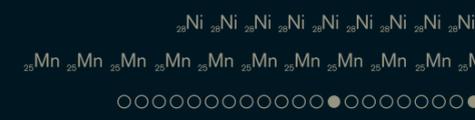




RAPPORT D'ACTIVITÉ 2008



ERAMET
DES ALLIAGES,
DES MINÉRAIS ET DES HOMMES.



Groupe minier et métallurgique, ERAMET est l'un des acteurs mondiaux de la production et de la transformation des métaux d'alliages et des alliages à hautes performances. Dans chacune de ses spécialités, ERAMET figure parmi les leaders mondiaux. Ses trois branches, Nickel, Manganèse et Alliages, déploient leurs implantations industrielles ou commerciales dans le monde, au plus près de leurs marchés.

Fort des compétences de ses équipes multiculturelles, de ses équipements de haute technologie et de ses capacités en recherche et développement, le Groupe est à même de satisfaire au mieux les besoins de ses clients de la sidérurgie, l'aéronautique, l'énergie, les outillages, la chimie et l'électronique. Une dynamique accentuée par ses engagements en faveur de l'environnement, de la maîtrise des risques et du développement en faveur des communautés où il est implanté.

Dans le nouveau contexte de crise mondiale, ces atouts sont les garants de la solidité et des succès futurs du groupe ERAMET.



1.



2.



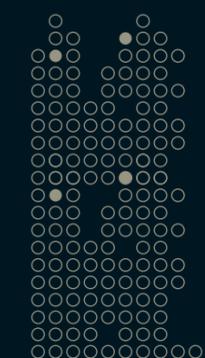
3.



GROUPE
Aubert & Duval
possède un véritable
savoir-faire dans
l'aéronautique et
l'aérospatial.
Il fabrique des trains
d'atterrissage,
des pièces
de structure,
des disques et arbres
moteurs, des viroles
de boosters
de fusée...

Partenariat stratégique dans le titane avec UKTMP, EADS et Airbus

Avec UKTMP, partenaire kazakh spécialisé dans l'élaboration du titane, Aubert & Duval a signé le 8 février 2008 un accord prévoyant la fourniture de ce métal à EADS et à sa filiale Airbus. La création, le 24 décembre 2008, d'UKAD, société commune sous forme de joint-venture entre Aubert & Duval et UKTMP via la société Ardor Holding UK, va permettre de répondre à la demande croissante du marché de l'aéronautique et de l'espace tout en développant l'usage du titane dans de nouveaux programmes. Dans l'aéronautique, le titane est notamment utilisé pour les trains d'atterrissage, les pièces de structure (ailes, fuselages...) ou encore les moteurs. La première étape pour UKAD va être la construction d'une usine, qui devrait être prête pour assurer dès fin 2011 les productions d'EADS Airbus.





1. 2. 3. La Namibie est un des pays les moins peuplés au monde : 2,2 millions d'habitants sur 842 000 km².

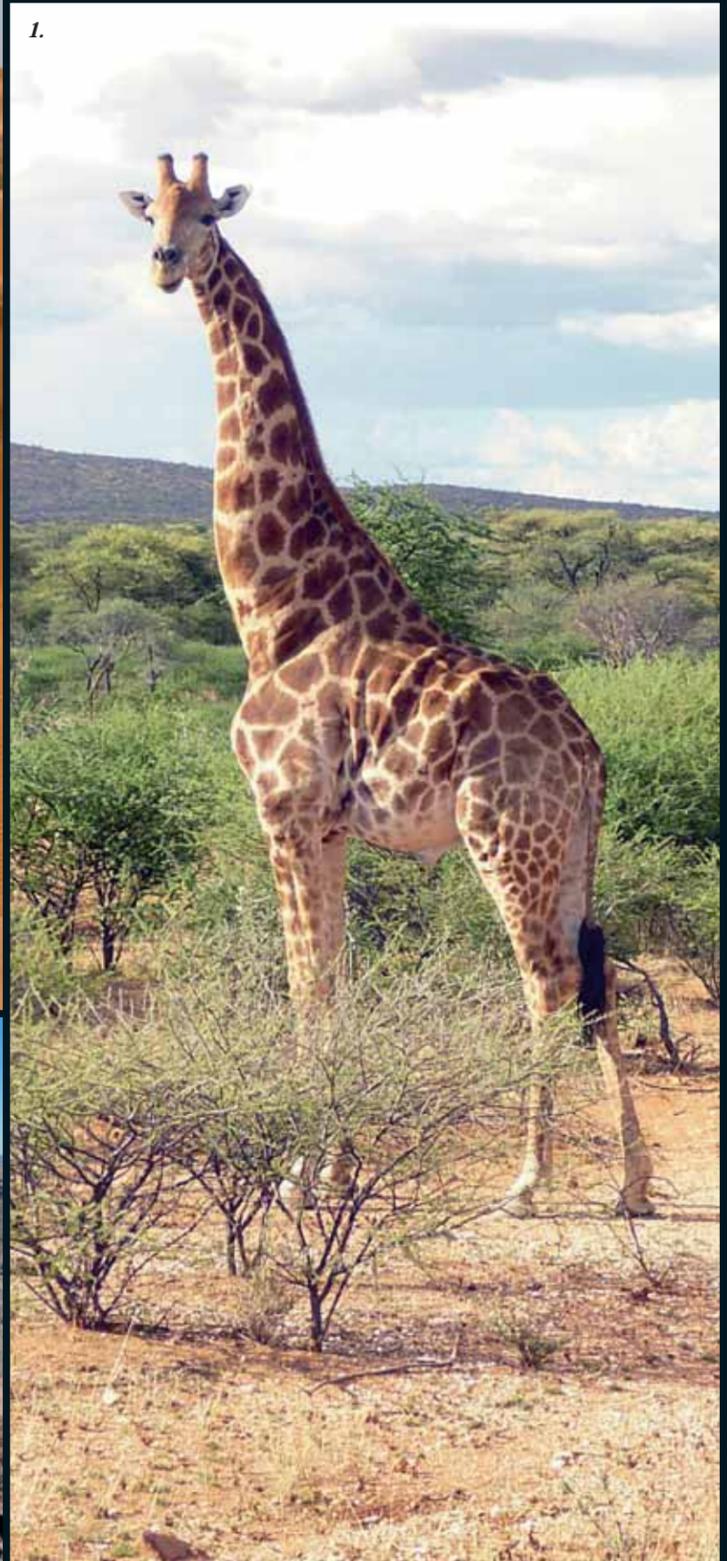


GROUPE
L'exploitation future de nouveaux gisements garantira la pérennité à long terme du Groupe. Ainsi ERAMET étudie des possibilités d'acquisition dès lors qu'elles apparaissent stratégiques et financièrement attractives en complément du développement de ses positions en Nouvelle-Calédonie et au Gabon.

Étude d'un projet éventuel de manganèse en Namibie

L'achat en 2008 d'une option pour l'acquisition de 75 % et 1 action des parts d'Otjozundu Mining (Pty) Ltd a été aussitôt suivi par le lancement d'une étude de faisabilité pour le développement d'un nouveau projet manganèse en Namibie. Le gisement d'Otjozundu représente pour ERAMET l'espoir de développer une exploitation minière complémentaire à celle du Gabon, afin de continuer dans l'avenir à satisfaire la demande mondiale, celle-ci étant appelée à croître sur le long terme.

²⁵Mn ²⁵Mn ²⁵Mn ²⁵Mn ²⁵Mn
²⁵Mn ²⁵Mn ²⁵Mn ²⁵Mn ²⁵Mn



3.

2.

1.



1. 2. Quarante-vingts personnes recrutées localement travaillent sur le site.



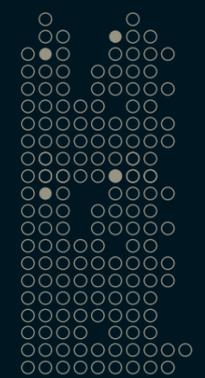
2.

Tianjin, nouvelle implantation en Chine

Le 2 avril 2008, Erasteel a inauguré une nouvelle implantation en Chine. Située à Tianjin, au sud de Pékin, cette unité produit des fils étirés rectifiés destinés au marché asiatique de l'outillage. A terme, sa capacité de production atteindra 2500 tonnes par an. Dès le mois d'août, la deuxième phase de l'opération a été lancée avec le démarrage de la production de profilés en aciers rapides. Ces aciers sont dédiés à la partie travaillante des lames bimétals, un marché en forte progression en Asie.



CHINE
ERAMET développe ses activités dans plusieurs régions de Chine :
 • Wuxi : centre de distribution Aubert & Duval ;
 • Tianjin : usine d'étirage d'aciers rapides d'Erasteel ;
 • Guilin et Guangxi : production d'alliages de manganèse ;
 • Chongzuo : production d'EMD (Electrolytic Manganese Dioxide).





GROUPE
 En 2008, ERAMET
 a mis un coup
 de projecteur sur le
 Pacifique : mécénat
 de l'opération
 Lapérouse,
 parrainage de
 l'exposition
 « Corail vivant »,
 communication
 intensive sur
 l'inscription
 du lagon calédonien
 au patrimoine
 mondial de l'Unesco.

À la recherche de Lapérouse

Que sont devenus *l'Astrolabe* et *la Boussole*? Partis de Brest le 1^{er} août 1785, les deux navires ne donnent plus de nouvelles à partir de janvier 1788. À leur bord, des savants, botanistes, médecins, zoologues... Leur mission: compléter les découvertes de Cook et de Clarke dans le Pacifique. Commandée par M. de Lapérouse, l'expédition s'achève brutalement sur les récifs de Vanikoro, dans l'archipel des îles Salomon. Depuis, différentes recherches ont permis de localiser les épaves. Grâce à l'opération Lapérouse 2008, de nouvelles pistes ont été explorées. Une aventure partagée par ERAMET, qui réalise là sa première opération de mécénat en finançant le film de l'expédition (voir p. 47).

²⁸Ni ²⁸Ni
²⁸Ni ²⁸Ni ²⁸Ni ²⁸Ni
²⁸Ni ²⁸Ni ²⁸Ni ²⁸Ni
 ○○○○ ○
 ○○○○ ○
 ○●○○
 ○○ ○○
²⁶Mn ²⁶Mn ²⁵Mn
²⁶Mn ²⁶Mn
 ○○○ ○○○
 ○○○○●○○ ○
 ○●○○
²⁸Ni ²⁸Ni ²⁸Ni
²⁸Ni
²⁸Ni ²⁸Ni ²⁸Ni
²⁸Ni ²⁸Ni ²⁸Ni ²⁸Ni
²⁸Ni ²⁸Ni
²⁵Mn ²⁵Mn
²⁵Mn ²⁵Mn ²⁵Mn
²⁵Mn ²⁵Mn ²⁵Mn ²⁵Mn
²⁵Mn
 ○○○○○●○○ ○○

1. Vanikoro appartient aux îles Salomon malgré sa proximité avec Vanuatu.

2. Alain Conan (à gauche), Président de l'association Salomon, lance sa huitième campagne de fouilles.

3. et 4. C'est dans une faille située dans le récif, là où les vaisseaux se sont échoués, que les plongeurs archéologues procèdent aux fouilles.



1.

1. Une remise des trophées réalisée devant les cent cinquante cadres dirigeants du Groupe.

2. Huit équipes venant des quatre coins du monde, primées pour leur esprit d'initiative.



2.



GROUPE
Le challenge de l'Initiative est organisé dans le cadre du programme Leaders, qui mobilise tous les collaborateurs du Groupe à travers le monde autour de 7 valeurs communes.

Challenge de l'Initiative : l'innovation partagée par tous

Ouvert à tous les collaborateurs du Groupe, le challenge de l'Initiative incite ces derniers à proposer et concrétiser leurs nouvelles idées créatrices de valeur. La remise des prix organisée en 2008 pour récompenser les meilleures initiatives de 2007 a illustré la capacité d'innovation des équipes. Plus de 150 actions ont été sélectionnées, menées à bien par des collaborateurs répartis sur tous les continents mais partageant les mêmes valeurs et un but commun : améliorer sans cesse leurs performances individuelles et collectives.





LES ATOUTS D'UN DES LEADERS MONDIAUX	02
INTERVIEW DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	04
CHIFFRES CLÉS	06
GOVERNANCE	08
BOURSE ET ACTIONNARIAT	10

NICKEL, MANGANÈSE, ALLIAGES : TROIS BRANCHES LEADERS	12
ERAMET NICKEL	14
ERAMET MANGANÈSE	20
ERAMET ALLIAGES	26

DES HOMMES ET DES FEMMES DANS UN ENVIRONNEMENT SÛR	32
ENJEUX ET PROJETS	34
ENVIRONNEMENT	36
HYGIÈNE, SANTÉ & SÉCURITÉ	40
RESSOURCES HUMAINES	42
INTÉGRATION AUX COMMUNAUTÉS	46

RÉSULTATS FINANCIERS	48
-----------------------------	-----------

LES ATOUPS D'UN DES LEADERS MONDIAUX

Excellents résultats dans
un environnement difficile

Une gouvernance et
un actionnariat
favorisant l'efficacité
et la transparence

15 %

de croissance
du chiffre d'affaires
en 2008



LES ATOUTS
D'UN
DES LEADERS
MONDIAUX

> Interview
du Président-
directeur général



Excellente année 2008 Le groupe ERAMET est bien armé face à la crise

Quel est le bilan d'ERAMET en 2008 ?

Patrick Buffet : L'année 2008 est une excellente année pour le groupe ERAMET malgré un quatrième trimestre très pénalisé par la crise mondiale. Par rapport à 2007, le chiffre d'affaires a augmenté de 15 % à 4,3 milliards d'euros, le résultat opérationnel courant de 10 % à plus de 1,3 milliard d'euros et le résultat net part du Groupe de 19 % à près de 700 millions d'euros. En 2008, nos performances techniques se sont accompagnées de progrès majeurs. Concernant le nickel, nous avons, à Tiébaghi, démarré avec succès une usine d'enrichissement du minerai et lancé début 2009 des études sur le gisement très prometteur de Prony pour lequel les permis de recherche nécessaires viennent de nous être attribués par la Province sud, ce qui sera susceptible de garantir la pérennité de notre présence à très long terme en Nouvelle-Calédonie. En Indonésie, les études du projet d'exploitation de Weda Bay ont progressé selon nos prévisions. Pour le manganèse, la capacité de production de 3,5 millions de tonnes, la modernisation en cours du chemin de fer Transgabonais, la montée en puissance du site de Chongzuo en Chine, l'acquisition de Tinfos en Norvège, l'achat d'une option sur un gisement de manganèse en Namibie en cours d'exploration, sont des avancées très importantes. Enfin, tout en ayant encore amélioré sa rentabilité et son besoin en fonds de roulement, la branche Alliages inscrit à son actif le démarrage rapide de l'usine de Tianjin en Chine, le développement de nouvelles nuances d'alliages et la finalisation d'un partenariat stratégique majeur dans le titane pour créer, avec la société kazakhe UKTMP, une filière intégrée unique dans le monde occidental. Enfin, ERAMET a conclu un partenariat avec le groupe Bolloré pour le développement commun d'une filière d'approvisionnement en lithium à destination des batteries pour les véhicules électriques, marché attendu en forte croissance pour le futur. Le Groupe dispose ainsi de relais de croissance potentiels importants pour le moyen et le long terme.

Après une très bonne période, comment êtes-vous touchés par la crise mondiale ?

P. B. : Ses effets se sont fait sentir brutalement début novembre 2008. La chute de production des aciers au carbone et inoxydables, débouchés majeurs du

manganèse et du nickel, nous a conduits à réagir rapidement. Avec prudence et rigueur, nous avons intensifié nos efforts de maîtrise des coûts, adapté nos productions aux évolutions des marchés et réexaminé de manière très sélective nos priorités d'investissement. Cette réactivité témoigne de l'adaptabilité d'ERAMET à son environnement pour faire face à une brusque détérioration de la conjoncture et nous permettre, le moment venu, de profiter immédiatement du redémarrage économique.

Quels sont vos atouts face à ce nouveau contexte ?

P. B. : D'abord, il convient de souligner qu'après l'acquisition de Tinfos et d'importants investissements industriels au 1^{er} semestre 2008, nous n'avons pas de dettes et disposons en fin d'année d'une trésorerie nette de 1,1 milliard d'euros. Dans la conjoncture actuelle, c'est un atout essentiel. En ce premier trimestre 2009, la situation économique de nos marchés est très dégradée. Nous avons mis en place les moyens de gérer cette période difficile sans perdre de vue nos ambitions. Nos activités nous positionnent, en effet, sur des marchés porteurs à long terme et nous restons confiants dans la capacité future considérable d'industrialisation et d'urbanisation de pays émergents comme la Chine et l'Inde, auxquels nous fournissons des produits non substituables.

Avez-vous revu vos objectifs ?

P. B. : Grâce aux atouts que je viens de présenter et en faisant preuve, encore une fois, de prudence et d'extrême rigueur, ERAMET est en mesure de maintenir ses objectifs à moyen et long terme. Bien sûr, la production des mines et des usines sera ajustée aux évolutions de la demande, certains de nos projets seront décalés ou annulés et nous privilégierons une approche rigoureuse et sélective dans l'élaboration de nos programmes d'investissements. Cependant, le niveau d'investissements de 2009 devrait être comparable aux niveaux de 2006 et de 2007, eux-mêmes en augmentation par rapport aux années précédentes. Nos grands projets à long terme ne sont pas abandonnés. Avec la baisse de certains coûts,

leur déploiement pourrait même se faire dans des conditions beaucoup plus favorables.

En quoi ces projets sont-ils stratégiques ?

P. B. : Stratégiques, ils le sont d'abord pour ERAMET. L'exploitation future de nouveaux gisements garantira la pérennité du Groupe – certaines de ses composantes sont plus que centenaires et nous avons la responsabilité d'en assurer l'avenir. Les gisements de nickel de Weda Bay et de Prony figurent potentiellement parmi les plus importants au monde. À cet égard, je me réjouis tout particulièrement de la signature en début d'année 2009 d'un partenariat essentiel pour le projet Weda Bay avec le groupe japonais Mitsubishi, opérateur industriel et commercial de premier plan notamment en Indonésie, sur le projet Weda Bay. D'autres projets à moyen et long terme sont envisagés pour le manganèse et pour le développement d'autres métaux d'alliages. Ces projets sont aussi stratégiques pour nos clients de la sidérurgie, de l'aéronautique, de la production d'énergie et pour certains marchés de la Défense Nationale. Au Gabon, en Nouvelle-Calédonie, plus récemment en Indonésie et dans nos futurs lieux d'implantation, nos partenariats avec les autorités locales bénéficieront à plein du développement de nos activités en matière économique et sociale.

En conclusion ?

P. B. : Le Groupe continuera à court terme à faire preuve de réactivité en adaptant ses productions à l'évolution de la demande, en limitant ses dépenses d'investissements et en réduisant ses coûts, afin de préserver ses marges de manœuvre financière et de pouvoir bénéficier pleinement du rebond des marchés lorsqu'il se produira. Les objectifs à moyen et long terme seront maintenus, avec de grands projets de développement au-delà de la crise actuelle. Grâce à notre politique prudente et sélective et à nos équipes motivées et performantes, je suis convaincu qu'ERAMET pourra sortir renforcé de la crise mondiale qui nous frappe tous.

PATRICK BUFFET
FÉVRIER 2009

LES ATOUTS
D'UN
DES LEADERS
MONDIAUX

> Chiffres clés

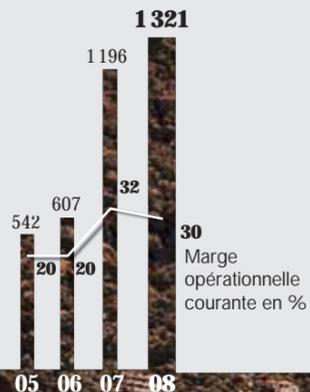
Excellents résultats malgré un fort impact de la crise

Le chiffre d'affaires du Groupe a atteint 4 346 M€, en hausse de 15%. La hausse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant s'explique principalement par la hausse très importante des prix du manganèse, par l'acquisition de Tinfos et dans une moindre mesure par les résultats d'ERAMET Alliages. La situation financière du Groupe s'est renforcée, avec une trésorerie nette qui s'élève à 1,133 Md€ fin 2008. Le résultat net part du Groupe a, quant à lui, augmenté de 19% à 694 M€.



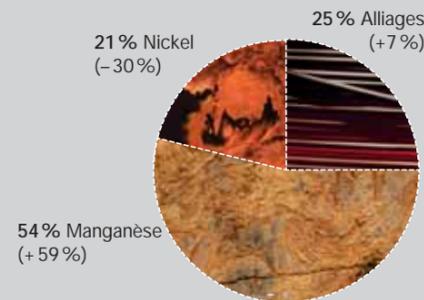
+ 10 %
Hausse du ROC de 10% malgré l'effet de la crise au second semestre 2008.

Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)



Une activité très internationale.

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique (en %)

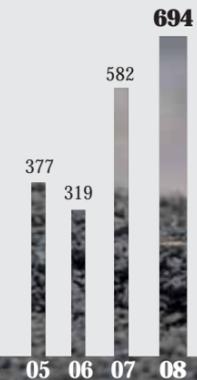


Un poids renforcé du manganèse en 2008.

Répartition du chiffre d'affaires par branche d'activité (en %)

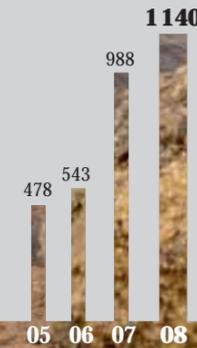
+ 19 %
Hausse de 19% du résultat net part du Groupe à 694 M€.

Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)



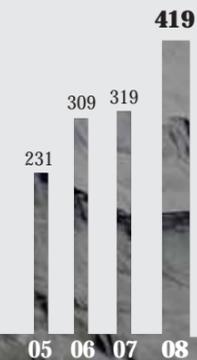
+ 15 %
Hausse de 15% grâce au prix du manganèse et à la maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Flux de trésorerie net généré par l'activité (en millions d'euros)



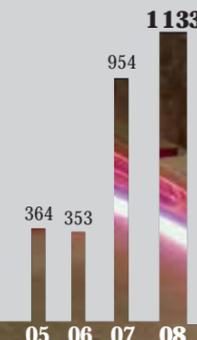
+ 31 %
Progression des investissements industriels à 419 M€, malgré une réduction en fin d'année liée à la crise.

Investissements industriels (en millions d'euros)



+ 19 %
Une situation financière encore renforcée avec une trésorerie nette consolidée de 1 133 M€ fin 2008.

Trésorerie nette consolidée (en millions d'euros)



Un pilotage fondé sur la transparence et l'efficacité

LES ATOUTS D'UN DES LEADERS MONDIAUX

> Gouvernance



COMITÉ EXÉCUTIF

BERTRAND MADELIN
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DÉLÉGUÉ ERAMET NICKEL

GEORGES DUVAL
VICE-PRÉSIDENT, DIRECTEUR
GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
ERAMET ALLIAGES

CATHERINE TISSOT-COLLE
DIRECTEUR DE
LA COMMUNICATION ET
DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE

JEAN-DIDIER DUJARDIN
DIRECTEUR ADMINISTRATIF
ET FINANCIER

PHILIPPE VECTEN
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DÉLÉGUÉ ERAMET
MANGANÈSE

DOMINIQUE FRANCHOT
DIRECTEUR RESSOURCES
HUMAINES, HYGIÈNE,
SÉCURITÉ & SANTÉ

PATRICK BUFFET
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL D'ERAMET ET DE
LA SOCIÉTÉ LE NICKEL-SLN

Depuis plusieurs années, ERAMET s'est attaché à mettre en œuvre une gouvernance d'entreprise répondant aux exigences les plus élevées en la matière. Conformément à la décision du Conseil d'administration du 9 décembre 2008, ERAMET se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef.

Les engagements mis en œuvre par le gouvernement d'entreprise d'ERAMET se traduisent en particulier dans l'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses comités ainsi qu'à travers ses actions de contrôle interne.

UNE DIRECTION GÉNÉRALE EN PRISE DIRECTE AVEC LES ACTIVITÉS

Présidé par Patrick Buffet, le comité exécutif (Comex) est le principal centre de décision pour le Groupe et les branches. Il rassemble autour du Président-directeur général les trois directeurs de branche (ERAMET Nickel, ERAMET Manganèse, ERAMET Alliages) – également directeurs généraux délégués –, le directeur administratif et financier, le directeur des ressources humaines et le directeur de la communication et du développement durable. Certains de ses membres ont la responsabilité d'une fonction transversale stratégique : recherche et développement, systèmes d'information, achats, audit interne, contrôle de gestion et juridique. Instance de pilotage, le Comex se trouve ainsi en lien direct avec toutes les activités et fonctions

transversales et opérationnelles du Groupe. Il veille à assurer une information claire sur les choix stratégiques d'ERAMET en interne, auprès de ses collaborateurs, comme en externe, auprès de ses partenaires et parties prenantes. Le Comex assure également la revue régulière des cadres à haut potentiel et le management international. Les fonctions « stratégie et communication financière », « développement » et « international » sont directement rattachées au Président-directeur général.

UN COMITÉ INTERNATIONAL RENFORÇANT LES SYNERGIES

Depuis 2004, le comité de direction internationale des différentes entités du groupe rassemble les principaux dirigeants. Les trois branches et les principales zones géographiques d'activité d'ERAMET y sont représentées. Ainsi, ce comité accompagne 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 a été donnée par la mise en place d'une organisation commune à l'ensemble des activités d'ERAMET en Chine.

UN COMITÉ D'AUDIT COMPOSÉ AUX DEUX TIERS D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le comité d'audit dispose de sa propre charte, adoptée en Conseil d'administration le 10 décembre 2003 et régulièrement mise à jour. Ce document précise à la fois sa composition

(trois membres), son fonctionnement, ses missions et la rémunération de ses membres. Ce comité a pour mission d'examiner la pertinence et la bonne application des méthodes comptables utilisées, d'examiner les plans et les conclusions d'audit interne, d'analyser les comptes semestriels et annuels, de suivre les contentieux importants, la politique de gestion des changes, matières premières, couvertures et placements. En 2008, il s'est réuni quatre fois. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %. Composition du comité au 31 décembre 2008 : Antoine Treuille, Michel Somnolet, Gilbert Lehmann.

UN COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS COMPOSÉ AUX DEUX TIERS D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Composé de trois administrateurs, dont deux indépendants, le comité des rémunérations peut être assisté par le directeur des ressources humaines du Groupe. Se fondant sur l'examen détaillé des résultats et actions mises en œuvre dans les différentes activités. Ce comité propose au Conseil d'administration les rémunérations fixes et variables des mandataires sociaux en fonction des résultats obtenus et leurs objectifs de la nouvelle année.

LE COMITÉ DE SÉLECTION

Ce comité propose au Conseil d'administration la nomination des mandataires sociaux placés à la tête de chacun des trois pôles d'activité du groupe ERAMET.

UN CONTRÔLE INTERNE POUR TOUTES LES ENTITÉS DU GROUPE

Lancé en 2003, le plan d'action audit instaure le contrôle régulier de toutes les sociétés du Groupe (environ 40 entités). Leur quasi-totalité a ainsi bénéficié d'un diagnostic approfondi, suivi de plans d'action et de progrès faisant l'objet d'un suivi trimestriel auprès du Comex.

COMITÉ DE DIRECTION INTERNATIONALE EN 2008

OUTRE LES MEMBRES DU COMEX, IL EST COMPOSÉ DES PERSONNES SUIVANTES :

MARCEL ABÉKÉ
ADMINISTRATEUR ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DE COMILOG SA (GABON)

PIERRE ALLA
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE SLN (NOUVELLE-CALÉDONIE)

BENOÎT BIED-CHARRETON (jusqu'au 30/9/08)
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA BU « CHIMIE DU NICKEL »

FRANÇOIS BOUR
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA BU « MINÉRAI-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

ANTOINE GRÉCO
AFFAIRES INDUSTRIELLES

PHILIPPE JOLY
STRATÉGIE ET COMMUNICATION FINANCIÈRE

OLIVIER MONGROLLE
SYSTÈMES D'INFORMATION

ALFRED ROSALÉS
ACHATS

ALAIN ZAMBETTI
PROJETS ET TECHNOLOGIE

LES ATOUTS D'UN DES LEADERS MONDIAUX

> Bourse et actionnariat

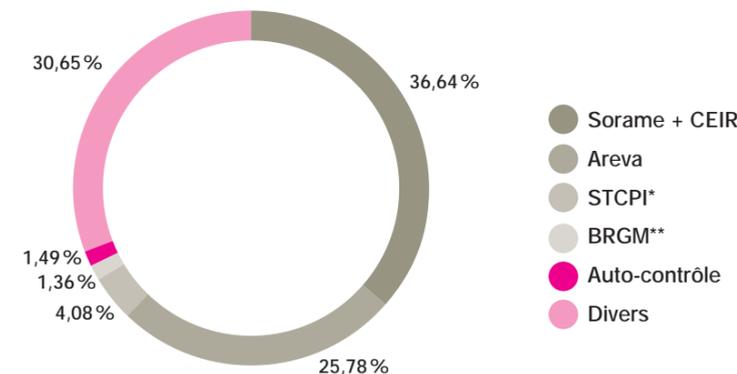
Une actualité financière riche

Le titre ERAMET a connu une forte volatilité en 2008. Sa performance est supérieure à celle du secteur minier. Sur trois ans, il conserve une progression de 70 % contre une baisse de 31 % pour le CAC 40.



Visite des analystes financiers au Gabon.

L'ACTIONNARIAT (au 31 décembre 2008)



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

RÉSISTANCE DU COURS À SON NIVEAU DE DÉBUT 2007

Le cours de l'action ERAMET a subi les effets de la crise financière affectant l'ensemble des marchés boursiers mondiaux. Après la progression très soutenue de 50 % en 2006 et celle record de 188 % en 2007 (contre + 1,31 % pour le CAC 40), il a perdu 61 % en 2008, retrouvant son niveau de mars 2007. Cette baisse est supérieure à celle du CAC 40 (- 43 %) sur l'année 2008, mais elle est en ligne avec l'évolution du secteur minier. Sur les trois dernières années, le titre ERAMET a progressé de 70 % alors que le CAC 40 a baissé de 31 %. Après avoir débuté l'année à 349,49 euros, le cours a atteint un plus haut de 669,98 euros le 20 mai. Il a ensuite diminué, pour toucher un plus bas de 96,06 euros le 20 novembre et terminer l'année 2008 à 138,00 euros. La capitalisation boursière d'ERAMET a atteint 3,6 milliards d'euros au 31 décembre 2008, positionnant ERAMET parmi les 55 premières sociétés françaises. Par ailleurs, le volume moyen des transactions sur l'action ERAMET (52 945 actions/jour) a augmenté de 120 % par rapport à 2007.

AUGMENTATION DE CAPITAL POUR L'ACQUISITION DE TINFOS

ERAMET a réalisé en 2008 l'acquisition de 56 % de la société norvégienne Tinfos. Cette opération a été réalisée à 70 % en numéraire et 30 % en actions. En complément du numéraire, les actionnaires cédants de Tinfos ont reçu 241 491 actions nouvelles ERAMET. Sur la base

des paramètres retenus dans les accords (parité de 7,96 couronnes norvégiennes pour 1 euro et valeur de référence de l'action ERAMET de 494 euros), la valeur de cette acquisition ressort à 398 309 032,64 euros. Le 30 juillet 2008, le Conseil d'administration a approuvé l'augmentation de capital d'ERAMET par apport en nature en résultant, d'un montant nominal de 736 547,55 euros, par émission des 241 491 actions nouvelles ERAMET d'une valeur nominale de 3,05 euros attribuées aux actionnaires cédants de Tinfos. Ces actions nouvelles ERAMET portent jouissance à compter de leur émission et sont assimilées aux actions anciennes, emportant les mêmes droits et obligations pour leurs titulaires. À l'issue de cette augmentation de capital, le capital social d'ERAMET ressort à 79 748 691,60 euros divisé en 26 147 112 actions de même catégorie, d'une valeur nominale de 3,05 euros. Compte tenu des levées d'options de souscription d'actions nouvelles exercées par les salariés et de l'acquisition définitive d'actions gratuites, le nombre total d'actions émises au 31 décembre 2008 était de 26 215 231 contre 25 905 621 au 31 décembre 2007.

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 a été renouvelé avec certains aménagements le 29 mai 2008. La périodicité du renouvellement a notamment été raccourcie à six mois.

UNE INFORMATION FINANCIÈRE COMPLÈTE

La communication financière est chargée de mettre en œuvre la politique d'information du Groupe à l'égard de la communauté financière, des investisseurs et des actionnaires. Outre les deux réunions destinées aux analystes et aux journalistes à l'occasion de la publication des résultats annuels et semestriels, plusieurs autres réunions d'information ont été organisées à Paris, Londres et Stockholm. Une visite de la Comilog au Gabon a également été réalisée pour les analystes financiers afin de mieux faire connaître l'activité manganèse du Groupe. Le site Internet d'ERAMET (www.eramet.fr), destiné à présenter le Groupe et ses activités, permet de retrouver dans la rubrique « Investisseurs » toutes les présentations, les communiqués de presse (possibilité de s'abonner) ainsi que les rapports financiers (documents de référence et rapports annuels) réalisés par le Groupe et les autres informations relevant de la directive transparence. •

CALENDRIER DE L'ACTIONNAIRE

- JEUDI 19 FÉVRIER 2009 : RÉSULTATS ANNUELS 2008.
- JEUDI 30 AVRIL 2009 : CHIFFRE D'AFFAIRES DU 1^{ER} TRIMESTRE 2009.
- MERCREDI 13 MAI 2009 : ASSEMBLÉE GÉNÉRALE.
- JEUDI 30 JUILLET 2009 : CHIFFRE D'AFFAIRES DU 2^E TRIMESTRE 2009 ET RÉSULTATS DU 1^{ER} SEMESTRE 2009.
- MERCREDI 28 OCTOBRE 2009 : CHIFFRE D'AFFAIRES DU 3^E TRIMESTRE 2009.
- JEUDI 28 JANVIER 2010 : CHIFFRE D'AFFAIRES DU 4^E TRIMESTRE 2009 ET DE L'ANNÉE 2009.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conseil d'administration à l'issue de l'assemblée générale mixte du 16 avril 2008

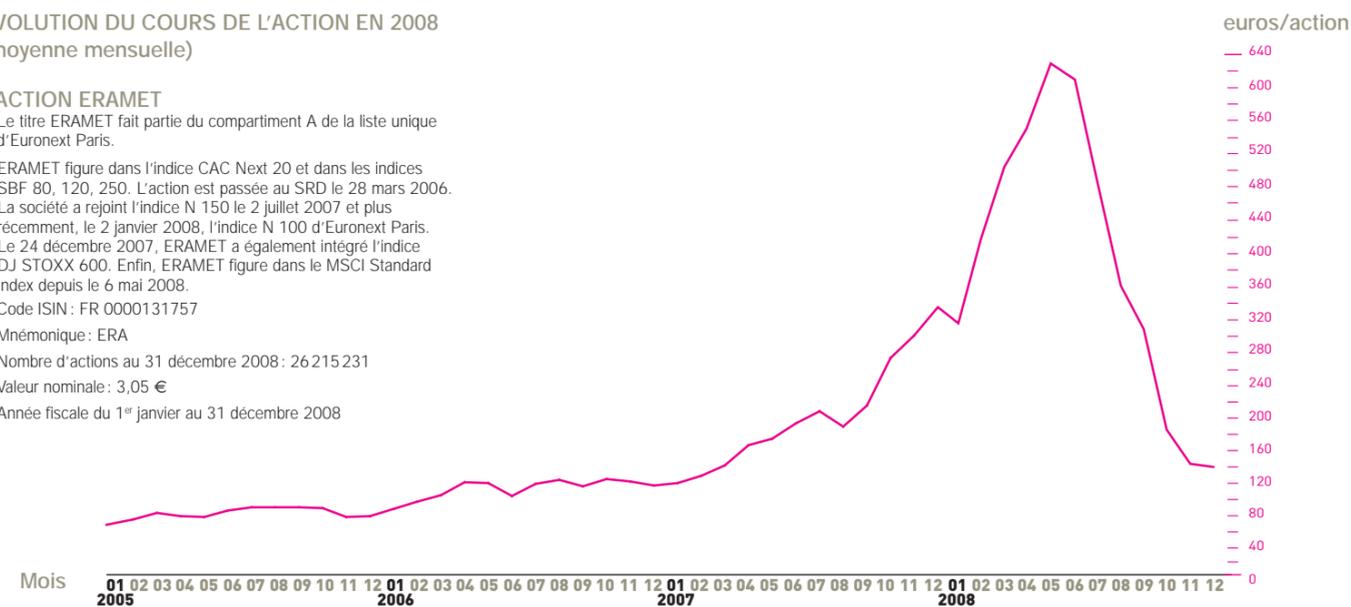
- Patrick Buffet** Président-directeur général
- Yves Rambaud** Président d'honneur
- Administrateurs
- Rémy Autebert** Président d'Areva Japan
- Georges Duval** Gérant de Sorame (Vice-Président et Directeur général délégué d'ERAMET)
- Édouard Duval** Président du conseil de gérance de Sorame
- Cyrille 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 Sommolet** Ancien administrateur, Vice-Président et directeur général de l'administration finance de L'Oréal
- Antoine Treuille** Président de la French American Foundation et Executive Managing Director de Altamont Capital Partners LLC
- Areva (représentée par Frédéric Tona)** Ancien directeur du secteur mines-chimie-enrichissement d'Areva/NC

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION EN 2008 (moyenne mensuelle)

L'ACTION ERAMET

- Le titre ERAMET fait partie du compartiment A de la liste unique d'Euronext Paris.
- ERAMET figure dans l'indice CAC Next 20 et dans les indices SBF 80, 120, 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. Le 24 décembre 2007, ERAMET a également intégré l'indice DJ STOXX 600. Enfin, ERAMET figure dans le MSCI Standard Index depuis le 6 mai 2008.
- Code ISIN : FR 0000131757
- Mnémonique : ERA
- Nombre d'actions au 31 décembre 2008 : 26 215 231
- Valeur nominale : 3,05 €
- Année fiscale du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008



NICKEL MANGANÈSE ALLIAGES TROIS BRANCHES LEADERS

**Nouveaux gisements
de nickel à l'étude
en Indonésie et
Nouvelle-Calédonie**

**Résultats exceptionnels
pour le manganèse**

**Perfectionnement des outils
industriels de la branche
Alliages**



> NICKEL
MANGANÈSE
ALLIAGES
TROIS
BRANCHES
LEADERS

Des atouts majeurs pour un succès à long terme

Après un excellent premier semestre dans la continuité de l'année précédente, 2008 a été marquée à partir de septembre par un renversement de tendance dû à la crise mondiale. Bien que dans ce contexte l'année 2009 s'annonce difficile, les investissements de la branche Nickel dans la rénovation de ses outils industriels, l'exploitation future de nouveaux gisements et le développement de ses savoir-faire lui donnent les meilleurs atouts pour ses succès à plus long terme.

ERAMET Nickel produit et transforme du minerai de nickel à partir de ses cinq centres miniers de Nouvelle-Calédonie. Premier débouché, l'acier inoxydable (près de 75 % de la production) pour lequel ERAMET fabrique du ferronickel. Pour d'autres secteurs (superalliages, électronique, énergie portable), la branche produit à Sandouville du nickel de haute pureté, des chlorures de nickel et de cobalt, et à Grenoble des poudres ultrafines de cobalt et carbure de tungstène.

FORTE ÉVOLUTION DU MARCHÉ EN 2008

Le marché du nickel a connu en 2008 trois périodes différentes. De janvier à avril, les cours du métal sont demeurés à la hauteur des cinq mois précédents, avec un prix de l'ordre de 28 000 dollars US la tonne. Un niveau tiré par le déficit de la production traditionnelle, compensée par les productions chinoises de fonte de nickel (*pig iron*) de moindre qualité et à plus haut coût de production. De mai à septembre, le marché s'est rééquilibré, entraînant progressivement la disparition du *pig iron* et l'adaptation du cours (jusqu'à 20 000 dollars US), sans que les ventes ne rencontrent de difficultés. Celles-ci sont apparues brutalement fin septembre, avec l'aggravation de la crise financière aux États-Unis : chute de la demande, reports de livraison décidés par les clients... Résultat : un retrait du cours jusqu'à 10 000 de dollars US la tonne.

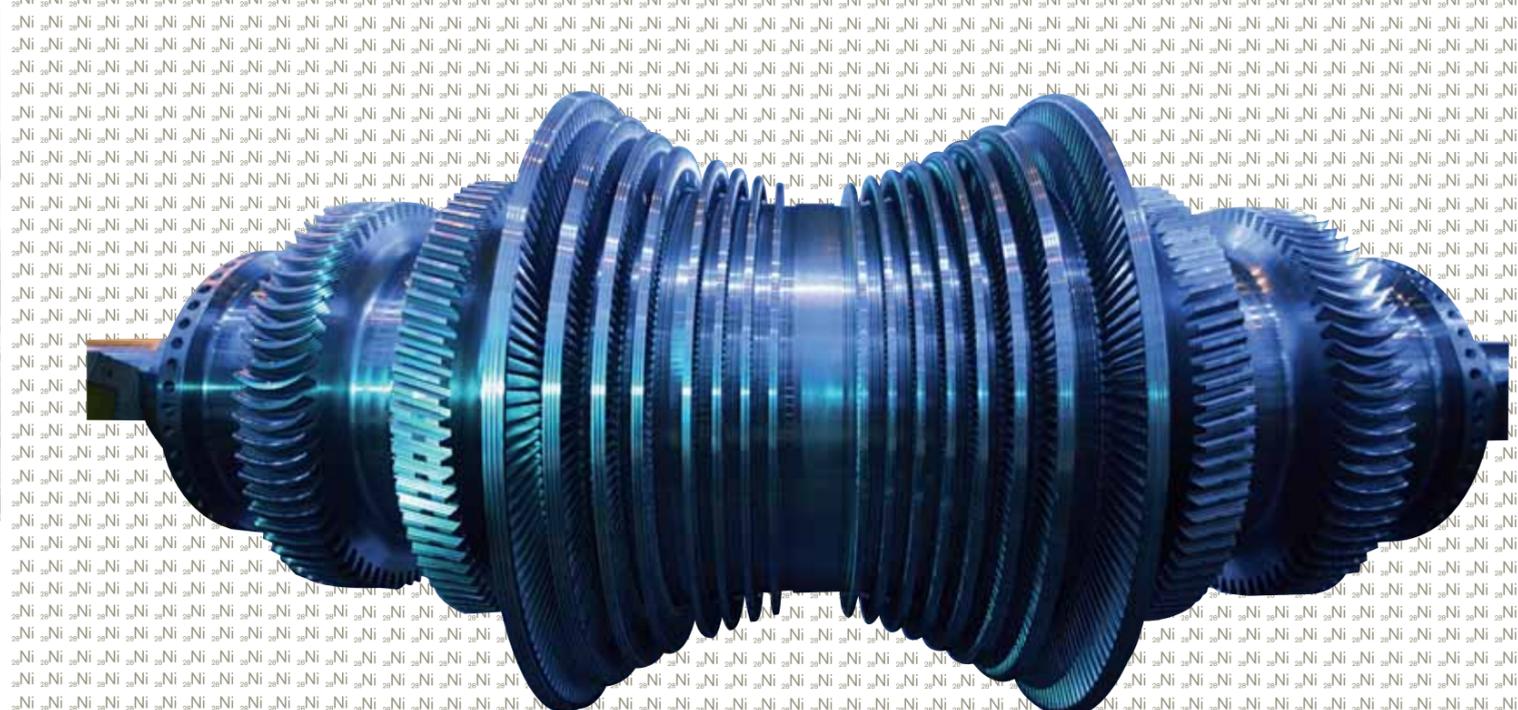
POURSUITE DU PROGRAMME DE RÉNOVATION INDUSTRIELLE

L'activité d'ERAMET Nickel a également été marquée par la pluviométrie exceptionnelle en Nouvelle-Calédonie. Dépassant le niveau record de 1951, les précipitations ont entraîné une baisse de



Weda Bay, en Indonésie, est un projet majeur pour le Groupe.

> **NICKEL**
MANGANÈSE
ALLIAGES
TROIS
BRANCHES
LEADERS



production. Celle-ci, compte tenu également de la réfection du four 9, s'établit pour l'année à 51 130 tonnes.

Comme prévu, le four 9 de l'usine de Doniambo a été arrêté du 25 mai au 15 septembre, soit 112 jours, pour une rénovation complète (sa dernière réfection remontait à 1984, il y a 24 ans). Atteignant 90 M€, cet investissement a été mené parfaitement à bien, avec une excellente montée en puissance du four rénové, la meilleure réalisée jusqu'alors par la branche. En fin d'année, sa puissance dépassait déjà 60 mégawatts. Après deux fours rotatifs et deux fours électriques récemment rénovés, ce nouveau chantier marque une avancée majeure du programme ambitieux engagé par Eramet Nickel au profit de ses installations calédonniennes.

NOUVELLE UNITÉ POUR LE TRAITEMENT DES MINÉRAIS

Autre investissement majeur sur le Territoire, le démarrage d'une nouvelle unité de traitement des minerais à Tiébaghi. Inaugurée le

1. Le centre minier de Tiébaghi réunit des installations, à la pointe en matière environnementale.

2. Les investissements réalisés ces dernières années à l'usine de Doniambo ont permis de moderniser l'outil de production.

19 novembre 2008, cette «laverie» très performante permet d'enrichir les minerais pour être capable de valoriser des minerais moins riches.

La durée de vie du gisement s'en trouve alors augmentée de 25 %. Avec la rénovation du four 9 et avec l'ensemble des autres investissements de modernisation, cette réalisation porte le montant total des investissements en Nouvelle-Calédonie, pour la seule année 2008, à 164 M€.

En complément du minerai de nickel et du feronickel, ERAMET Nickel produit à Sandouville, en France, du nickel de haute pureté et des chlorures de nickel et cobalt, destinés notamment à l'électronique et à l'énergie portable. Durant toute l'année, Sandouville a bénéficié d'une activité très soutenue, ce qui a permis que 27 % de la totalité du nickel soient commercialisés via Sandouville, en dépassant le niveau déjà élevé de 2007.

Un nouvel atelier a été ouvert, dédié à la production de sels de nickel. Le premier lot produit est en cours de validation par le client partenaire >

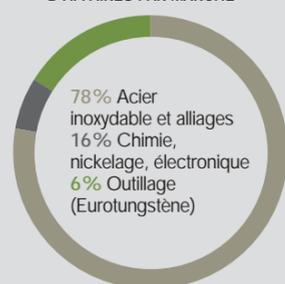
Superalliages : avec plus de 45 % de nickel, ils conservent leurs propriétés mécaniques à température très élevée (avions, turbines de production d'énergie, industrie pétrolière...).

Résistance à la corrosion : les propriétés électroniques du nickel permettent son dépôt en minces couches (galvanoplastie). La plupart des objets dits «chromés» sont en réalité nickelés.

60 %
Acier inoxydable : omniprésent dans le monde, l'acier inoxydable représente 60 % des débouchés du nickel.

CHIFFRES CLÉS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ



2^e

PRODUCTEUR MONDIAL DE FERRONICKEL

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2008	2007
Chiffre d'affaires	897	1 290
Résultat opérationnel courant	169	693
Flux net de trésorerie généré par l'activité	165	556
Investissements industriels	189	135
Capitaux employés	896	703
Effectifs moyens	3 057	2 875

Le marché du nickel a connu une année très difficile en raison d'une forte baisse de l'activité et des prix au second semestre 2008.

LES APPLICATIONS DU NICKEL

> **NICKEL
MANGANÈSE
ALLIAGES
TROIS
BRANCHES
LEADERS**

1. L'usine de Doniambo est située dans la ville de Nouméa.
2. La latérite sera traitée en Indonésie par un procédé hydrométallurgique.
3. ERAMET produit toutes sortes de dérivés du nickel.



TROIS QUESTIONS À
BERTRAND MADELIN
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
ERAMET NICKEL

VALEURS D'ERAMET

**MAINTIEN,
ENRICHISSEMENT
ET TRANSMISSION
DES COMPÉTENCES**

Passage de relais entre générations. Alors que de nombreux collaborateurs d'ERAMET Nickel ont été recrutés lors de la création de l'usine de Sandouville, il y a tout juste trente ans, et en Nouvelle-Calédonie durant les années 1970, d'importants efforts ont été entrepris pour favoriser la transmission des savoir-faire. La culture orale laisse place à une approche de plus en plus formalisée, avec notamment des personnes dédiées à l'accompagnement des nouvelles recrues. Résultat recherché: la suppression des pertes dans les passages de témoins avec l'arrivée des nouvelles générations.



Comment caractérisez-vous l'année 2008 ?
Nos bons résultats sont principalement liés au niveau d'activité du 1^{er} semestre. Mais, dès juillet et surtout à partir de fin septembre, nous avons ressenti une évolution brutale, avec l'éclatement de la crise mondiale. Celle-ci s'est traduite, sur l'ensemble du marché, par une chute du cours du nickel. Sur le 2^e semestre, la consommation mondiale de nickel a reculé de 12 %. Quant à la production d'acier inoxydable (75 % de nos débouchés), sa baisse a atteint 16 % au 3^e trimestre puis 24 % au 4^e.

À la fin du 2^e semestre, comment se présente 2009 ?
De toute évidence, ce sera un exercice très difficile. Les répercussions de la crise vont durer durant toute cette année, et c'est pourquoi nous avons rapidement réagi en décidant d'adopter des mesures appropriées et progressives. Celles-ci doivent nous permettre de limiter les pertes par la réduction de nos dépenses. Cela ne nous empêche pas de poursuivre nos grands projets à moyen terme. Par exemple, les études pour le projet de la nouvelle centrale électrique à Doniambo se poursuivront en 2009. Ces projets comptent parmi les nombreux atouts dont nous disposons afin de garantir notre succès sur le long terme.

Quels sont ces atouts ?
Au-delà des compétences de haut niveau de nos équipes, je citerais sur le plan industriel la poursuite de la modernisation et de l'amélioration de la compétitivité de la SLN ainsi que nos projets d'exploitation de nouveaux gisements en Indonésie et Nouvelle-Calédonie, grâce au procédé hydrométallurgique d'ERAMET, particulièrement bien adapté à ces deux projets. J'ajouterais, sur le plan de la formation, l'importance de notre programme de transmission des savoir-faire et enfin l'importance du resserrement de nos relations avec nos partenaires calédoniens. Autant d'éléments qui nous permettent d'être confiants pour l'avenir.

japonais. À Grenoble, l'usine d'Eurotungstène spécialisée dans la fabrication de poudres ultrafines de cobalt et de carbure de tungstène a connu une année globalement bonne, avec cependant un fléchissement du carnet de commande en fin de période.

QUALITÉ DU GISEMENT CONFIRMÉE À WEDA BAY

2008 a été mise à profit pour approfondir les études portant sur la réalisation des trois grands projets de la branche Nickel : en Indonésie, l'exploitation du gisement de Weda Bay ; en Nouvelle-Calédonie, la construction d'une centrale électrique et la préparation des dossiers de demande de permis de recherche sur le gisement de Prony. Trois chantiers qui témoignent de la volonté d'ERAMET de s'engager plus fortement encore dans le territoire calédonien tout en élargissant ses ressources minières à d'autres régions du monde. Les travaux menés à Weda Bay ont confirmé la qualité des ressources et des réserves.

Tout en poursuivant les essais de son procédé hydrométallurgique (voir l'encadré ci-contre), ERAMET a avancé dans ses études d'avant-projet simplifiées et les poursuivra au cours de l'année 2009. Le projet Weda Bay vient de recevoir en février 2009 le puissant soutien d'un nouveau partenaire, Mitsubishi Corp., à qui ERAMET a cédé un tiers de ses parts et qui apporte dans ce cadre 145 millions de dollars US. En parallèle, des contacts réguliers ont permis de resserrer les liens avec le gouvernement de Djakarta, les autorités locales et le partenaire indonésien d'ERAMET pour ce projet.

RECONNAISSANCE D'UN NOUVEAU GISEMENT CALÉDONIEN

En Nouvelle-Calédonie, la demande d'un permis de recherche portant sur le gisement de Prony, au sud de l'île, a été déposée en juillet 2008. La phase initiale de reconnaissance du gisement et du pilotage du procédé hydrométallurgique d'ERAMET qui pourrait être appliqué au minerai de Prony, débutera en 2009. Une convention attribuant à la SLN un permis de recherche de trois fois trois ans sur le gisement a été signée le 20 janvier 2009 entre la SLN et la Province sud de Nouvelle-Calédonie. •

**R&D ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
HYDROMÉTALLURGIE :
UN PROCÉDÉ
NOVATEUR ET PROPRE**

Mis au point par ERAMET Research (centre de R&D du Groupe), le procédé hydrométallurgique permet de traiter les minerais de faible teneur en les dissolvant à pression atmosphérique plutôt qu'en les fondant. Broyés, ces minerais sont mêlés à l'eau de mer et l'acide sulfurique (lixiviation). Le liquide est neutralisé par du calcaire. Des solvants permettent ensuite d'extraire et de séparer le nickel, le cobalt et le manganèse. Plus simple que les procédés concurrents, ce procédé fonctionne à pression atmosphérique, ne nécessite ni pression ni températures excédant 100 °C, et ne consomme pas d'énergie fossile. Solides et inertes, ses résidus sont facilement stockables et son effluent liquide résiduel est neutre.

NICKEL
> MANGANÈSE
ALLIAGES
TROIS
BRANCHES
LEADERS

Résultats record dans une année atypique

Jusqu'en septembre, 2008 se caractérise par une croissance exceptionnelle des cours et des ventes de manganèse, suivie d'un arrêt brutal de la demande. Les excellents résultats économiques de l'année se sont accompagnés d'investissements majeurs, avec la poursuite des programmes d'augmentation de production au Gabon, l'acquisition de Tinfos en Norvège, l'ouverture d'une usine au Canada, le début de la rénovation d'un site aux États-Unis et le lancement d'un projet en Chine.

Avec son dispositif industriel implanté au plus près des zones de consommation, ERAMET Manganèse produit et commercialise l'une des plus larges gammes mondiales de produits dérivés du manganèse. Au Gabon, sa filiale Comilog extrait et enrichit le minerai et produit du minerai aggloméré à destination du marché de la sidérurgie (90 % des débouchés). D'autres marchés sont porteurs : les piles et batteries, la chimie, l'agrochimie... La branche développe également une activité très rentable de recyclage de catalyseurs en Amérique du Nord, et produit ainsi du molybdène et du vanadium.

NIVEAU HISTORIQUE DES VENTES

De mi-2007 à mi-2008, les cours du manganèse ont été multipliés par cinq, atteignant un niveau historique record. Le prix des alliages de manganèse a également fortement augmenté, avec un écart de plus en plus marqué entre ceux des alliages standard et ceux des alliages affinés, spécialité d'ERAMET. Tirée par la croissance chinoise, la production d'acier est demeurée très élevée jusqu'en septembre. Le brusque renversement de la conjoncture s'est traduit par une chute de la demande. Alors que sur chacun des trois premiers trimestres, la production mondiale d'acier s'établissait autour de 350 à 360 millions de tonnes, son niveau a reculé à 250 millions de tonnes au dernier trimestre. Les ventes d'alliages de manganèse ont, quant à elles, presque baissé de moitié.

Globalement, en raison de l'excellence des neuf premiers mois, les résultats commerciaux de 2008 de la branche Manganèse sont très bons. Ce qui ne l'a pas empêchée de réagir très rapidement dès le déclenchement de la crise en ralentissant la



Avec environ 500 salariés, la Norvège est un pays important pour la branche Manganèse.

NICKEL
> MANGANÈSE
ALLIAGES
TROIS
BRANCHES
LEADERS



production afin d'éviter la constitution de stocks anormaux. En fin d'exercice, le cours du manganèse est d'ailleurs resté élevé. L'activité chimie du manganèse n'a en revanche pas ressenti aussi fortement les effets de la crise, qu'il s'agisse de la production d'EMD (Electrolytic Manganese Dioxide, agent actif des piles alcalines) ou de produits pour l'agriculture. Si les prix ont augmenté en 2008, c'est dans une moindre mesure que ceux du métal, et l'activité continue de bénéficier d'une demande soutenue. Résultats en demi-teinte sur l'année pour le recyclage des catalyseurs pétroliers qui permet de valoriser le molybdène et le vanadium, car cette activité a souffert de la forte baisse des prix de ces métaux en fin d'année.

1. Le Groupe compte près de deux mille huit cents salariés au Gabon.

2. Trente kilomètres de rails ont été changés en 2008, comme prévu.

POURSUITE DES INVESTISSEMENTS AU GABON...

2008 a vu la poursuite des importants programmes d'investissements d'ERAMET Manganèse. Au Gabon, le projet Comilog 2010 visant une capacité de production de 4 millions de tonnes a été finalisé et sa mise en œuvre lancée. Il s'accompagne d'un volet environnemental, avec la récupération des rejets des parties les plus fines de minerais accumulés dans la rivière Moullili. Leur enrichissement permettra de les valoriser.

En parallèle, les travaux de rénovation du chemin de fer Transgabonais, dont la filiale d'ERAMET Comilog a la concession, ont avancé : 30 km de rails ont été changés comme prévu et 60 000 nouvelles traverses posées, soit davantage que les objectifs. Les deux entités, qui jusqu'alors avaient en charge l'entretien du chemin de fer, ont été réunies au sein d'une direction spécifique de Comilog. La Setrag, société d'exploitation du Transgabonais, reste le maître d'ouvrage. Résultat : plus de clarté, plus d'efficacité. L'étude d'un gisement de niobium a d'autre part >



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

Piles et électronique : indispensable à la vie moderne, l'énergie portable (batteries rechargeables, piles alcalines et salines) fonctionne grâce au manganèse. Celui-ci entre également dans la composition des transformateurs et inducteurs en électronique de puissance.

Parmi d'autres applications, les canettes en aluminium qui, grâce au manganèse, sont légères et solides.

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 ainsi des compléments minéraux indispensables.

CHIFFRES CLÉS

1^{er}

PRODUCTEUR MONDIAL D'ALLIAGES DE MANGANÈSE AFFINÉS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ



(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2008	2007
Chiffre d'affaires	2 348	1 473
Résultat opérationnel courant	1 088	440
Flux net de trésorerie généré par l'activité	895	307
Investissements industriels	145	129
Capitaux employés	1 042	685
Effectifs moyens	6 723	6 503

Grâce aux niveaux record atteints par les prix du minerai et des alliages de manganèse, le chiffre d'affaires d'ERAMET Manganèse est en hausse de 59 % par rapport à 2007.

LES APPLICATIONS DU MANGANÈSE

NICKEL
> MANGANÈSE
ALLIAGES
TROIS
BRANCHES
LEADERS

1. À Guilin, l'ancienne usine sera remplacée par une nouvelle implantation dédiée aux alliages de manganèse affinés.

2. L'usine de Marietta, située dans l'Ohio aux États-Unis, a bénéficié de 15 M€ pour rénover un de ses fours.



été poursuivie. La radioactivité de ce gisement posant des difficultés, un programme de R&D est mené au centre ERAMET Research de Trappes, en partenariat avec Areva (le gisement contient en effet de l'uranium qui pourrait être valorisé). Avec le procédé classique de pyrométallurgie, le niobium obtenu reste radioactif. D'où la focalisation des travaux sur la mise au point d'un procédé d'hydrométallurgie.

... ET DANS LE RESTE DU MONDE

Un événement majeur de l'exercice a été l'acquisition de 56 % de Tinfos. Cette opération se traduit par une augmentation de quelque 20 % de la production d'alliages de manganèse. Elle renforce également le positionnement d'ERAMET Manganèse dans le domaine des alliages affinés. Les autres activités exercées par la société norvégienne comprennent la production de dioxyde de titane et de fonte de haute pureté, le négoce de produits métallurgiques pour les industries de la sidérurgie et de la fonderie ainsi que certains actifs de production d'électricité en Norvège.

Aux États-Unis, le site de Marietta a bénéficié d'un investissement de 15 M€ pour la rénovation d'un four. Outre l'amélioration de la productivité, ce chantier a réduit fortement les émissions de poussières. Prochaine étape : la réfection de la filtration des gaz de ce même four.

NOUVEAU PROJET EN CHINE

À Chongzuo, le doublement de la production d'EMD du site ouvert en 2007 a été lancé comme prévu. À Guilin, la décision a été prise d'arrêter l'ancienne usine afin d'en construire une nouvelle. Profitant de ce remplacement, nécessité par le vieillissement des installations, ERAMET Manganèse va dédier la nouvelle implantation aux alliages de manganèse affinés. À plus forte valeur ajoutée, ces alliages sont destinés aux aciers de meilleure qualité, dont la proportion augmente dans la production chinoise. L'acquisition du terrain a été réalisée en fin d'année. L'usine de calcination des catalyseurs pétroliers construite en Alberta, au Canada, a démarré son activité en 2008. Grillés à proximité des raffineries, les catalyseurs perdent leur classement de produits dangereux et sont transportés à Freeport, au Texas, où ils sont traités pour en extraire le molybdène et le vanadium.

À noter encore : les trente ans de l'usine de Dunkerque, spécialisée dans la production d'alliages de manganèse, qui se sont traduits en diverses manifestations fédérant les équipes et valorisant l'image du site auprès des institutionnels et du public. •

TROIS QUESTIONS À
PHILIPPE VECTEN
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
ERAMET MANGANÈSE

VALEURS D'ERAMET

SENS DU CLIENT

Les investissements d'ERAMET visent à améliorer ses performances, mais aussi à s'adapter en permanence aux besoins de ses clients. Afin de les servir encore mieux, ERAMET Manganèse a ainsi poursuivi en 2008 son déploiement mondial. Tel a été le cas avec l'ouverture en Chine d'une usine d'EMD, destinée aux fabricants de piles alcalines. La construction dans ce même pays répond également à l'évolution de la demande chinoise.



Comment la crise mondiale affecte-t-elle vos projets ?
Malgré cette crise, nos ventes ont atteint en 2008 un niveau exceptionnel. Depuis octobre, nous avons réduit notre production, et la poursuite probable de la crise nous fait craindre une activité faible en 2009. Ce qui ne remet pas nos projets en cause, même si beaucoup sont replanifiés, qu'il s'agisse d'augmenter notre production au Gabon ou de développer nos activités en Chine. Ces programmes sont stratégiques sur le long terme.

Quelles sont vos nouvelles perspectives de développement ?
En Norvège, les synergies entre Tinfos et nos autres sites sont très fortes.

En Afrique, nous étudions l'implantation d'un site métallurgique au Gabon et étudions l'exploitation éventuelle d'un gisement en Namibie. D'autres projets sont à l'étude. Nous les poursuivons tout en nous adaptant au marché.

Quelle est votre priorité pour les collaborateurs ?
Le bilan concernant la sécurité me préoccupe au plus haut point. Nous avons eu au 1^{er} semestre quatre accidents mortels et un grave, puis un autre grave en septembre. Bien que notre taux de fréquence d'accidents soit très bas, ces drames montrent une insuffisance. C'est pourquoi en juin j'ai réuni tous les

directeurs d'usine pour que, partout dans le monde, la sécurité soit mise au 1^{er} rang de nos préoccupations. Avec les autres responsables de la branche, je me suis rendu sur tous les sites, spécialement pour examiner avec les équipes locales les plans d'action sécurité. Cela demande des moyens et une volonté sans faille, mais c'est un chantier absolument prioritaire qui sera poursuivi en 2009.



R&D ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
PROJET DE
TRANSFORMATION
DU MINÉRAI
AU GABON

ERAMET Manganèse a mené en 2008 une étude portant sur la construction au Gabon d'une nouvelle usine de production de sillicomanganèse et de manganèse métal. Ce projet, qui permettrait la transformation sur place du minerai, est couplé avec celui du gouvernement gabonais de construction d'un barrage hydroélectrique, le grand Poubara. Les conclusions de l'étude seront tirées début 2009.

NICKEL
MANGANÈSE
> **ALLIAGES**
TROIS
BRANCHES
LEADERS

Capacités renforcées sur des marchés solides

Atteignant 10 %, la croissance d'ERAMET Alliages en 2008 témoigne de la pertinence d'une stratégie fondée sur l'enrichissement permanent de sa gamme d'aciers de haute qualité, le perfectionnement de ses outils industriels en France comme à l'étranger et la rationalisation de ses sites et procédures. De nouveaux investissements en cours lui donneront les moyens de profiter pleinement du rebond de l'économie mondiale au sortir de la période de perturbation actuelle.

ERAMET Alliages (Aubert & Duval, Erasteel) élabore des aciers spéciaux, aciers d'outillage, aciers rapides et superalliages, et les transforme par forgeage, laminage et matricage. Ses productions sont destinées à des marchés exigeants tels l'aéronautique, l'énergie et l'outillage. Si leurs volumes sont plus limités que sur les marchés des aciers au carbone ou inoxydable, leurs tarifs sont plus élevés. La R&D contribue fortement au succès de la branche qui investit 2 % de son chiffre d'affaires pour développer de nouvelles nuances d'alliages et perfectionner ses procédés de fabrication.

DES MARCHÉS BIEN ORIENTÉS EN 2008

La hausse de 7 % du chiffre d'affaires d'ERAMET Alliages en 2008 est surtout portée par l'activité du 1^{er} semestre. Dans la continuité de 2007, les marchés de l'aéronautique et de l'énergie sont restés bien orientés. Le ralentissement du second semestre est dû à différents facteurs. Dans l'aéronautique, certains programmes ont été décalés en raison de retards de mises au point. Tel est le cas pour le Boeing 787 et l'Airbus A400M de transport militaire. La grève chez Boeing en septembre et octobre s'est d'autre part traduite par une perte de 50 jours de production. Enfin, la dégradation de la conjoncture économique mondiale a entraîné des arrêts de montée en cadence, notamment pour l'Airbus A320 : le curseur est maintenu à 36 avions par an, au lieu des 40 qui devaient être atteints. Or, la position en amont du cycle de montage d'Aubert & Duval l'oblige à anticiper sa production, d'où la constitution de stocks devant être absorbés (l'équivalent d'un mois de production pour l'A320). Le retournement de tendance à partir de >



Erasteel compte trois usines en Suède et une en France.

NICKEL
MANGANÈSE
> ALLIAGES
TROIS
BRANCHES
LEADERS



septembre n'a pas touché le secteur énergétique. Si la demande de turbines à gaz s'infléchit légèrement, les programmes électronucléaires se poursuivent et, globalement, l'activité continue d'augmenter, y compris en fin d'année. Dans le domaine des aciers rapides destinés aux outils de coupe, un ralentissement s'est fait ressentir dès la fin du 1^{er} semestre. Depuis septembre, les ventes sont inférieures d'environ 25 % par rapport à la normale.

FORTE RÉACTIVITÉ DES SITES DE PRODUCTION

Le ralentissement subit de l'activité au 2^e semestre a entraîné des mesures immédiates. En instaurant une réactivité très forte des équipes, la rationalisation des sites de production menée entre 2004 et 2007 a favorisé ces prises de décisions rapides. Chaque établissement a déployé une organisation adaptée au nouveau contexte, en anticipant la diminution des achats de matières premières, en ne renouvelant pas des contrats d'intérimaires ou encore en faisant

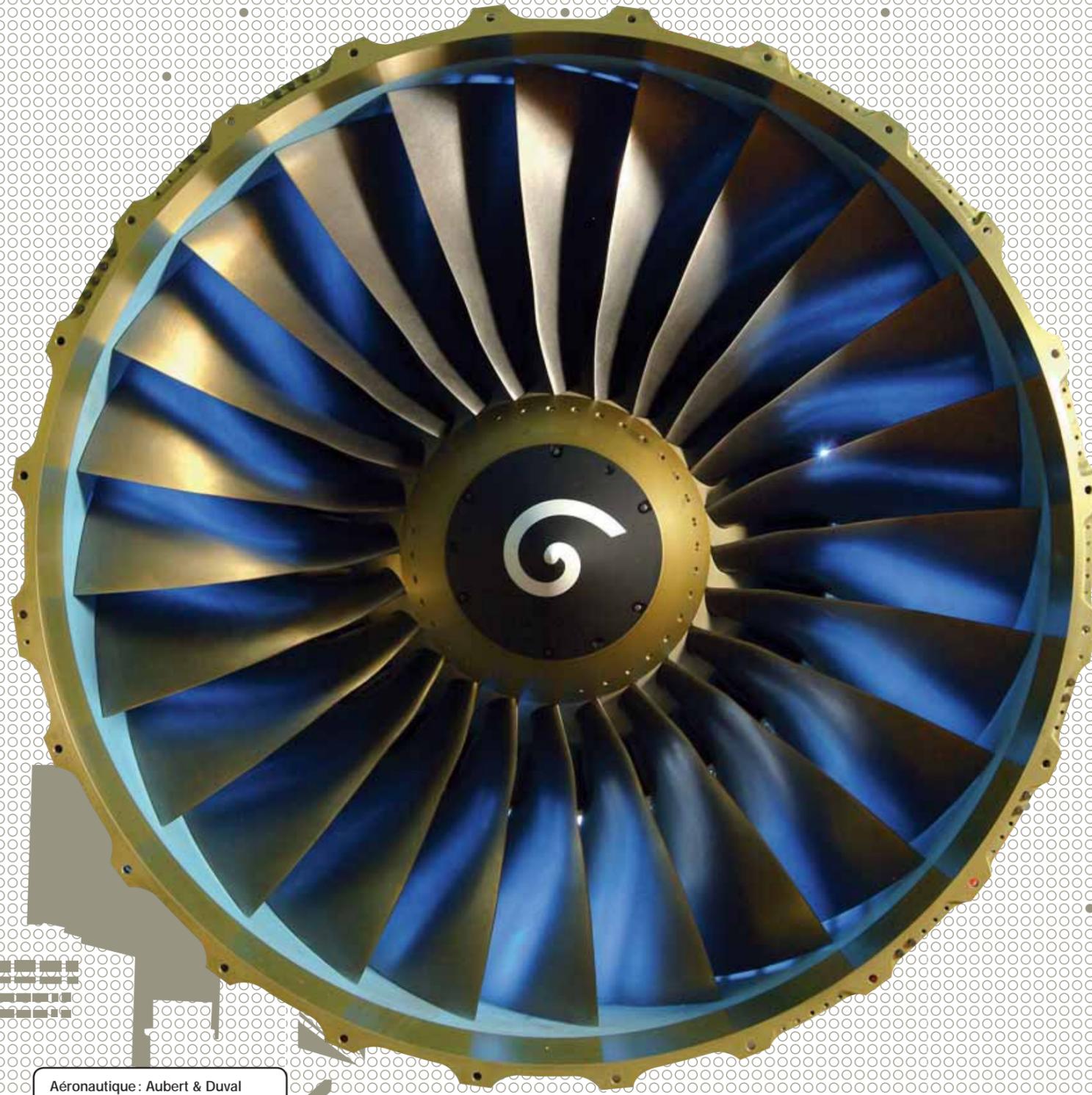
1. Les aciers rapides sont la spécialité d'Erasteel.

2. Le site des Ancizes a bénéficié de nombreux investissements.

3. Les équipes Aubert & Duval possèdent un savoir-faire très apprécié par les clients.

des arrêts anticipés au moment des congés de fin d'année.

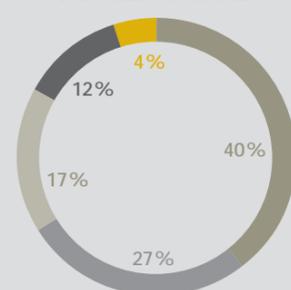
En même temps, pour répondre à des commandes qui restent soutenues, les importants programmes d'investissement sont maintenus. En 2008, ceux-ci ont atteint 80 M€, contre 54 M€ en 2007. À Commentry (Erasteel), l'usine a été équipée d'un dépoussiérage très performant (coût : 5 M€). Aux Ancizes et à Firminy (Aubert & Duval), des chantiers de coulées ont été mis en œuvre afin d'accroître les capacités de production (fosses destinées aux lingotières où le métal se solidifie). Aux Ancizes, un four supplémentaire de refusion a été installé (la seconde fusion permet de purifier le métal en lui donnant une structure plus compacte, plus homogène). En transformation des métaux, de nouveaux fours ont été installés aux Ancizes, à Firminy et à Issoire. À Issoire (Aubert & Duval), une nouvelle presse de 3000 tonnes a été commandée. Avec les fours qui l'accompagnent, l'investissement, dont la première phase sera achevée courant 2010, s'élèvera à 30 M€.



CHIFFRES CLÉS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ

- Aéronautique, espace et défense
- Outils de coupe et outillage
- Production d'énergie
- Spécialités (médical, transport, construction mécanique...)
- Autres



(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2008	2007
Chiffre d'affaires	1 102	1 033
Résultat opérationnel courant	86	78
Flux net de trésorerie généré par l'activité	90	125
Investissements industriels	83	54
Capitaux employés	709	687
Effectifs moyens	4 797	4 684

Le chiffre d'affaires de la branche Alliages est en progression de 7 % par rapport à 2007.

Aéronautique : Aubert & Duval produit 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 hautes performances et certaines pièces de fonderie pour outillages spéciaux est aussi dédiée à ce marché.

Énergie et outillage : Aubert & Duval matrice des pièces destinées aux turbines de production d'énergie (nucléaire notamment). Erasteel produit des aciers rapides pour outils de coupe (forêts, 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 sont utilisés par l'industrie de l'automobile (aciers à soupape en particulier). Indirectement, les produits pour outils de coupe et outillage trouvent une part importante de leurs débouchés dans ce secteur.

LES APPLICATIONS DES ALLIAGES

NICKEL
MANGANÈSE
> **ALLIAGES**
TROIS
BRANCHES
LEADERS

1. 2. Le *Lean Manufacturing* a permis d'améliorer la gestion et la production.



TROIS QUESTIONS À
GEORGES DUVAL
VICE-PRÉSIDENT D'ERAMET,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
ERAMET ALLIAGES

VALEURS D'ERAMET

TRAVAIL D'ÉQUIPE
ET DÉCLOISONNEMENT

Dans le droit fil de la démarche Leaders décliné dans l'ensemble du Groupe, ERAMET Alliages s'attache à développer activement les synergies entre ses équipes. Une dynamique dans laquelle un séminaire a réuni ses managers, les 13 et 14 mars 2008, afin de mieux partager, tous ensemble, quels que soient le pays, la filiale ou le site d'origine, les enjeux et les objectifs communs de l'activité. Les domaines de perfectionnement ont été identifiés, avec la mise en place d'ateliers destinés à favoriser les échanges de bonnes pratiques.



Comment ont évolué vos marchés en 2008 ?
La bonne orientation du début d'année a laissé place en septembre, comme dans toutes les activités, à de nombreuses incertitudes. Toutefois, pour nos deux grands marchés, les effets restent pour le moment limités. Les programmes de centrales nucléaires sont maintenus et en aéronautique, si le trafic est nettement en baisse, les carnets de commande d'Airbus et de Boeing demeurent chargés. Cependant, les risques d'annulation sont importants en particulier du fait de l'effondrement des crédits pour les compagnies aériennes.

Avez-vous pris des mesures pour vous adapter à ce contexte ?
Nos sites de production ont très vite réagi afin de réduire leurs charges, d'accorder une vigilance accrue à leurs stocks et encours. Mais nous entendons poursuivre nos programmes d'investissement, ceux bien sûr qui ont été engagés mais aussi décidés en 2008. Ces programmes vont se traduire par des mises en service de nouveaux équipements industriels au cours de 2009 et en 2010. Tout en améliorant notre productivité, ils nous apporteront plus de souplesse, ce qui est un atout quel que soit le contexte économique. Et ils

nous permettront de profiter pleinement du redémarrage de l'économie mondiale.
Où sont réalisés ces investissements ?
Aussi bien en France que dans le monde. Si nous étudions la possibilité de nous implanter dans des zones à bas coût, pour l'usinage et certains contrôles, à l'inverse d'autres industriels, nous investissons fortement en France. Ce qui a, bien sûr, un impact social et économique très positif. Nous travaillons d'ailleurs en partenariat étroit avec les collectivités territoriales sur des questions de formation, de logement et de recrutement (voir page 47).

RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT
NOUVEAU
LABORATOIRE
ET NOUVELLES
NUANCES

Pour renforcer sa R&D, Aubert & Duval a regroupé ses forces dans deux laboratoires, aux Ancizes et à Pamiers. En ce qui concerne les aciers rapides, Erasteel en plus de son laboratoire à Söderfors, travaille avec ERAMET Research. Dans le cadre des contrats de moteurs d'avion, la branche participe à des programmes de développement majeurs: TRENT 900 et GP 7200 pour l'A380, TRENT 1000 et GE nx-1B et 2B pour le Boeing 787, TRENT XWB pour l'A350... Régulièrement, Aubert & Duval crée de nouvelles nuances: l'acier MLX 19 de très haute caractéristique et anti-corrosion pour les trains d'atterrissage Messier-Dowty; le ML 1014 très résistant pour les arbres de turbines; il participe aussi avec ses clients au développement d'alliages tels que le superalliage ARA 725 pour turbines à gaz; l'alliage Al-Li (aluminium et lithium) plus léger pour l'A350 avec Alcan et Airbus.

NOUVELLE IMPLANTATION EN CHINE

Un nouveau site a été inauguré le 2 avril 2008 en Chine, à Tianjin, au sud de Pékin. Dédié à la production de fils étirés rectifiés pour le marché asiatique de l'outillage (Chine, Corée, Taiwan...), il offrira à terme une capacité de 2500 tonnes par an. En août 2008, sa deuxième phase a été lancée avec le démarrage de la production de profilés en aciers rapides, destinés à la partie travaillante des lames bimétals, marché en progression (pour des raisons économiques, seule la partie coupante de ces lames est en acier rapide, leur support non soumis à l'échauffement étant en acier classique). Dans un autre domaine, un ERP (Enterprise Resources Planning) a été déployé dans les trois sites suédois d'Erasteel. Améliorant le pilotage et le suivi des activités, ce système performant sera élargi en 2009 à l'usine de Commentry.

SUPPRIMER CE QUI EST SANS VALEUR

Autre événement important de l'année: le déploiement des chantiers *Lean*. L'objectif d'une telle démarche est d'appréhender un secteur d'activité dans sa totalité afin de réfléchir collectivement à tout ce qui peut simplifier sa production et ses flux. Autrement dit, à éliminer tout ce qui est sans valeur. Les avantages sont nombreux: réduction des cycles de production, productivité augmentée, diminution des stocks, motivation des équipes... Avec en outre un meilleur agencement des ateliers, plus clair, plus dégagé, offrant de meilleures conditions de sécurité et de travail. Concrètement, un pilote réunit chaque équipe tous les matins afin d'établir un point sur ce qui a été réalisé la veille et établir le programme du jour. Chaque opérateur est incité à faire part de ses suggestions, toutes étant examinées, commentées et le cas échéant mises en œuvre. De l'implantation des machines aux modifications de certaines habitudes, les changements entraînent des améliorations perçues par tous. Tout ainsi est remis à plat, chaque problème, chaque question étant traités non à court terme mais sur le fond. Mise en place dans les usines françaises avec des résultats très positifs, la démarche sera étendue à la Suède et dans les fonctions supports en 2009. •

DES HOMMES ET DES FEMMES DANS UN ENVIRON- NEMENT SÛR

**Bilan carbone et lancement
d'une réflexion de fond sur
le développement durable**

**Optimisation des
programmes sociaux,
de la gestion des
compétences et
de l'intéressement**



ENJEUX ET PROJETS

DES HOMMES ET DES FEMMES DANS UN ENVIRONNEMENT SÛR

Une année d'actions et de réflexion



Catherine Tissot-Colle
directeur communication
et développement durable

Les actions dans les différents domaines du développement durable (environnement, RH, sécurité, santé, intégration à la communauté...) se sont accompagnées en 2008 de bilans et de réflexion. Objectif : progresser toujours plus! Interview croisée de Catherine Tissot-Colle, directeur communication et développement durable, et Dominique Franchot, directeur ressources humaines, hygiène, sécurité & santé.

Quelle place occupe le développement durable dans la stratégie globale d'ERAMET?

Catherine Tissot-Colle : Une place centrale, dans les faits comme dans les orientations, ainsi qu'en témoigne la formalisation de la stratégie du Groupe dans ce domaine. Après la création en 2007 d'une direction dédiée, 2008 a vu le lancement d'une réflexion de fond. L'objectif est de préciser les grands axes de notre politique de développement durable pour l'ancrer davantage encore au cœur de nos activités. Un benchmarking, l'interview des principaux dirigeants d'ERAMET et les travaux du séminaire managérial de septembre seront complétés par des échanges avec les équipes, au sein d'un espace collaboratif. En parallèle, nous travaillons avec les commissaires aux comptes afin de faire évoluer notre reporting sur les thèmes du développement durable. Cette mobilisation va nous permettre de mieux identifier nos enjeux et programmes d'action.

Dominique Franchot : De façon générale, les questions relevant de l'environnement, des ressources humaines et de l'hygiène, sécurité

et santé, sont prises en compte dans chaque projet du Groupe. Nos deux directions sont ainsi étroitement associées aux développements des branches dans le monde entier. Le Groupe ERAMET est conscient de ses responsabilités. Il s'attache à promouvoir des avancées sociales, économiques et environnementales dont les bénéficiaires sont partagés avec ses collaborateurs et les populations locales. Les ressources humaines sont ainsi devenues une fonction globale du Groupe, dont les managers et experts sont sollicités par les sociétés et les sites afin de leur apporter une assistance concrète tant au quotidien que dans leurs réflexions stratégiques et organisationnelles.

Quelles sont les synergies entre vos deux directions?

D. F. : 2008 a marqué l'approfondissement des synergies non seulement entre nos directions, mais entre toutes les fonctions support. Quels que soient les sujets, ERAMET développe une approche stratégique et opérationnelle de plus en plus globale. Cette tendance devient très visible

dans les sites, notamment au travers d'actions communes. Un excellent exemple en est la formalisation en 2008 d'un référentiel d'audit commun à l'environnement et à l'hygiène, sécurité et santé, avec des équipes mixtes d'auditeurs certifiés par les deux directions concernées. Cette approche va même au-delà des fonctions support par la participation des sites à nos projets. C'est ce que nous avons justement fait en les conviant à élaborer avec nous ce nouveau référentiel d'audit. **C. T.-C. :** Une autre illustration de ces synergies est notre démarche en santé. Le médecin-conseil du Groupe, qui participe aux audits des sites, est rattaché à nos deux directions.

Quel bilan tirez-vous de vos principaux chantiers de l'année?

C. T.-C. : Par sa complexité et la mobilisation créée, le chantier REACH (Registration, evaluation and authorization of chemicals) a marqué 2008 et continuera d'être central en 2009 (voir pages suivantes). Au-delà du succès du pré-enregistrement de toutes nos substances chimiques le 30 novembre comme prévu, REACH constitue un nouveau langage pour le Groupe, toutes activités confondues. 2008 a été l'année de son apprentissage. ERAMET s'est mis à penser REACH, ce qui consolide l'importance accordée aux impacts environnementaux de nos activités.

D. F. : En ressources humaines, les importantes réalisations des années précédentes font bénéficier ERAMET de dispositifs complets et performants en protection sociale, gestion des compétences ou encore de gestion des cadres et de leur mobilité. Ce qui nous permet aujourd'hui d'aller plus loin. 2008 a vu ainsi le début de l'extension de la gestion des compétences à la maîtrise, la révision à la hausse des accords d'intéressement, la formalisation de règles communes pour le suivi et la rémunération des cadres et des cadres dirigeants, le perfectionnement de notre stratégie de recrutement, une redynamisation des relations avec les universités et les grandes écoles...

Comment intégrez-vous les implantations dans leur environnement social?

D. F. : En matière de rémunération, de protection sociale, de sécurité, de conditions de travail et plus largement de conditions de vie, nous veillons à déployer partout dans le monde une approche commune et exigeante, en laissant les sociétés et les sites adapter ces grandes orientations au contexte local. Cela, bien sûr, pour plus d'efficacité mais également de cohérence et d'équité car il y a un véritable fonds de valeurs partagées.

C. T.-C. : Dans toutes les régions d'implantation du Groupe, des programmes spécifiques sont

mis en œuvre en direction des parties prenantes, notamment les populations. Ces programmes concernent l'information sur nos activités, l'association des élus et pouvoirs locaux à nos projets de développement, des actions de formation et d'éducation des enfants et des jeunes, une mobilisation sur des questions majeures d'hygiène et de santé, comme le sida. ERAMET est également très actif au sein des organisations professionnelles internationales, européennes et françaises, dont l'objectif est notamment de finaliser des études scientifiques importantes sur les impacts des métaux et de leurs composés*.

*Catherine Tissot-Colle a été élue en 2008 Vice-Président de l'organisation européenne Eurométaux et Président de la Fédération française des métaux (Fedem).

Dominique Franchot
directeur ressources
humaines, hygiène,
sécurité & santé



VALEURS D'ERAMET

- SENS DU CLIENT
- RECHERCHE DE LA PERFORMANCE CRÉATRICE DE VALEUR
- HONNÉTÉTÉ 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

ENVIRONNEMENT

DES HOMMES ET DES FEMMES DANS UN ENVIRONNEMENT SÛR

Mobilisation autour de REACH et des grands chantiers

Le site de Grenoble (France) a été certifié ISO 14001 et OHSAS 18001 en 2008.



La mobilisation transversale des équipes d'ERAMET sur le dossier REACH a permis de franchir, en 2008, la première étape de ce chantier complexe. Une année également marquée par les nouvelles avancées sur de nombreux dossiers prioritaires : certification ISO 14001, politique d'audit, programmes environnementaux d'aménagement des sites, prévention systématique des risques ou encore réalisation du bilan carbone du Groupe.

Lancés en 2007, les travaux portant sur le règlement européen REACH ont à nouveau été en 2008 un chantier majeur. Au-delà des collaborateurs de la direction de la communication et du développement durable, la mobilisation a concerné de nombreuses équipes du Groupe autour d'un « REACH Manager » par branche : acheteurs et commerciaux, représentants des usines, logisticiens, juristes... Pour mémoire, REACH oblige les entreprises industrielles à évaluer toutes les substances chimiques (y compris les métaux), leurs composés et leurs usages, qui sont utilisés dans leurs process et produits commercialisés, ainsi que leurs impacts.

REACH : UNE MOBILISATION DU GROUPE

Le recensement complet et complexe de ces substances a permis leur pré-enregistrement en temps et en heure avant le 30 novembre 2008. Pour obtenir ce résultat, un dispositif spécifique a été mis en place, avec des comités de branche et de pilotage global ainsi que des personnels dédiés. Plus qu'une simple organisation, REACH représente une profonde mobilisation de l'entreprise, favorisant l'émergence de nouvelles synergies (voir les propos de Catherine Tissot-Colle dans l'interview des pages 34 et 35). En parallèle, les consortia qui permettent aux producteurs d'une même substance de réaliser ensemble leurs études et tests ont débuté leurs travaux. Du fait de la diversité de ses activités, ERAMET a signé sept contrats de consortia et pourrait en rejoindre d'autres. Ces accords sont le fruit de négociations forcément délicates en raison de l'éclatement des compétiteurs et de leur concurrence. Ces consortia doivent maintenant définir leur façon d'opérer au sein des forums prévus dans le cadre de REACH. Ceux-ci prévoient en effet l'échange d'informations entre industriels autour de leurs produits. La réussite du pré-enregistrement était une condition indispensable afin de bénéficier du calendrier REACH, qui accorde des délais pour l'enregistrement définitif. Cette seconde étape nécessite le maintien de la mobilisation au plus haut niveau. Comme l'illustrent les résultats de la première étape, le sujet est vaste et ardu : alors que l'agence européenne en charge du dossier s'attendait à un volume de 300 000 à 400 000 pré-enregistrements, leur nombre a atteint 2 millions.

UN CALENDRIER DE CERTIFICATION POUR L'ENSEMBLE DES SITES

Au-delà de ses obligations légales, ERAMET se dote d'exigences propres afin de réduire et maîtriser toujours plus ses impacts environnementaux. Le Groupe a ainsi établi un calendrier pour l'engagement de tous ses sites en vue d'obtenir la certification ISO 14001 à l'horizon 2010. À ce titre, 2008 a été marquée par le succès du programme de l'usine Eurotungstène de Grenoble. Classé Seveso, ce site de production de poudres métalliques a obtenu à la fois la certification ISO 14001 et la certification OHSAS 18001 propre à la santé, au travail et à la sécurité. Dans ce domaine de maîtrise des risques, une approche nouvelle a été formalisée. Jusqu'alors séparés, les référentiels d'audit en environnement, en santé et en sécurité ont été refondus en un seul référentiel. Plus performant et en même

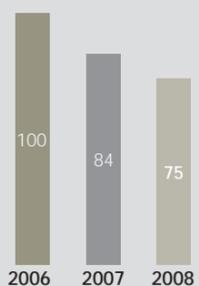


Un audit commun environnement, santé et sécurité a été mené sur le site de Terte en Belgique.

CHIFFRES CLÉS

ÉVOLUTION DES REJETS ATMOSPHÉRIQUES EN POUSSIÈRES TOTALES (EN %)

25 %
DE RÉDUCTION DE REJETS DE POUSSIÈRES DEPUIS 2006



Les rejets atmosphériques de poussières sont en forte baisse depuis 2006. Cela est dû à la volonté affirmée du Groupe de réduire les émissions atmosphériques en réalisant de nombreux investissements, notamment des systèmes de dépoussiérage.

R&D ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
COUVERTURE MONDIALE POUR ERAGREEN

Opérationnel dans certains sites depuis 2006, Eragreen est aujourd'hui déployé dans le monde entier hormis en Chine. Ce système d'information dédié au domaine environnemental facilite le reporting et les échanges d'expériences. Dans chaque pays, sa mise en place s'est accompagnée d'une formalisation du management environnemental, en ligne avec les orientations du Groupe et notamment de sa charte environnement.

ENVIRONNEMENT

DES HOMMES ET DES FEMMES DANS UN ENVIRONNEMENT SÛR

temps d'une grande souplesse, celui-ci permet des audits communs aux trois domaines ou spécifiques à chacun. Son élaboration a associé les opérationnels. Menés en novembre à Tertre en Belgique (chimie du manganèse) et à la Setrag (société d'exploitation du chemin de fer Transgabonais dont la filiale d'ERAMET Comilog a la concession), les premiers tests ont démontré l'efficacité du nouvel outil.

ASSOCIATION DES SITES AUX PROGRAMMES D'AUDIT

Afin d'associer toujours plus les sites, les équipes d'audit intègrent leurs représentants au même titre que ceux des directions centrales. Cette implication

est de nature à favoriser les échanges d'expériences entre les équipes opérationnelles. Après chaque audit, le site bénéficie d'un retour immédiat et est invité à lancer un plan d'action adapté, validé et suivi par l'équipe d'audit. Chaque site est ainsi audité tous les deux ou trois ans. À cela s'ajoutent les inspections effectuées dans le cadre du programme d'assurance. Celui-ci s'est en effet enrichi en 2008 d'un volet environnemental. La nouvelle police prévoit une couverture en cas de pollution accidentelle, toutes précautions devant bien sûr avoir été prises afin de réduire les risques au minimum. Outre le règlement du dommage, ce contrat prévoit le déploiement immédiat de mesures concrètes destinées à limiter les dégâts. Exemple : l'agencement d'un barrage pour arrêter l'écoulement d'un effluent.

TRANSPARENCE, DIALOGUE ET ACTION AVEC LES AUTORITÉS LOCALES

Cette prévention des risques s'étend aux aspects juridiques et administratifs. Le programme « Zéro contentieux » a permis leur réduction par deux en 2007 et leur maintien à un très faible niveau en 2008. Cette opération vise avant tout à conduire les usines à prêter une attention accrue à leurs arrêtés d'exploitation. L'objectif est non seulement la suppression des contentieux, mises en demeure et plaintes pénales de la part des autorités dus à un manquement des implantations au regard de ces arrêtés, mais aussi la promotion d'un dialogue transparent et efficace avec les autorités compétentes, dans un esprit de coopération et d'action afin de résoudre certains cas plus difficiles, notamment lorsque des investissements lourds s'avèrent nécessaires. •

VALEURS D'ERAMET

HONNÊTÉTÉ INTELLECTUELLE ET COURAGE

Un bilan carbone pour mieux se connaître. Alors que la question du carbone va se traduire par des contraintes croissantes pour toute activité humaine, ERAMET a souhaité anticiper de futures exigences réglementaires ou éthiques en effectuant son bilan carbone. Objectif : obtenir une image globale de toutes ses activités avec un indicateur non plus économique, mais physique : l'émission de gaz à effet de serre. Réalisée en 2008, l'étude, dont les résultats seront connus début 2009, permettra de lancer des actions adaptées afin de progresser encore dans le respect de l'environnement.

R&D ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

DONIAMBO PROPRE : UN PROJET MENÉ AVEC LES PARTIES PRENANTES

En Nouvelle-Calédonie, le projet «Doniambo propre» vise à réduire les émissions atmosphériques du process industriel, tout en améliorant les conditions de travail et l'intégration dans l'environnement. En 2008, un jury de vingt membres, parmi lesquels des représentants des collectivités, associations tel WWF, syndicats et des représentants de la SLN et d'ERAMET, a choisi un projet d'aménagement architectural et d'intégration dans le paysage. Celui-ci prévoit entre autres un retour à la nature de la moitié de l'implantation. Malgré son report dû à la crise financière, l'opération offrira à terme l'exemple d'une réalisation menée en étroite relation avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

90%

DE MÉTAUX RECYCLÉS

Les quatre aciéries du Groupe (Les Ancizes, Firminy et Commentry en France, Söderfors en Suède) mettent en œuvre plus de 90 % de métaux recyclés comportant environ 40 % de recyclage interne.



Rudy Ricciotti, architecte français, a remporté l'appel d'offres international lancé par la SLN pour l'aménagement du site de Doniambo à Nouméa (Nouvelle-Calédonie).

HYGIÈNE, SANTÉ & SÉCURITÉ

DES HOMMES ET DES FEMMES DANS UN ENVIRONNEMENT SÛR

Vigilance renforcée pour la sécurité

Les équipements de protection individuelle sont la cuirasse des chevaliers du feu.



Si, en quelques années, la division par quatre du taux de fréquence des accidents de travail au sein d'ERAMET témoigne de l'efficacité de sa politique dans ce domaine, les accidents de 2008 rappellent la nécessité de redynamiser sans cesse la mobilisation. Car, au-delà des investissements en équipements, de la formalisation des procédures, du renforcement des audits et de la formation, la sécurité dépend de l'implication de chacun.

SÉCURITÉ PLANS D'ACTION AU CRIBLE DES AUDITS

En 2008, 19 sites ou départements de la dimension d'un site ont été audités. Menées par une équipe de 26 auditeurs, ces visites ont intégré l'examen du plan d'action sécurité annuel, avec vérification de la prise en compte des actions en correction des écarts constatés éventuellement lors du précédent audit, deux années auparavant. Le référentiel d'audit V3 élaboré en commun courant 2008 par les équipes de la direction HSS et de la direction de la communication et du développement durable a été testé lors des 3 derniers audits de l'année, ce qui a permis d'en confirmer l'efficacité.

Les activités d'ERAMET nécessitent des interventions humaines importantes se déroulant souvent dans un milieu qui présente des risques pour la sécurité : machines, ensembles mécaniques en mouvement, chaleurs extrêmes, produits corrosifs, vapeurs... Afin de réduire ces risques, d'importants investissements ont depuis plusieurs années été réalisés. Investissements en matériels, mais aussi, et surtout, dans la mise en place de procédures destinées à garantir la sécurité maximale des équipes au travail.

LUTTER CONTRE LES AUTOMATISMES

En endeuillant l'entreprise, les cinq accidents mortels du premier semestre de l'exercice 2008 ont dramatiquement rappelé que, dans ce domaine, rien n'est jamais acquis une fois pour toutes. L'analyse de ces cinq accidents, dont deux concernaient l'activité ferroviaire et un relatif à la circulation routière interne, a mis en lumière des défauts d'analyse et de comportements individuels face à des situations de travail. Ces comportements se sont avérés fatals, malgré l'expérience et le professionnalisme des personnes impliquées. De façon plus générale, la grande majorité des accidents est liée à des problèmes de comportement. Quelle que soit la pertinence des procédures et des standards, le grand danger est l'habitude, le réflexe en l'absence d'analyse. D'où la volonté de la direction hygiène, santé & sécurité (HSS) de sans cesse redynamiser ses programmes d'action.

AMÉLIORATION DU TAUX DE FRÉQUENCE

La politique de sécurité déployée au sein du Groupe se caractérise par sa rigueur, notamment

en matière d'analyse systématique des risques et de respect scrupuleux de règles définies dans des standards. Une approche qui se traduit par des résultats probants, illustrés par l'évolution du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts (autrement dit le nombre d'accidents rapporté à un million d'heures travaillées). Celui-ci est passé de 20,7 en 2002 à 6,9 en 2006, puis à 5,2 en 2007 et 2008. Très significative, cette progression, bien qu'elle « marque le pas » en 2008, témoigne de la qualité des programmes de prévention.

POUR UN MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ

Les accidents de 2008 ont immédiatement conduit à amplifier la démarche. L'analyse préventive des risques a été intensifiée. L'accent a également été porté sur l'implication du management. Celui-ci se doit d'être encore plus mobilisateur afin de mieux entraîner l'ensemble des personnels. Pour une grande part en effet, la sécurité relève du management de proximité. À tous les niveaux, dans toutes les équipes, cette prise en compte doit s'imposer comme une priorité. Quant aux CHSCT, leur rôle d'acteur majeur de la prévention a été confirmé lors de la deuxième réunion de leurs secrétaires (France, Belgique et Nouvelle-Calédonie) qui s'est tenue à Terte le 14 octobre 2008. Concrètement, le renforcement du management en matière de sécurité s'appuie sur le développement de la formation et de l'information, avec des séances vidéo, des réunions régulières sur des points précis, des consignes claires et largement diffusées, des échanges. Ce qui se traduit par un rappel régulier du respect impératif, par chacun, des règles et procédures de sécurité. •

Les spécialistes santé, sécurité et environnement du Groupe ont échangé durant deux jours sur des problématiques communes.



Campagne de sensibilisation à la sécurité sur le site de Marietta (États-Unis).

SÉCURITÉ UN DYNAMISME À L'ÉCHELLE DU GROUPE

Afin de lutter contre les automatismes, la sécurité nécessite une animation permanente. Tel est le cas chez ERAMET, en particulier au travers des actions du club sécurité et santé. International depuis 2006, celui-ci favorise les échanges sur les meilleures pratiques. À noter, en 2008, la réunion à Grenoble du 23 au 25 septembre des animateurs hygiène, santé et sécurité et environnement de l'ensemble des sites ERAMET répartis sur les cinq continents : près de cent personnes ont abordé ensemble des problématiques communes, afin d'identifier les lignes de conduite et actions les plus pertinentes pour chaque situation.

RESSOURCES HUMAINES

DES
HOMMES
ET DES
FEMMES
DANS UN
ENVIRON-
NEMENT
SÛR

Exigences renforcées et fiabilisation sociale

À Nouméa, quelques-uns des acteurs de la rénovation d'un des fours électriques de l'usine.



Renforcement de la gestion de l'encadrement et de la maîtrise, augmentation de l'intéressement, dynamisme de la politique salariale, accent porté sur la formation et la mobilité, niveau soutenu du recrutement... Les nombreux chantiers conduits en 2008 par la direction des ressources humaines du groupe ERAMET contribuent à consolider sa cohérence, ses performances et sa fiabilité sociale.

RESSOURCES HUMAINES
UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT TRÈS DYNAMIQUE

En 2008, la politique de recrutement d'ERAMET a été particulièrement dynamique : plus de 160 cadres ont rejoint le Groupe, dont le nombre de cadres est de 1 500 personnes environ. Du fait de la difficulté de trouver les profils parfaitement adaptés aux activités d'ERAMET, la stratégie en la matière a été revue. À ERAMET Research, centre de R&D d'ERAMET situé à Trappes, en Ile-de-France, les effectifs sont passés dans l'année de 80 à 105 cadres et techniciens (soit une augmentation de 31 %). Les cadres y sont pour l'essentiel recrutés au sortir des universités et des grandes écoles, notamment celles de très haut niveau, une formation complémentaire et pratique étant assurée au sein de l'entreprise.

La maturité des dispositifs, outils et méthodes dont disposent les ressources humaines d'ERAMET leur permet de porter plus loin leurs exigences en s'attachant à la fiabilisation sociale du Groupe. Au niveau de la direction générale, les standards et modalités concernant la rémunération, les bonus, la fixation et le suivi d'objectifs et la gestion de carrière des cadres dirigeants (mandataires sociaux et autres) ont été formalisés ainsi que la gestion de la mobilité des salariés. En phase avec les principes les plus exigeants appliqués aujourd'hui dans ce domaine, cette action a été menée à bien dans un souci de cohérence, de transparence, de traçabilité et de performance.

GESTION DES POTENTIELS ET SOUTIEN À LA MAÎTRISE

La gestion de l'ensemble des cadres d'ERAMET bénéficie d'un outil particulièrement efficace, mis en place dans le cadre de la démarche Leaders : le « leadership technique ». L'approche est rigoureuse et systématique. Dédiée au développement et à la transmission des savoir-faire et compétences, elle facilite la gestion des potentiels mais aussi le ciblage des recrutements, ce qui constitue un atout très appréciable en période de difficultés économiques. À noter, en 2008, l'extension des méthodes de gestion des cadres à la maîtrise. Alors que nombre d'entre eux partent en retraite, alors que la technicité des métiers augmente et que les ingénieurs sont pris de plus en plus par la réflexion stratégique, le rôle des agents de maîtrise revêt une importance grandissante. Managers de proximité, il leur revient de gérer l'organisation du travail, leurs équipes, les conflits éventuels, ou encore de prendre les bonnes décisions en mode de fonctionnement dégradé. D'où ce chantier ouvert par ERAMET, avec un premier déploiement en Nouvelle-Calédonie cette année. Son objectif : apporter à la maîtrise tous les appuis nécessaires.

INTÉRESSEMENT PORTÉ À 15 %

La fiabilisation sociale du Groupe passe aussi par le développement des programmes de protection sociale (ceux en place offrent une très large couverture) et de motivation. Dans ce dernier domaine, 2008 a été marquée par la renégociation de l'ensemble des accords d'intéressement en France. En effet, alors que seule la moitié d'entre eux devaient être réexaminés cette année, la décision a été prise de tous les revoir à la hausse. Le plafond de l'intéressement a ainsi été porté de 12 % à 15 %. Avant le vote de la loi offrant des avantages fiscaux en cas de dépassement, un supplément d'intéressement a également été décidé ainsi qu'un abondement exceptionnel accordé au regard des remarquables résultats de 2007. Pratiquement tous les partenaires sociaux ont signé ces accords et avenants. Le déroulement des négociations a une fois de plus témoigné de la qualité du dialogue social au sein du Groupe. Plus largement, les syndicats sont associés à la réflexion sociale de la DRH. Celle-ci organise d'ailleurs à leur intention des formations objectives sur la protection sociale, la retraite, la prévoyance ou encore l'épargne collective, et sur des actions de terrain tels les audits des sites.

RÉPERCUSSION DU SUCCÈS COLLECTIF

La politique salariale s'est inspirée des très bons résultats de l'année en mettant en œuvre une évolution très positive du pouvoir d'achat. Les bons scores de l'intéressement directement liés aux performances et résultats ainsi constatés sont venus renforcer sensiblement cette politique de rémunération. Quant à la formation professionnelle, son budget a représenté en 2008 plus de 5 % en moyenne de la masse salariale – l'obligation légale en France est de 1,10 %. Les programmes ont accompagné les nombreux investissements réalisés sur tous les continents. Leur déploiement s'appuie notamment sur les entretiens annuels d'appréciation. Ceux-ci >

VALEURS D'ERAMET

REMISE EN CAUSE PROFESSIONNELLE ET MOBILITÉ

Des règles pour la mobilité. À l'intérieur des sociétés du Groupe et entre les branches, la DRH accompagne ceux qui ont choisi de changer de pays. Un travail de fond est en cours de réalisation pour harmoniser les pratiques concernant les packages de rémunération mais aussi les mesures d'accompagnement de la mobilité internationale. À titre d'exemple, la DRH met en place des procédures spécifiques, tel un check-up complet de la santé du salarié et de sa famille, ou des formations interculturelles dans certains pays...

RESSOURCES HUMAINES

DES HOMMES ET DES FEMMES DANS UN ENVIRONNEMENT SÛR

La formation professionnelle représente plus de 5 % de la masse salariale.



sont en cours de généralisation dans le monde. À fin 2008, plus de 60 % des collaborateurs en bénéficient (y compris les ETAM et les opérateurs sur certains sites).

NOUVELLE DYNAMIQUE POUR LEADERS

Déployée depuis 2007 à l'échelle mondiale, la démarche Leaders s'appuie sur le partage des sept valeurs d'ERAMET afin de permettre à chacun d'agir de façon responsable et de mieux contribuer à la performance collective. Réalisé en 2008 à la demande de son comité de pilotage (Copil), un état des lieux des projets a souligné les nombreuses avancées dans des domaines clés, telles que l'illustrent les actions récompensées au challenge de l'Initiative (voir ci-contre). 96 % des cinquante unités interrogées témoignent d'un ou plusieurs projets Leaders dans leur périmètre. Plus largement, les valeurs d'ERAMET sont maintenant connues et partagées par tous.

Alors que Leaders est ainsi devenu une référence pour les équipes, la démarche a été clarifiée pour toujours plus d'efficacité. Centrés sur les sept valeurs, quatre axes ont été formalisés :

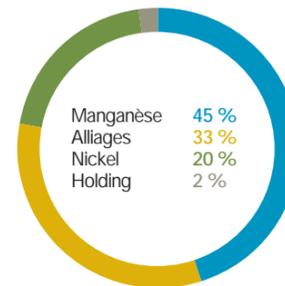
- Knowledge Management : préservation, développement et transmission harmonieuse des connaissances du Groupe ;
- Best Practices of ERAMET : échange des meilleures pratiques pour les enrichir ;
- Challenge Initiative : démonstration de la vitalité des équipes partout dans le monde ;
- Poursuite des projets locaux animés par les branches et suivis par le Copil. •

VALEURS D'ERAMET

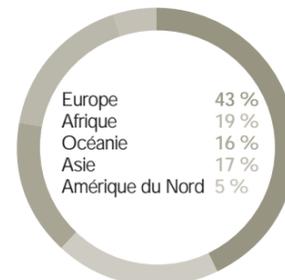
INITIATIVE ET ESPRIT D'OUVERTURE

L'esprit d'initiative encouragé. Le challenge de l'Initiative incite et encourage les collaborateurs à proposer autant qu'à mettre en œuvre leurs initiatives créatrices de valeur. Pour 2007, plus de 150 actions ont été sélectionnées localement, les lauréats recevant leur trophée lors d'une soirée spéciale en 2008. Du remplacement d'un groupe tournant à Comentry à la réduction du coût des cathodes en Chine, de la modification de portes de hottes en Nouvelle-Calédonie à la diminution des déchets d'huile à Issoire, la mise au point d'un test minier en Indonésie, la création d'une charte DRH au Gabon ou celle d'un forum d'assistantes à Paris, autant de succès qui témoignent de la capacité d'innovation des équipes!

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR BRANCHE À FIN 2008



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE À FIN 2008



16 000 personnes



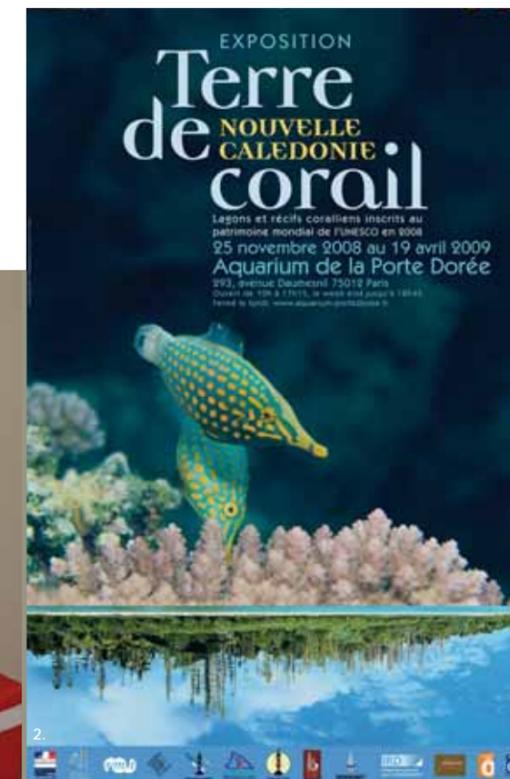
Les effectifs de la branche Nickel se répartissent entre la Nouvelle-Calédonie, la France et l'Indonésie.

INTÉGRATION AUX COMMUNAUTÉS

DES HOMMES ET DES FEMMES DANS UN ENVIRONNEMENT SÛR

Une participation active à la vie locale

1. Au Gabon, le programme Gamma permet de lutter contre le sida.
2. ERAMET a été parrain de l'exposition « Terre de corail ».



Dans toutes ses régions d'implantation, le groupe ERAMET noue des liens étroits avec les communautés environnantes. Au-delà de l'impact économique et social positif de ses activités, il convie les pouvoirs publics et populations, à travers leurs représentants et élus, à participer à ses projets de développement. Il participe lui-même activement à la vie locale, en s'engageant notamment dans les domaines de l'éducation, de la culture et de la santé.

L'intégration des filiales du Groupe dans leurs pays d'implantation est favorisée par le partage d'intérêts communs. En Nouvelle-Calédonie, les provinces du territoire détiennent, à travers la STCPI, 34 % de la SLN, filiale locale d'ERAMET. En raison de l'inauguration de l'unité de traitement du minerai à Tiébaghi, le conseil d'administration du 20 novembre 2008 de la SLN s'est tenu à la mairie de Koumac, en Province nord. Une occasion dont Patrick Buffet a profité pour présenter sa proposition d'une nouvelle gouvernance de la filiale, afin d'associer davantage la STCPI. Cette évolution devrait permettre de resserrer les liens du Groupe avec ses partenaires calédoniens.

DÉVELOPPEMENT LOCAL ERAMET S'IMPLIQUE EN NORVÈGE

En Norvège à Sauda, ERAMET Norway consacre du temps aux comités de la municipalité qui soutiennent l'innovation et le développement industriel. ERAMET Norway siège ainsi au conseil de la Société de développement industriel et d'une entreprise de formation locale. Elle sponsorise l'enseignement grâce à un programme de mathématiques pour le primaire et achète du matériel scientifique pour le lycée. Elle participe au financement de la surveillance régionale de la qualité de l'eau et de l'air et, au niveau de la région et du pays, elle siège aux comités sur l'énergie.

POURSUITE DE LA MOBILISATION GAMMA AU GABON

Au Gabon, l'État détient 25 % de Comilog. Cette filiale spécialisée dans le manganèse assure également, pour le compte des pouvoirs publics, la gestion du chemin de fer. Sa fiabilisation contribue fortement au développement économique et social du pays. Au Gabon toujours, ERAMET s'est engagé dans le programme Gamma de lutte contre le sida, en relation avec les autorités sanitaires du pays. Après le succès des campagnes de dépistage volontaire et anonyme (plus des deux tiers des salariés y ont participé), les distributions de préservatifs aux collaborateurs et à leur famille ont été poursuivies (plus de 45 000). Les personnes séropositives et malades sont prises en charge, avec un traitement médical pertinent et une adaptation éventuelle de leur poste de travail. Autre action, la diffusion tous les quinze jours d'une émission de radio d'une heure le vendredi soir sur Radio Moanda, portant sur un thème lié au sida. À la rentrée scolaire, une réunion organisée avec les parents d'élèves de la 5^e à la terminale du lycée Henry Sylvoz a permis de les sensibiliser. Objectif : les inciter à en parler avec leurs enfants. Nombre d'autres opérations ont été menées : lancement d'un bulletin d'information, stand avec jeu à la grande kermesse de la Sainte-Barbe le 4 décembre, reprise de la minute Gamma pour une information récurrente sur le lieu de travail... Toutes ces animations bénéficient de la contribution d'une volontaire du service civil dédiée au programme.

RÉFLEXION ET ACTIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

En Europe aussi, ERAMET s'attache à développer ses relations avec les populations locales, en travaillant de façon étroite avec les élus. En France, près de quarante maires ont répondu à l'invitation de la direction des Ancizes (Aubert & Duval) pour faire un point, en novembre 2008, sur les développements en cours et les projets. Plus largement, ERAMET Alliances noue des partenariats avec les collectivités locales (municipalités, départements, régions) pour mener à bien d'importantes actions en formation et recrutement, mais aussi transport public et logement. Dans ce domaine, la cession a d'ailleurs été prévue, aux établissements publics compétents, des immeubles d'habitation détenus par l'entreprise afin qu'ils soient réaménagés en logements sociaux. •

MÉCÉNAT AUX CÔTÉS DE L'OPÉRATION LAPÉROUSE 2008

Pour la première fois, ERAMET s'est engagé dans une action de mécénat portant sur l'opération Lapérouse 2008. Sous le haut patronage du Président de la République et avec le soutien de plusieurs ministères, cette expédition a permis d'explorer les épaves de l'*Astrolabe* et de la *Boussole*, deux navires disparus en mer à la fin du XVIII^e siècle dans l'archipel des îles Salomon. Objectif : percer le mystère de ce naufrage dont les rescapés auraient survécu sur l'île de Vanikoro. ERAMET finance le film d'Yves Bourgeois sur l'expédition, qui sera diffusé courant 2009 sur France 3 (Thalassa), France 5 et RFO. Pourquoi ce choix ? D'abord en raison de l'implantation historique du Groupe dans le Pacifique Sud, mais aussi parce que les valeurs de l'opération sont proches des siennes et de l'image qu'il souhaite donner : innovation, goût du défi, persévérance, esprit d'équipe, aventure...

ÉTATS FINANCIERS

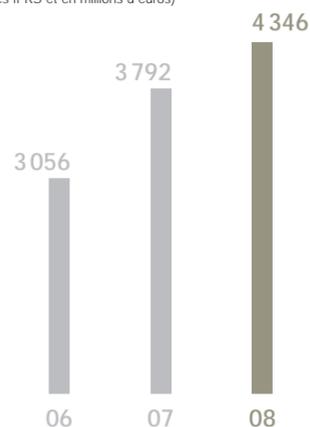
**+15 % de chiffre d'affaires
en 2008, soit 4,3 Md€**

**+19 % de trésorerie nette
consolidée à 1,1 Md€**



Comptes consolidés

(en normes IFRS et en millions d'euros)



CHIFFRE D'AFFAIRES

COMPTE DE RÉSULTAT

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 4 346 millions d'euros pour 3 792 millions d'euros en 2007, progressant de 15 %.

Cette augmentation de 554 millions d'euros est due pour l'essentiel à la hausse des prix de vente du manganèse et tient compte de l'intégration de la société Tinfos (hors activité négoce traitée en actif disponible à la vente) à partir du 1^{er} août 2008 (159 millions d'euros).

En revanche, les prix de vente d'ERAMET Nickel, après effet des couvertures nickel se sont établis à 10,2 \$/Lb (22 440 \$/t) pour 13 \$/Lb (28 600 \$/t) en 2007.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 321 millions d'euros par rapport à 1 196 millions d'euros en 2007, soit une marge opérationnelle courante de 30 %, en légère diminution par rapport à 2007 (32 %).

L'augmentation du résultat opérationnel courant de 125 millions d'euros, qui comprend 62 millions d'euros pour Tinfos, résulte pour l'essentiel :

- d'un effet prix de vente positif de 717 millions d'euros dont - 260 millions d'euros chez ERAMET Nickel, 945 millions d'euros chez ERAMET Manganèse et 32 millions d'euros chez ERAMET Alliages ;
- d'un effet volume négatif de 82 millions d'euros dû essentiellement à la baisse des ventes chez ERAMET

Manganèse au 4^e trimestre 2008 ;

- d'une très forte augmentation des coûts enregistrée dans les trois branches du Groupe (fuel, fret, charbon, matières premières d'alliages...) pour 308 millions d'euros ;
- des effets négatifs sur l'activité et la productivité (196 millions d'euros) des baisses de production du dernier trimestre et d'événements non récurrents tels que la rénovation d'un four à SLN et de très fortes intempéries en Nouvelle-Calédonie au 1^{er} semestre ;
- de la baisse des cours du \$/€ (68 millions d'euros) : 1,4350 \$/€ par rapport à 1,3170 en 2007, après effet des couvertures.

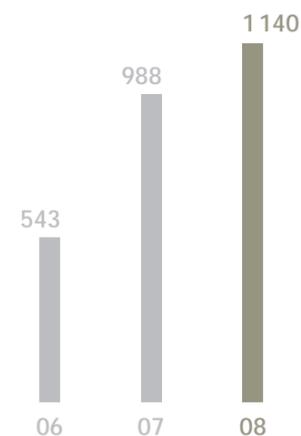
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Il s'élève à 1 243 millions d'euros en hausse par rapport à 2007 (1 139 millions d'euros) ; il intègre une déduction de 78 millions d'euros d'autres produits et charges opérationnels qui couvrent pour l'essentiel l'effet de dépréciations d'actifs à hauteur de 48 millions d'euros (dont 41 millions de tests d'*impairment*), la contrepartie de la revalorisation des stocks de produits finis de Tinfos pour 16 millions d'euros, ainsi qu'une charge de 14 millions d'euros due à l'aménagement du régime de retraite complémentaire.

RÉSULTAT NET

Il s'établit à 855 millions d'euros pour 814 millions d'euros en 2007, après prise en compte :

- du coût de l'endettement net positif pour 34 millions d'euros, produit du placement de la trésorerie sur le marché ;
- des autres produits et charges financiers qui



FLUX DE TRÉSORERIE NET GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ

représentent une charge de 75 millions d'euros, dont principalement 35 millions d'euros d'effet de change négatif, 25 millions d'euros de valorisation négative d'instruments financiers non qualifiés de couverture et 10 millions d'euros de charges de désactualisation ;

- d'un impôt sur les résultats de 347 millions d'euros, soit un taux effectif de 29 % par rapport à 30 % en 2007. Le taux d'imposition encore favorable dont bénéficie ERAMET est dû en 2008 au taux d'imposition applicable en Norvège (28 %) et à l'utilisation ou la reconnaissance de déficits non antérieurement reconnus chez ERAMET Manganèse.

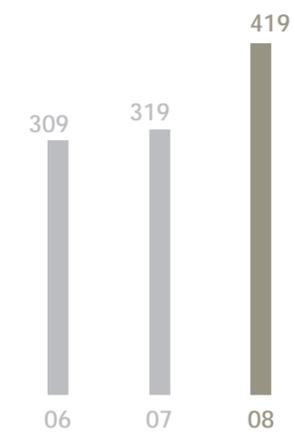
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Il s'élève à 694 millions d'euros par rapport à 582 millions d'euros en 2007, après 161 millions d'euros de part des minoritaires dans le résultat net.

FINANCEMENT ⁽¹⁾

La trésorerie nette⁽²⁾ du Groupe s'élève à 1 133 millions d'euros au 31 décembre 2008 par rapport à 954 millions d'euros au 31 décembre 2007. Cette progression est notamment la résultante des flux suivants :

- 1 140 millions d'euros de flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles (988 millions d'euros en 2007) ;
- (809) millions d'euros de flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements, dont 419 millions d'euros d'investissements industriels et 400 millions d'investissements financiers suite essentiellement à l'acquisition de Tinfos (y compris frais d'acquisition) ;



INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

- (86) millions d'euros de flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres, dont pour l'essentiel 154 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires d'ERAMET et 51 millions d'euros aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées et 114 millions d'euros en augmentation de capital rémunérant une partie de l'acquisition de Tinfos.

BILAN CONSOLIDÉ

Le total du bilan consolidé du Groupe s'établit au 31 décembre 2008 à 5 969 millions d'euros par rapport à 4 874 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Le besoin en fonds de roulement s'établit à 823 millions d'euros contre 781 millions d'euros au 31/12/2007 (y compris le besoin en fonds de roulement de Tinfos pour 121 millions d'euros), soit une diminution hors Tinfos, traduisant les efforts de maîtrise du BFR du Groupe et une augmentation de la dette d'impôts.

Les capitaux propres, y compris les intérêts minoritaires, augmentent fortement : de 3 035 millions d'euros fin 2007 à 3 732 millions d'euros fin 2008.

(1) Tableau de flux de l'endettement.

(2) La trésorerie nette est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des autres actifs financiers moins des emprunts à moins et plus d'un an. Les obligations auparavant comptabilisées dans la rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie » ont été reclassées en « Autres actifs financiers courants » pour un montant de 144 millions d'euros au 31 décembre 2007 et 103 millions d'euros au 31 décembre 2006. Les bilans et les tableaux de flux de trésorerie des exercices 2007 et 2006 ont été retraités pour tenir compte de ces changements.

Bilan

(en normes IFRS et en millions d'euros)

Actif	2008	2007
Goodwills	263	33
Immobilisations incorporelles	345	309
Immobilisations corporelles	1 763	1 505
Participations dans les entreprises associées	-	1
Autres actifs financiers non courants	137	61
Impôts différés	32	13
Autres actifs non courants	6	6
Actifs non courants	2 546	1 928
Stocks	1 242	905
Clients et autres actifs courants	597	675
Créances d'impôt exigible	141	131
Instruments financiers dérivés	111	129
Autres actifs financiers courants	388	144
Trésorerie et équivalents de trésorerie	944	962
Actifs courants	3 423	2 946
Total actif	5 969	4 874
Passif		
Capital	80	79
Primes	345	223
Réserves	1 674	1 340
Écarts de conversion	(132)	(30)
Résultat net	694	582
	2 661	2 194
Intérêts minoritaires	1 071	841
Capitaux propres	3 732	3 035
Engagements liés au personnel	121	112
Provisions	271	255
Impôts différés	240	246
Emprunts – part à plus d'un an	92	65
Autres passifs non courants	22	30
Passifs non courants	746	708
Provisions – part à moins d'un an	32	31
Emprunts – part à moins d'un an	107	87
Fournisseurs et autres passifs courants	907	656
Dettes d'impôt exigible	287	276
Instruments financiers dérivés	158	81
Passifs courants	1 491	1 131
Total passif	5 969	4 874

Compte de résultat

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2008	2007
Chiffre d'affaires	4 346	3 792
Autres produits	126	62
Coût des produits vendus	(2 768)	(2 318)
Frais administratifs et commerciaux	(141)	(126)
Frais de recherche et développement	(58)	(37)
EBITDA	1 505	1 373
Amortissements et dépréciations sur actif immobilisé	(186)	(171)
Charges de dépréciation et provisions	2	(6)
Résultat opérationnel courant	1 321	1 196
Autres produits et charges opérationnels	(78)	(57)
Résultat opérationnel	1 243	1 139
Coût de l'endettement net	34	19
Autres produits et charges financiers	(75)	6
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	-	-
Impôts sur les résultats	(347)	(350)
Résultat net	855	814
– part des minoritaires	161	232
– part du Groupe	694	582
Résultat de base par action (EUR)	27,03	22,67
Résultat dilué par action (EUR)	26,96	22,54

Tableau des flux de l'endettement

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2008	2007
Activités opérationnelles		
EBITDA	1 505	1 373
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité	(395)	(344)
Marge brute d'autofinancement	1 110	1 029
Variation nette des actifs et passifs courants liés à l'activité	30	(41)
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	1 140	988
Opérations d'investissement		
Investissements industriels	(419)	(319)
Investissements financiers	(425)	7
Cession d'immobilisations	11	8
Subventions d'investissement reçues	-	-
Variation des créances et dettes sur immobilisations	(4)	4
Variations de périmètre et des prêts financiers	27	4
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	1	1
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(809)	(295)
Opérations sur fonds propres		
Dividendes versés	(205)	(107)
Augmentations de capital	119	1
Variation du besoin net en fonds de roulement lié aux opérations sur fonds propres	-	(1)
Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres	(86)	(107)
Incidence des variations de cours des devises	(66)	15
Diminution (augmentation) de la trésorerie ou endettement net	179	601
Trésorerie ou (endettement) net d'ouverture	954	353
Trésorerie ou (endettement) net de clôture	1 133	954

Variation des capitaux propres

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves	Conversion	Résultat	Total part du Groupe	Minoritaires	Total
Capitaux propres au 31 décembre 2006	25 880 894	79	222	999	(5)	319	1 614	525	2 139
Affectation en réserves	-	-	-	319	-	(319)	-	-	-
Dividendes distribués	-	-	-	(74)	-	-	(74)	(33)	(107)
Augmentations de capital	24 727	-	1	-	-	-	1	-	1
Actions propres	-	-	-	(49)	-	-	(49)	-	(49)
Palements en actions	-	-	-	2	-	-	2	-	2
Autres mouvements	-	-	-	3	(3)	-	-	45	45
Écarts de conversion	-	-	-	-	(22)	-	(22)	(6)	(28)
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers – IAS 32 & 39	-	-	-	140	-	-	140	78	218
Variation de la juste valeur des actifs financiers destinés à la vente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des produits et charges de l'exercice comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	140	(22)	-	118	72	190
Résultat net	-	-	-	-	-	582	582	232	814
Capitaux propres au 31 décembre 2007	25 905 621	79	223	1 340	(30)	582	2 194	841	3 035
Affectation en réserves	-	-	-	582	-	(582)	-	-	-
Dividendes distribués	-	-	-	(154)	-	-	(154)	(51)	(205)
Augmentations de capital	309 610	1	122	(5)	-	-	118	1	119
Actions propres	-	-	-	(10)	-	-	(10)	-	(10)
Palements en actions	-	-	-	2	-	-	2	-	2
Autres mouvements	-	-	-	(1)	-	-	(1)	136	135
Écarts de conversion	-	-	-	-	(102)	-	(102)	(21)	(123)
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers – IAS 32 & 39	-	-	-	(72)	-	-	(72)	4	(68)
Variation de la juste valeur des actifs financiers destinés à la vente	-	-	-	(8)	-	-	(8)	-	(8)
Total des produits et charges de l'exercice comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	(80)	(102)	-	(182)	(17)	(199)
Résultat net	-	-	-	-	-	694	694	161	855
Capitaux propres au 31 décembre 2008	26 215 231	80	345	1 674	(132)	694	2 661	1 071	3 732

Lexique

LES PROCÉDÉS

Enrichissement du minerai

Utilisée par SLN et Comilog, 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). Permet la valorisation de minerais à faible teneur.

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.

Matrçage

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/désulfurisation. 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.



ERAMET

DES ALLIAGES,
DES MINERAIS 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