

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2009



ERAMET

DES ALLIAGES,
DES MINÉRAIS ET DES HOMMES.

02	<i>UNE VISION STRATÉGIQUE</i>
04	Interview du Président-directeur général
08	Chiffres clés
10	Organisation
12	Gouvernance
14	L'année en bref et en images
18	Marchés
22	Stratégie
24	Un déploiement industriel et commercial mondial
26	<i>UNE PERFORMANCE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE</i>
28	Recherche et développement
32	Développement international
34	Activités du Groupe
46	<i>UNE RELATION RESPONSABLE AVEC LES PARTIES PRENANTES</i>
48	Leaders et valeurs
50	Actionnariat
52	Développement durable et environnement
56	Ressources humaines
60	Hygiène, sécurité et santé
62	Intégration à la communauté
64	<i>RÉSULTATS FINANCIERS</i>
72	Lexique

Acteur majeur de la production et de la transformation des métaux d'alliages et alliages à hautes performances, ERAMET se positionne parmi les leaders mondiaux dans ses trois spécialités:

le Nickel, le Manganèse et les Alliages. Ces domaines d'activité déploient leurs implantations industrielles ou commerciales sur différents continents, au plus près de leurs marchés. ERAMET bénéficie de nombreux atouts garants de sa solidité et de ses succès futurs : compétence de ses équipes multiculturelles, qualité de ses équipements de haute technologie, efficacité de ses programmes de recherche et développement, solidité financière. Autant d'avantages mis au service de ses clients, afin de répondre à leurs besoins et de les accompagner au mieux dans leurs stratégies et leurs projets. ERAMET met ainsi ses produits et ses prestations à disposition de grands groupes de la sidérurgie, l'aéronautique, l'énergie, les outillages, la chimie et l'électronique.

Par ses produits et par ses expertises, ERAMET est un groupe contribuant au dynamisme et à la création de filières industrielles stratégiques. Dans tous les pays où il est présent, il développe des partenariats avec les États et entreprises locales et prend en compte les attentes des différentes parties prenantes. Il continue d'intensifier ses actions en faveur de l'environnement, de la maîtrise des risques, de l'épanouissement de ses équipes, de l'éthique et de ses communautés d'implantation.

Autant d'orientations inscrites dans une stratégie de croissance sur le long terme, dont la pertinence et l'efficacité permettront à ERAMET de bénéficier sans délai des premiers signes de reprise économique.



—
*EN INDONÉSIE, LA FORÊT
EST PROTÉGÉE. SUR L'ÎLE
D'HALMAHERA, ERAMET
A MIS EN PLACE DEUX
CONSERVATOIRES
DE LA BIODIVERSITÉ.*

UNE VISION STRATÉGIQUE

LA RÉACTIVITÉ D'ERAMET ET DE SES ÉQUIPES PARTOUT DANS LE MONDE LUI A PERMIS DE S'ADAPTER TRÈS

RAPIDEMENT, DÈS LE DÉBUT DE LA CRISE ÉCONOMIQUE FIN 2008, À LA NOUVELLE CONJONCTURE. GRÂCE À

L'EFFICACITÉ DE SES ACTIONS ET À SA SOLIDITÉ, LE GROUPE A TRAVERSÉ 2009 EN MAINTENANT DES CAPACITÉS

DE FINANCEMENT IMPORTANTES, NÉCESSAIRES À LA POURSUITE DE SA STRATÉGIE DE CROISSANCE SUR LE

LONG TERME.

“ POURSUITE DE LA STRATÉGIE DE CROISSANCE ET DE DIVERSIFICATION”

GRÂCE À UNE GESTION EFFICACE ET À LA FORTE MOBILISATION DE SES ÉQUIPES, ERAMET A BIEN RÉSISTÉ EN 2009 À LA CRISE, EN PRÉSERVANT SES CAPACITÉS DE FINANCEMENT À UN NIVEAU ÉLEVÉ, TOUT EN CONTINUANT À FAIRE AVANCER L'ENSEMBLE DE SES GRANDS PROJETS.

initial fixé avant la crise, afin de préserver notre situation financière. Nous n'avons néanmoins pas renoncé à nos ambitions puisque nos investissements sont restés à un très bon niveau de 286 millions d'euros, un niveau supérieur à celui de la moyenne des années 2004 à 2007. Grâce à ces efforts, le Groupe a terminé l'année en préservant un niveau élevé de trésorerie nette de 946 millions d'euros.

COMMENT ERAMET A-T-IL TRAVERSÉ LA CRISE ÉCONOMIQUE EN 2009 ?

Patrick Buffet: Après une année 2008 exceptionnelle pendant neuf mois, nous avons été confrontés à partir du dernier trimestre 2008 à une chute brutale des volumes de ventes et des prix de nos produits, qui s'est aggravée début 2009. Notre réaction a été immédiate, avec la mise en place d'un plan d'économies de plus de 100 millions d'euros pour l'exercice 2009, que nous avons ensuite porté à 140 millions d'euros. Cet objectif, nous l'avons atteint et même dépassé puisque, hors effet mécanique lié à la baisse de notre activité, nous avons réalisé 172 millions d'euros d'économies. Autre signe de la forte capacité d'adaptation dont ERAMET a su faire preuve, nous avons réduit de plus de 60 % les investissements industriels par rapport au programme

QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DE LA CRISE SUR VOS RESSOURCES HUMAINES ?

P. B. : Dans cette conjoncture dégradée, nous nous sommes attachés à conserver nos compétences, en ayant parfois recours, là où les contextes et législations le permettaient, à des suppressions d'heures supplémentaires, à des mesures de chômage partiel ou au non-renouvellement des départs en retraite, avec l'objectif d'éviter les licenciements. Pour toutes les fonctions du Groupe, nos compétences sont une richesse considérable : nous devons les préserver, mais aussi toujours mieux les partager. C'est pourquoi j'accorde une grande importance à notre démarche Leaders, dont l'une des missions est de permettre les échanges de bonnes pratiques à l'intérieur du Groupe. La résistance à la crise en témoigne : au-delà de la pertinence des orientations



Patrick Buffet,
Président-directeur
général d'ERAMET

DIVERSIFICATION
DANS DE
NOUVEAUX
MÉTAUX.

I72

MILLIONS D'EUROS
D'ÉCONOMIES
EN 2009.

stratégiques du Groupe et de sa gestion, elle démontre l'implication de l'ensemble des collaborateurs. Je tiens ici à les en remercier. Nous mettons d'ailleurs en œuvre une politique de ressources humaines favorable à cet engagement. Ainsi en 2009, notre programme d'actionnariat salarié a vu le jour dans tous les pays où nous sommes présents.

QUELS ONT ÉTÉ LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE ?

P. B. : Tout en adaptant sa gestion à la conjoncture, ERAMET a continué à préparer l'avenir de façon dynamique. Dans le Nickel, nous avons continué à moderniser l'outil industriel et la gouvernance de la Société Le Nickel (SLN), notre filiale en Nouvelle-Calédonie. Le partenariat avec le groupe japonais Mitsubishi nous conforte par ailleurs dans le projet à l'étude de l'exploitation d'un nouveau gisement très prometteur à Weda Bay, en Indonésie. Dans le Manganèse, l'acquisition à 100 % de Tinfos (dont nous avons acquis 56 % en 2008) nous a permis d'augmenter d'environ 20 % notre capacité de production d'alliages de manganèse. Elle renforce notre position de leader mondial dans les alliages affinés. En même temps, nous avons décidé la construction au Gabon du complexe métallurgique de Moanda, un projet

important pour ERAMET et qui contribuera à créer de la valeur localement. L'acquisition de Valdi, entreprise française spécialisée dans le recyclage des métaux non ferreux, nous renforce dans ce métier qui représente pour le Groupe un nouvel axe de développement. Dans les Alliages, notre partenariat avec la société kazakhe UKTMP nous permet de créer une filière intégrée dans le titane. Également dans cette activité Alliages, nous avons décidé d'investir dans la métallurgie des poudres, autre voie d'avenir. Tout en développant ainsi nos activités traditionnelles, nous avons poursuivi nos efforts de diversification dans de nouveaux métaux en synergie avec nos métiers. À titre d'exemple, je citerai le partenariat dans le lithium avec le groupe Bolloré et l'avancement des recherches en laboratoire pour la mise au point d'un procédé en vue de l'extraction du niobium au Gabon. →

“ NOUS N’AVONS RENONCÉ À AUCUNE DE NOS AMBITIONS. ”

→ QUELLE IMPORTANCE REVÊT CETTE DIVERSIFICATION ?

P. B. : La diversification, à partir de nos savoir-faire, est l'un de nos enjeux majeurs. Elle est d'ailleurs double, puisqu'elle porte sur l'extension de nos activités à de nouveaux domaines de compétences, mais aussi à de nouvelles zones géographiques. En ce qui concerne les nouveaux domaines, notre stratégie est très sélective. Nous voulons nous focaliser sur les métaux d'alliages et les alliages à haute valeur ajoutée, ainsi que sur certains métaux à fort potentiel de développement. Leur valeur vient de leur rareté, mais aussi de la difficulté à les produire. Nous avons les compétences pour le faire et c'est là un avantage stratégique déterminant. Quant à la diversification géographique, son but est de renforcer la capacité de résistance du Groupe, ce qui bénéficiera à chacune de ses composantes. Par exemple, si notre projet de Weda Bay peut, comme nous l'espérons, être mené à terme, nous aurons deux implantations géographiques majeures et complémentaires dans le Nickel en Nouvelle-Calédonie et en Indonésie. Nous recherchons activement de nouvelles opportunités de développement dans d'autres métaux et d'autres pays. Mais toujours en ligne avec nos spécialités et nos compétences minières et métallurgiques.

2/3

DU CHIFFRE
D'AFFAIRES SONT
RÉALISÉS AVEC
L'INDUSTRIE
SIDÉRURGIQUE.

LA R&D
REPRÉSENTE
UN AXE
STRATÉGIQUE
MAJEUR.

DE QUELS MOYENS, DE QUELS ATOUTS DISPOSEZ-VOUS POUR METTRE EN ŒUVRE CETTE STRATÉGIE AMBITIEUSE ?

P. B. : Nous avons d'abord des moyens financiers conséquents. Le Groupe dispose fin 2009 d'un niveau de trésorerie de 946 millions d'euros ainsi que de 600 millions d'euros de lignes de crédit confirmées, négociées avant la crise et d'une capacité d'endettement significative, ce qui est rare dans ce secteur. Ceci nous permet de rechercher et d'étudier toute opportunité d'acquisition stratégique qui offrirait des synergies avec nos autres activités et dont le prix serait raisonnable dans le contexte économique actuel. Par ailleurs, nous bénéficions d'une solide expérience dans le développement de grands projets en partenariat, ce qui nous permet de mener simultanément plusieurs opérations majeures, avec parfois des financements spécifiques apportés grâce à ces partenaires. Par exemple, nous avons signé, le 16 février 2010, un accord en vue de l'exploration de gisements de lithium en Argentine. Ce métal est destiné à la production de batteries rechargeables pour véhicules électriques et véhicules hybrides, un marché particulièrement porteur sur lequel notre partenaire, le groupe Bolloré, développe d'importants projets. Enfin, en complément de nos moyens financiers et partenariats stratégiques, nous bénéficions d'un autre atout : nos compétences technologiques et le niveau très élevé de notre recherche & développement.

EN QUOI VOS COMPÉTENCES SONT-ELLES UN AVANTAGE CONCURRENTIEL ?

P. B. : ERAMET est un groupe minier et métallurgique disposant d'une expertise approfondie dans les deux domaines. Pour ERAMET, la recherche et le développement représentent un élément essentiel de notre compétitivité actuelle et future. Nous disposons, à la diffé-

rence de beaucoup de groupes, de notre propre centre de recherche situé à Trappes. La R&D vise à nous assurer des avantages concurrentiels, tant en termes de procédés que de produits, tout en prenant en compte les exigences de développement durable. Je citerai, par exemple, les procédés hydrométallurgiques. Ces procédés sont les plus adaptés au traitement des nouveaux gisements futurs, polymétalliques et contenant des métaux particulièrement difficiles à extraire.

EN CE DÉBUT 2010, LA CONJONCTURE EST-ELLE REDEVENUE FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DE CES PROJETS ?

P. B. : Après un premier semestre 2009 où les résultats du Groupe ont été déficitaires, le second semestre marque le retour à un résultat opérationnel courant positif. Les conditions de marché se sont récemment améliorées, avec une reprise des commandes pour le manganèse et le nickel. La visibilité demeure toutefois faible.

Pour le Manganèse et son débouché principal que sont les aciers au carbone, il est difficile de faire la part de ce qui provient de la fin du déstockage et des effets très importants des plans de relance, notamment en Chine.

Pour le Nickel, si le cours, qui avait fortement chuté, est remonté en janvier 2010 à environ 8,50 \$ par livre au LME, les stocks mondiaux demeurent très élevés. Nous ne sommes donc pas à l'abri d'un nouveau fléchissement des prix.

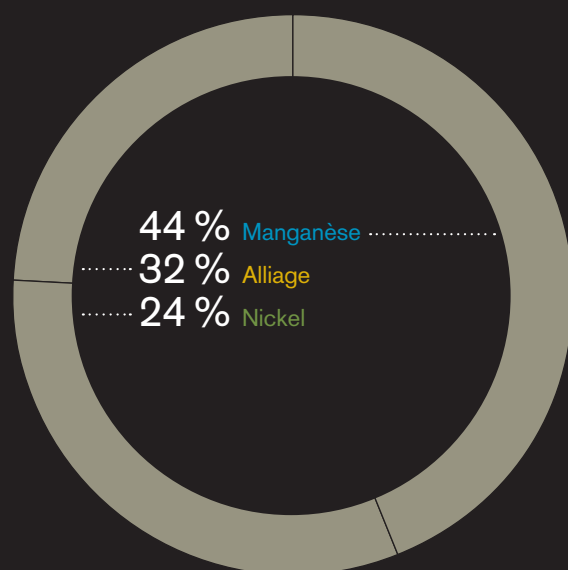
2010 restera une année difficile pour notre activité Alliages. Mais, à plus long terme, les fabrications destinées à l'aéronautique et à l'énergie, deux débouchés majeurs pour ERAMET Alliages, conservent un potentiel de croissance important.

La sidérurgie constitue environ les deux tiers de nos débouchés commerciaux. La moitié de la consommation mondiale d'acier vient du secteur de la construction, lié à l'urbanisation croissante des pays émergents. La plupart des autres secteurs industriels consommateurs d'aciers dans ces pays sont également appelés à croître fortement en raison des besoins élevés liés à l'augmentation du niveau de vie de leurs populations. Nos métiers s'inscrivent donc dans une tendance structurellement porteuse à moyen et long terme. •



UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE PRÉSERVÉE MALGRÉ LA CRISE

Touché à partir de fin 2008 par une chute sans précédent de ses commandes provoquée par la crise économique mondiale, ERAMET est parvenu à préserver en 2009 une situation financière solide, grâce à sa réactivité et à la mobilisation de toutes ses équipes. Cette gestion rigoureuse permet au groupe ERAMET de maintenir ses ambitions de croissance à moyen et long terme.



RÉPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR BRANCHE
D'ACTIVITÉ (EN %)

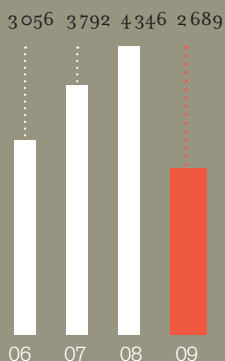


50 % Europe
31 % Asie
16 % Amérique du Nord
3 % Autres

RÉPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ZONE
GÉOGRAPHIQUE (EN %)

CHIFFRE D'AFFAIRES

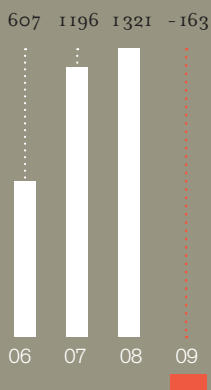
(en millions d'euros)



UNE ANNÉE TRÈS MARQUÉE PAR LA CRISE MONDIALE MAIS UNE AMÉLIORATION AU 2^e SEMESTRE 2009.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

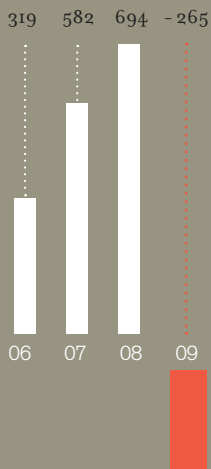
(en millions d'euros)



UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DE -163 MILLIONS D'EUROS EN 2009, MAIS UN 2^e SEMESTRE POSITIF À +60 MILLIONS D'EUROS.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

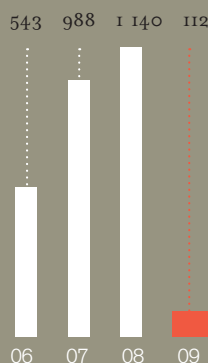
(en millions d'euros)



BAISSE DU RÉSULTAT NET PART DU GROUPE À -265 MILLIONS D'EUROS, MAIS EN AMÉLIORATION AU 2^e SEMESTRE 2009 À -52 MILLIONS D'EUROS.

FLUX DE TRÉSORERIE NET GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ

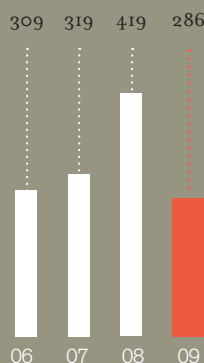
(en millions d'euros)



MAINTIEN D'UNE GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE POSITIVE GRÂCE AUX MESURES PRISES PAR LE GROUPE FACE À LA CRISE.

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

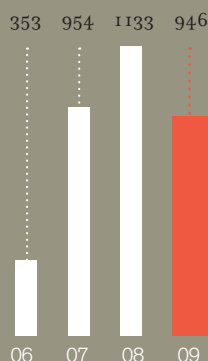
(en millions d'euros)



DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS MAÎTRISÉS QUI PRÉSERVENT L'AVENIR.

TRÉSORERIE NETTE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)



MAINTIEN D'UNE TRÉSORERIE NETTE TRÈS SOLIDE FIN 2009 (946 MILLIONS D'EUROS).

UNE GOUVERNANCE EXIGEANTE ET TRANSPARENTE

La gouvernance d'entreprise d'ERAMET répond aux exigences les plus récentes et les plus élevées en la matière.

Le souci d'efficacité et de transparence du Groupe s'étend
à l'ensemble de ses filiales.

Conformément à la décision de son Conseil d'administration du 9 décembre 2008, ERAMET se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef de décembre 2008. Ce code consolide le rapport de l'Afep et du Medef d'octobre 2003 et leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Le Conseil d'administration d'ERAMET a adopté un mode de direction classique, avec un Président-directeur général assumant à la fois la direction générale du Groupe et sa présidence. Conformément aux statuts du Conseil, « aucune décision relative aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise ne peut intervenir sans que le Conseil en ait préalablement délibéré ».

LE COMITÉ EXÉCUTIF, PRINCIPAL CENTRE DE DÉCISION

Le comité exécutif (Comex) est présidé par Patrick Buffet. Principal centre de décision pour le Groupe et ses activités, 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 ces membres sont responsables d'une fonction transversale stratégique : recherche & développement, systèmes d'information, achats, audit interne, contrôle de gestion et juridique. Le Comex est ainsi en prise directe avec toutes les activités et fonctions transversales et opé-

I7

DIRIGEANTS
COMPOSENT
LE COMITÉ DE
DIRECTION
INTERNATIONAL
(IMC).

rationnelles du Groupe. Il donne 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, et assure la revue régulière des cadres à haut potentiel.

Présidées aussi par le Président-directeur général, les réunions de branches organisées mensuellement sont d'autres centres de décision importants. Elles permettent de suivre le reporting mensuel et de définir les choix essentiels opérationnels concernant les différentes activités du Groupe.

LE COMITÉ DE DIRECTION INTERNATIONALE, UN LIEU D'ÉCHANGE ET DE PARTAGE

Également présidé par Patrick Buffet, le comité de direction international (International Management Committee – IMC) réunit trimestriellement les membres du comité exécutif, le directeur général d'Erasteel, le directeur général d'Aubert & Duval, le Président d'ERAMET International, le directeur général délégué de la SLN, le directeur général de Comilog, les directeurs des business units du Manganèse, le directeur du programme Leaders, le directeur d'ERAMET en Chine et le directeur de la recherche & développement, de l'innovation, de l'ingénierie et des achats.

Le rôle de ce comité est d'accompagner le développement international très soutenu du Groupe en facilitant les échanges d'informations et le partage d'expériences entre équipes. •

zoom sur

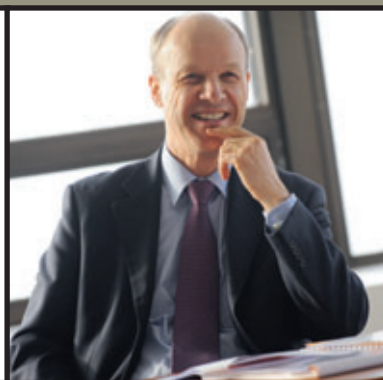
LE GROUPE ERAMET ET SES PRINCIPALES FILIALES



COMITÉ EXÉCUTIF



PATRICK BUFFET
Président-directeur général d'ERAMET
et de la Société Le Nickel-SLN



GEORGES DUVAL
Vice-Président, directeur général délégué
ERAMET Alliages



BERTRAND MADELIN
Directeur général délégué
ERAMET Nickel



PHILIPPE VECTEN
Directeur général délégué
ERAMET Manganèse



JEAN-DIDIER DUJARDIN
Directeur administratif et financier



CATHERINE TISSOT-COLLE
Directeur de la communication
et du développement durable



MICHEL CARNEC (depuis le 1^{er} décembre
2009) – Directeur ressources humaines,
hygiène, sécurité et santé



DOMINIQUE FRANCHOT (jusqu'au
30 novembre 2009) – Directeur ressources
humaines, hygiène, sécurité et santé

COMITÉ DE DIRECTION INTERNATIONALE EN 2009

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 la SLN (Nouvelle-Calédonie)

BENOÎT BIED CHARRETON

Directeur du programme Leaders

FRANÇOIS BOUR

Directeur général de la BU Minerais-Alliages de manganèse

JOSEPH CHANG

Président-directeur général d'ERAMET China

ÉDOUARD DUVAL

Président d'ERAMET International

JEAN-MICHEL FOURCADE (depuis le 1^{er} décembre)

Directeur de la recherche & développement, de l'innovation,
de l'ingénierie et des achats

PHILIPPE GUNDERMANN

Directeur général d'Aubert & Duval

VICTOR POLARD

Directeur général d'Erasteel

ALAIN PRADOURA

Directeur général de la BU Chimie du manganèse – recyclage
produits spéciaux

CABINET DU PRÉSIDENT

PHILIPPE JOLY

Directeur de la stratégie et
de la communication financière

VINCENT TRELUT

(À partir d'octobre 2009)
Directeur du développement

INDÉPENDANCE AU CONSEIL ET DANS LES COMITÉS

Au-delà de l'organisation de sa direction, les exigences de transparence d'ERAMET se traduisent par l'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses comités ainsi que par les actions de contrôle interne.

Conformément au pacte d'actionnaires du 17 juin 1999, modifié le 29 mai 2008, entre les sociétés Sorame et CEIR d'une part et AREVA de l'autre, le Conseil d'administration est composé de quinze membres nommés pour une durée de quatre ans : le Président, cinq administrateurs proposés par le concert Sorame-CEIR, trois administrateurs proposés par AREVA, deux administrateurs proposés par STCPI, quatre « personnes qualifiées » proposées à raison de deux par le concert Sorame-CEIR, deux par AREVA, « en considération de leur compétence et de leur indépendance vis-à-vis de la partie qui la propose et de la société elle-même, en harmonie avec les recommandations préconisées par le rapport Viénot » (termes du pacte d'actionnaires).

Le rapport Afep-Medef considère qu'un administrateur est indépendant « lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ». Ce rapport détermine aussi certains critères d'indépendance. Le Conseil comprend ainsi, depuis l'assemblée du 13 mai 2009 et la nomination d'un 15^e membre, cinq administrateurs indépendants, soit un tiers des membres, conformément aux recommandations du code Afep-Medef. D'autre part, le Conseil d'administration du 12 avril 2000 a décidé d'offrir deux postes de censeurs à des salariés du Groupe, en sus des représentants du comité d'entreprise. Leur nomination se fait sur proposition du comité d'entreprise européen pour une durée de quatre ans.

zoom sur

L'INDÉPENDANCE AU CŒUR DE LA CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

Adoptée en 1999, la Charte de l'administrateur ERAMET précise sa mission et ses obligations. Qu'il soit nommé à titre personnel ou représentant d'une personne morale, tout nouvel administrateur y adhère. La Charte insiste notamment sur sa compétence, son droit à l'information et son devoir de s'informer, sa présence aux réunions du Conseil et Assemblées

et son indépendance. Les membres du Conseil doivent ainsi veiller à ne pas se trouver en conflit d'intérêts, directement ou indirectement, entre le Groupe et une société où ils exerceraient une fonction. Une telle situation se doit d'être révélée au Conseil pour conduire, selon le cas, soit à un refus de nomination ou à une démission (conflit structurel), soit à l'abstention (conflit

ponctuel). En cas de détention d'informations significatives non encore publiques, l'obligation de secret professionnel et de non-intervention sur les titres de la société est également rappelée. Cette règle de non-intervention sur les titres fait l'objet depuis 2005 d'une procédure applicable aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants dont la liste est régulièrement mise à jour.

COMITÉ D'AUDIT

Régulièrement mise à jour, la Charte du comité d'audit, outre les missions légales, précise la composition, le fonctionnement, les missions et la rémunération des membres. Ce comité vérifie la pertinence et la bonne application des méthodes comptables utilisées, examine les plans et conclusions d'audit interne, analyse les comptes semestriels et annuels, suit les contentieux importants, la politique de gestion des changes, matières premières, couvertures et placements. En 2009, il s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de ses membres de 100 %. Sa composition au 31 décembre 2009 : Gilbert Lehmann, Michel Somnolet (administrateur indépendant) et Antoine Treuille (administrateur indépendant).

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composé de trois administrateurs dont deux indépendants, ce comité peut être assisté par le directeur des ressources humaines du Groupe. Il propose au Conseil d'administration les rémunérations fixes et variables des mandataires sociaux en fonction des résultats obtenus et de leurs objectifs.

COMITÉ DE SÉLECTION

Il propose au Conseil d'administration la nomination des mandataires sociaux à la tête des trois pôles d'activité du Groupe.

CONTRÔLE INTERNE

Le plan d'audit instaure le contrôle régulier de toutes les sociétés du Groupe (environ 40 entités), qui bénéficient ainsi d'un diagnostic approfondi, ainsi que de plans d'action et progrès suivis par le Comex. •

zoom sur

UNE CHARTE D'ÉTHIQUE POUR TOUS

Dans le prolongement de ses valeurs et pour répondre aux enjeux mondiaux qui sont les siens, ERAMET s'est doté en 2009 d'une Charte d'éthique fondée sur la responsabilité, la citoyenneté, l'intégrité et le respect des personnes. Il est important pour le Groupe que le comportement de chacun soit exemplaire en toute circonstance,

du Conseil d'administration à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le Groupe encourage aussi chacun de ses partenaires (fournisseurs, sous-traitants, agents commerciaux...) à partager ces mêmes exigences.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(AU 31 DÉCEMBRE 2009)

PATRICK BUFFET

Président-directeur général

ADMINISTRATEURS

RÉMY AUTEBERT

Membre du comité international d'AREVA

GEORGES DUVAL

Gérant de Sorame (Vice-Président et directeur général délégué d'ERAMET)

ÉDOUARD DUVAL

Président du conseil de gérance de Sorame
Président d'ERAMET International

CYRILLE DUVAL

Gérant de Sorame
Secrétaire général branche Alliages

PATRICK DUVAL

Président de CEIR

PIERRE FROGIER

Président de l'assemblée de la Province Sud de la Nouvelle-Calédonie
Député

PIERRE-NOËL GIRAUD

Professeur à l'École supérieure des Mines de Paris (administrateur indépendant)

GILBERT LEHMANN

Conseiller du Directoire d'AREVA

JEAN-HERVÉ LORENZI

Membre du Conseil d'analyse économique et professeur d'économie à l'université de Paris-Dauphine (administrateur indépendant)

LOUIS MAPOU

Président de la STCPI (Nouvelle-Calédonie)

JACQUES ROSSIGNOL

Ancien directeur général de Safran et d'Arianespace (administrateur indépendant)

MICHEL SOMNOLET

Ancien administrateur, Vice-Président et directeur général de l'administration finance de l'Oréal (administrateur indépendant)

ANTOINE TREUILLE

Président de la French American Foundation et Executive Managing Director de Altamont Capital partners LLC (administrateur indépendant)

AREVA (représentée par FRÉDÉRIC TONA)

Ancien chargé de mission auprès du PDG d'AREVA

YVES RAMBAUD

Président d'honneur

CENSEURS

BERTRAND FRÉART

DANIEL SIGNORET

DÉLÉGUÉS DU COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE

CHRISTIAN DETREILLE

CLAUDINE GROSSIN

DIDIER JACQ

YANN GOURVIL

JANVIER 2009

EXTENSION DU LEAN MANAGEMENT

Dans un contexte de crise économique, le *lean management* constitue une approche très efficace pour simplifier au maximum les processus, optimiser les cycles de production et flux d'information et réduire en conséquence les coûts. Déjà déployée dans différentes filiales d'ERAMET, notamment au sein de l'activité Alliages, la démarche a été étendue à d'autres secteurs et aux fonctions de support. Tout en impliquant fortement les équipes concernées, le *lean management* permet d'obtenir des résultats spectaculaires, tant en réduction des temps de cycle qu'en amélioration continue de la performance. La méthode constitue ainsi un outil de gestion de crise particulièrement performant.



FÉVRIER 2009

Partenariat avec Mitsubishi pour Weda Bay

Le 19 février 2009, ERAMET a signé un accord de partenariat avec Mitsubishi Corporation. Son objet : le développement commun, sur le long terme, du projet Weda Bay. Avec l'acquisition de P.T. Weda Bay Nickel en Indonésie en mai 2006, ERAMET s'est donné les moyens de doubler sa production de nickel. Une perspective rendue possible grâce à la technologie hydrométallurgique innovante mise au point par ERAMET Research, centre de recherche du Groupe. Les études techniques sont actuellement en cours pour une prise de décision prévue fin 2011 ou courant 2012.

FÉVRIER 2009

Partenariat avec Bolloré autour d'un projet lithium

En visite en France, le Président bolivien Evo Morales s'est rendu au centre d'essai du groupe Bolloré à Vaucresson où il a essayé la Blue Car, prototype d'une voiture électrique novatrice. Carrossée par Pininfarina, elle présente la particularité de fonctionner avec une batterie au lithium, particulièrement fiable et performante. Cette visite a dirigé les feux de l'actualité sur le projet de développement à grande échelle de la Blue Car. Une perspective dans laquelle Bolloré a signé un partenariat avec ERAMET. Objectif : acquérir un gisement de lithium qui permettra au premier de sécuriser son approvisionnement, au second d'élargir ses activités à un nouveau métal à forte valeur ajoutée.



AVRIL 2009

ACCORD MAJEUR SUR LE TITANE POUR AUBERT & DUVAL

Aubert & Duval et son partenaire kazakh UKTMP ont annoncé le 10 avril, devant les élus de la région Auvergne, la création à Saint-Georges-de-Mons (France) d'une

nouvelle unité de transformation du titane : UKAD. Sa vocation : fabriquer et vendre des produits en titane pour le marché de l'aéronautique (trains d'atterrissage,

ailerons, fuselage...). Construite en 2010 et 2011, l'unité devrait démarrer sa production en septembre 2011. Cet investissement de 47 millions d'euros a reçu

le soutien d'Airbus et d'EADS à travers un contrat s'engageant à confier à UKAD un volume d'affaires de plus d'un milliard de dollars jusqu'en 2020.



Patrick Buffet pose la première pierre en présence de feu le Président Omar Bongo.

AVRIL 2009

PREMIÈRE PIERRE DU **COMPLEXE MÉTALLURGIQUE** DE MOANDA

Filiale d'ERAMET à 67 %, Comilog continue d'investir au Gabon avec la construction de deux usines dans un même site : l'une de silicomanganèse (capacité de 65 000 tonnes par an), l'autre de manganèse métal (capacité de 20 000 tonnes par an). Ce complexe va bénéficier de l'implantation par le gouvernement gabonais d'une nouvelle centrale hydroélectrique, dans le cadre du renforcement

du réseau national de distribution électrique. D'un montant d'environ 200 millions d'euros, les investissements du complexe métallurgique de Moanda seront répartis sur la période 2009-2013. Ce projet constitue une nouvelle étape du développement à long terme d'ERAMET au Gabon et témoigne de son engagement à créer de la valeur, des savoir-faire et de l'emploi dans ce pays.

20%

C'EST L'AUGMENTATION DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION D'ALLIAGES DE MANGANÈSE GRÂCE À ERALLOYS.

JUIN 2009

Participation à **100 %** dans Eralloys

Après acquisition des 5,7 % d'intérêts minoritaires restants, ERAMET porte le 24 juin sa participation dans Eralloys Holding AS à 100 %. Eralloys regroupe les activités de production d'alliages de manganèse et de dioxyde de titane précédemment détenues par la société norvégienne Tinfos AS, acquise majoritairement par ERAMET le 30 juillet 2008. À la suite de cet investissement, Tinfos AS a été scindée afin de séparer ses actifs de production d'électricité des activités regroupées dans Eralloys. Le 13 mai 2009, ERAMET avait déjà porté sa participation dans Eralloys à 94,3 % et réduit celle dans Tinfos-Notodden à 34 %. Cette acquisition se traduit par une augmentation de quelque 20 % de la capacité de production d'alliages de manganèse d'ERAMET, notamment celle d'alliages affinés, priorité stratégique. Elle lui permet aussi de se développer dans de nouvelles activités, comme la production de dioxyde de titane.





JUIN 2009

En piste au Bourget

Aubert & Duval était en piste au Salon international de l'aéronautique et de l'espace du Bourget du 15 au 21 juin pour rencontrer ses clients et saisir l'occasion de discussions techniques et commerciales fructueuses dans le contexte de crise. Plus de 150 clients ont répondu présent. Erasteel participait également à l'événement pour présenter la métallurgie des poudres.

150

C'EST LE NOMBRE DE CLIENTS D'AUBERT & DUVAL QUI SE SONT RENDUS AU SALON DU BOURGET.

65000 tonnes

C'EST L'OBJECTIF DE LA PRODUCTION À LA SLN POUR 2014.

NOVEMBRE 2009

AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ ET GOUVERNANCE MODERNISÉE EN NOUVELLE-CALÉDONIE

Le 19 novembre, un important Conseil d'administration de la SLN, filiale néo-calédonienne d'ERAMET, s'est tenu à Nouméa. Le projet de plan d'amélioration de la productivité a été précisé : niveau optimal de la production estimé à 65 000 tonnes, nouvel objectif pour 2014 ; économies de 90 M€ en année pleine par rapport à 2008 à conditions économiques constantes ; effectif cible de 2 100 personnes. Le Groupe étudie de grands projets en Nouvelle-Calédonie, notamment la construction d'une nouvelle centrale thermique pour le site de Doniambo. Enfin, la gouvernance de la SLN a été modernisée, avec création de comités stratégiques, d'audit et des rémunérations, associant encore plus étroitement la STCPI (Provinces de Nouvelle-Calédonie).



NOVEMBRE 2009

DÉMARRAGE DES TRAVAUX À GUILIN (Chine)

Alors que l'ancien site de Guilin se trouvait peu à peu pris dans l'extension de la ville, avec de surcroît des installations vieillissantes, ERAMET a décidé de construire une nouvelle usine, complètement repensée. Les hauts fourneaux y laisseront place à

des fours électriques, ce qui permettra la production d'alliages de manganèse affinés. Ceux-ci entrent dans la composition des aciers plats dont la demande augmente fortement en Chine, en particulier pour la production automobile.

DÉCEMBRE 2009

Première certification ISO 14001 en Chine

Le site de Tianjin en Chine a tenu ses objectifs et obtenu la certification environnementale ISO 14001 en 2009. Une première au sein d'ERAMET pour une unité chinoise. Ce succès fait suite aux autres obtentions de l'ISO 14001 de l'année : Les Ancizes, Issoire et Imphy (France) et Tampico (Mexique).

OHSAS 18001

LES SITES DE SANDOUVILLE ET D'IMPHY ONT OBTENU CETTE CERTIFICATION (SÉCURITÉ) EN PLUS DE L'ISO 14001



DÉCEMBRE 2009

Accord pour l'acquisition de Valdi

Signé le 11 décembre avec le groupe AFE, l'accord en vue d'acquérir la société française Valdi va renforcer ERAMET dans le recyclage des métaux non ferreux. Créée en 1997, Valdi développe trois activités : le recyclage des piles et accumulateurs, le recyclage de catalyseurs pétroliers et chimiques et le traitement d'autres déchets métalliques. Employant environ 90 personnes sur deux sites, Le Palais-sur-Vienne, près de Limoges, et Feurs, près de Saint-Étienne, Valdi a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros. Cette acquisition complète les activités du Groupe dans

le recyclage des catalyseurs pétroliers, dont ERAMET est le leader mondial grâce à sa filiale Gulf Chemical & Metallurgical Corporation aux États-Unis. Elle lui permettra de développer le recyclage de déchets métalliques et l'élaboration de refusions pour sa branche Alliages et des clients externes, et de prendre pied dans le recyclage des piles – un marché appelé à croître suite à l'évolution de la législation européenne et au développement de véhicules électriques. Leader européen pour la valorisation des piles alcalines et salines, Valdi est également présent sur le marché du recyclage des piles industrielles.

JANVIER 2010

ADOPTION DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La formalisation de la politique d'ERAMET en matière de développement durable est le fruit d'une réflexion approfondie sur ses enjeux, ses responsabilités, les impacts sociaux, environnementaux et économiques de ses activités et les attentes de ses parties prenantes. Son adoption par le Conseil d'administration renforce la cohérence et le sens des nombreuses actions entreprises depuis plusieurs années tout en favorisant l'émergence de nouvelles démarches, et plus largement la prise en compte des exigences les plus récentes, sur tous les aspects concernés, dans l'élaboration de tous les projets et actes d'ERAMET, partout dans le monde.



DES MARCHÉS PORTEURS TIRÉS PAR LA CHINE ET LES PAYS ÉMERGENTS

ERAMET est un des leaders mondiaux dans ses deux domaines d'activité, les métaux d'alliages (manganèse, nickel...) et les alliages à hautes performances. Le Groupe étudie également des développements dans certains métaux de niche à fort potentiel de croissance, tel le lithium. Grâce aux besoins élevés de la Chine et des pays émergents, les métiers du Groupe sont porteurs sur le long terme.

Métaux d'alliages: ils donnent toute leur valeur aux aciers. Premier domaine d'activité d'ERAMET, les métaux d'alliages sont ajoutés à la composition des aciers pour améliorer leur qualité et renforcer leurs propriétés: résistance à la corrosion et à l'abrasion, dureté, résistance mécanique à température élevée (voir ci-dessous)... Ainsi, près des deux tiers du chiffre d'affaires du Groupe sont réalisés avec l'industrie sidérurgique. Le manganèse entre dans la composition de tous les aciers, notamment des aciers au carbone, tandis que le premier débouché du nickel est le marché des aciers inoxydables.

Bien qu'invisibles pour l'utilisateur final, les métaux d'alliages créent une valeur importante en conférant aux aciers un meilleur comportement face aux contraintes auxquelles ils sont soumis au quotidien dans leurs divers usages (construction, transports, électroménager, équipements industriels...). Mieux encore, ils contribuent au développement durable, notamment à travers l'allongement de la durée de vie ou l'allègement des pièces obtenus par leur addition (réduction de la quantité de matières premières utilisées, réduction de la consommation d'énergie dans les transports...). Pris tous ensemble, les métaux d'alliages représentent environ 15 % de la valeur des aciers produits mondialement, toutes nuances confondues, soit

50%

DE L'ACIER
MONDIAL
EST PRODUIT
EN CHINE.

davantage que le minerai de fer. Dans ce domaine des métaux d'alliages, le groupe ERAMET dispose du troisième portefeuille mondial.

ALLIAGES À HAUTES PERFORMANCES: DES PRODUITS À FORT CONTENU TECHNOLOGIQUE EN AMONT D'INDUSTRIES STRATÉGIQUES

Dans son deuxième grand domaine d'activité, les alliages à hautes performances, ERAMET se positionne au sommet de la pyramide des aciers, hiérarchisés selon leur valeur. Ses superalliages, aciers à hautes caractéristiques et à hautes résistances et poudres métalliques, sont des produits haut de gamme contenant des proportions élevées de métaux d'alliages. La production de ces alliages à hautes performances nécessite une forte compétence technologique et des outils dont peu d'acteurs mondiaux disposent, tant pour leur élaboration métallurgique que pour leur transformation, notamment par forgeage et matriçage. ERAMET, à travers sa filiale Aubert & Duval, se situe dans ce domaine en amont d'industries stratégiques à fort contenu technologique (aéronautique, nucléaire, défense...), avec lesquelles il entretient une grande proximité technologique pour le développement en commun de nouveaux produits à forte valeur ajoutée.

NOUVEAUX MÉTAUX DE NICHE À FORT POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT

Par ailleurs, ERAMET étudie des développements sur des métaux de niche à fort potentiel de croissance, comme le lithium. Son utilisation au cœur des batteries rechargeables en fait un produit stratégique dont le marché est appelé à croître avec l'essor du parc mondial des automobiles électriques et hybrides. →

zoom sur

MANGANÈSE ET NICKEL : UNE RICHE COMBINAISON DE PROPRIÉTÉS

Le manganèse renforce la solidité des aciers au carbone, utilisés en particulier dans la construction d'immeubles, d'ouvrages d'art et de carrosseries automobiles.

Les aciers inoxydables sont choisis pour leur résistance à la corrosion et leur ductilité. Ces apports sont enrichis par la qualité des produits d'ERAMET: minerais à haute teneur,

plus faciles à transformer, et alliages de manganèse et de nickel affinés, pour des produits plus haut de gamme dont la proportion augmente fortement, notamment en Chine.

Malgré la crise, le marché chinois a continué de croître en 2009. La production chinoise d'acier au carbone représente environ la moitié de la production mondiale.



→ **DES MARCHÉS EN CROISSANCE SUR LE LONG TERME GRÂCE AUX PAYS ÉMERGENTS**

Ce positionnement d'ERAMET sur des métaux et alliages à forte valeur ajoutée bénéficie d'une dynamique favorable sur le long terme. Après la forte progression des « trente glorieuses » puis une phase de stagnation entre les deux chocs pétroliers, la consommation mondiale d'aciers est repartie fortement à la hausse depuis l'année 2000 environ, jusqu'à la crise actuelle. Une dynamique appelée à se poursuivre sur le long terme, au-delà de la crise, grâce à la poursuite du développement des pays émergents. Dans ces pays, les besoins en aciers et en éléments d'alliages sont énormes, que ce soit pour la construction et les infrastructures, en raison d'un vaste mouvement d'urbanisation, pour le développement industriel ou encore les programmes liés à l'énergie.

D'ailleurs, si la crise a frappé de plein fouet les pays développés (Europe, États-Unis et Japon), la Chine et l'Inde ont continué de croître en 2009 et de nombreux autres pays émergents ont nettement mieux résisté dans le reste de l'Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient. Le découplage entre ces régions et les pays développés s'est ainsi creusé (voir schéma ci-dessous).

La consommation d'acier par habitant reste encore éloignée en Chine du niveau atteint dans d'autres grands pays développés, notamment le Japon. Derrière la Chine, l'Inde est un relais de croissance considérable. Le potentiel est encore plus conséquent pour l'acier inoxydable, dont le développement s'accélère à des niveaux de PIB par habitant supérieurs à ceux de l'acier au carbone.

Par ailleurs, dans le marché de l'aéronautique, principal débouché de l'activité Alliages d'ERAMET, la croissance annuelle moyenne du trafic aérien est appelée à se pour-

suivre sur le long terme au rythme de 4 ou 5 % par an, afin de répondre à la progression des trafics liés à la mondialisation des échanges et au développement des pays émergents.

ERAMET : DES ATOUTS CLÉS POUR PROFITER DE LA CROISSANCE DES PAYS ÉMERGENTS

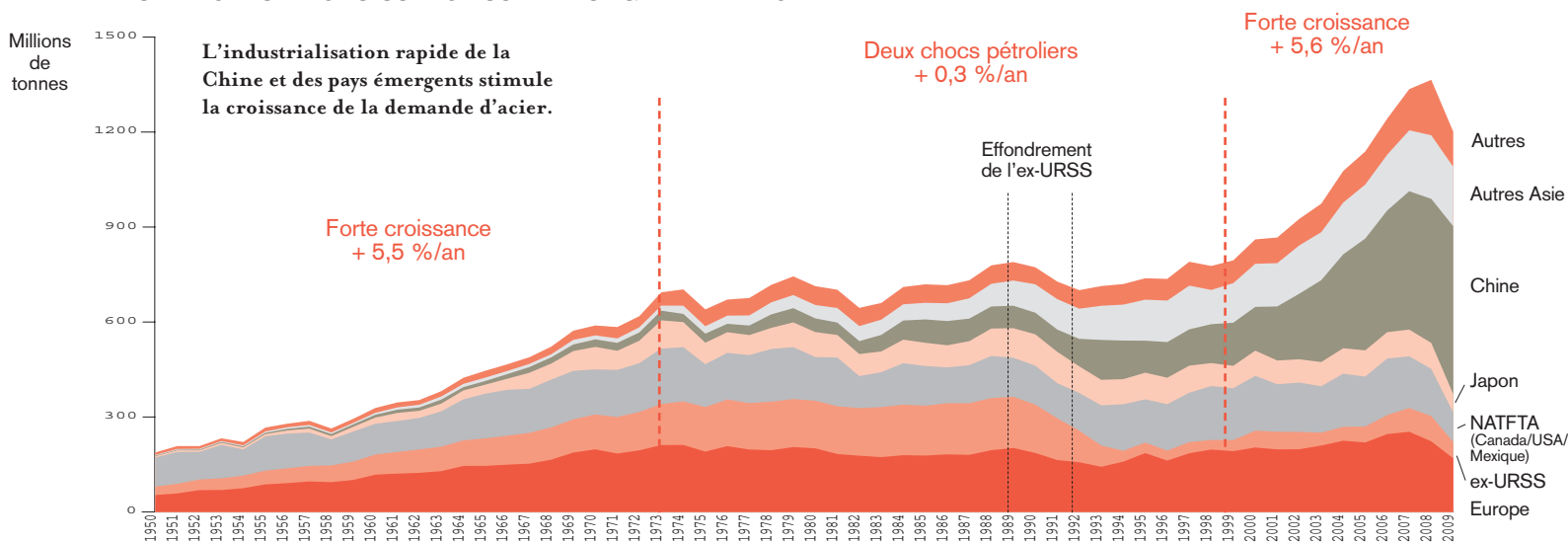
ERAMET se trouve particulièrement bien positionné pour profiter de cette croissance de long terme. Le Groupe dispose en effet de gisements miniers de classe mondiale (teneur et quantité) de nickel et de manganèse. Or, pour ces deux métaux, la Chine est fortement dépendante des importations. Par ailleurs, ERAMET dispose de compétences technologiques de premier plan, en particulier dans les métiers de la branche Alliages, tant dans le domaine de l'élaboration, notamment en métallurgie des poudres, que du matriçage de grande puissance pour les pièces critiques. Ces compétences, ainsi que la grande complexité des processus de qualification auprès des industries aéronautiques, qui constituent pour d'autres des barrières pour l'accès à ces marchés, lui permettent de se différencier.

LE GROUPE MAINTIEN SES OBJECTIFS À MOYEN ET LONG TERME

Dans ces différentes activités, ERAMET a réagi très rapidement pour protéger sa solidité financière, notamment en réduisant ses productions et en déployant des programmes performants de réduction des coûts. Une efficacité qui lui a permis de conserver une solide trésorerie pour continuer sa stratégie d'investissements et de croissance et profiter de la reprise. •

zoom sur

DES MARCHÉS EN CROISSANCE SUR LE LONG TERME : L'ACIER





Salar Maricunga (Chili).
Les salars d'Amérique du Sud
contiennent d'importantes
réserves de lithium.

UNE RÉACTION RAPIDE ET EFFICACE FACE À LA CRISE, UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE PRÉSERVÉE

ERAMET a abordé la crise avec une situation financière solide. Grâce à une gestion rigoureuse, le Groupe a réussi à bien traverser la période et à préserver cet avantage.

Au-delà de sa solidité financière, ERAMET doit sa résistance aux difficultés conjoncturelles à une gestion très rigoureuse. Dès l'éclatement de la crise à l'automne 2008, le Groupe s'est totalement mobilisé afin de préserver sa situation financière. Pour éviter de gonfler les stocks et d'entamer la trésorerie, les productions ont été réduites dans les trois branches. Ainsi, dans le Manganèse, la production de minerai a été réduite à quelque 40 % de la capacité au début de l'année 2009, tandis qu'en Nouvelle-Calédonie, la production de nickel était diminuée à environ 80 % de la capacité.

DES RÉDUCTIONS DE COÛTS

Le programme de réduction des coûts de 100 M€ établi en début d'année 2009 a été porté à 140 M€. Les efforts réalisés ont permis de le dépasser pour atteindre 172 M€. Cette réduction a été rendue possible en particulier par l'arrêt des contrats intérimaires, le rapatriement de certaines activités sous-traitées et le recours au chômage partiel.

zoom sur

LEAN MANAGEMENT : DES RÉSULTATS CONCRETS

Visant à améliorer l'efficacité partout dans l'entreprise, le *lean management* permet d'éviter les redondances, de réduire les cycles de fabrication, de limiter les stocks, de fluidifier les flux et de traiter des problèmes liés à des dysfonctionnements sur le terrain. Une raison pour laquelle il est aujourd'hui mis en œuvre chez ERAMET, notamment

au sein de l'activité *Alliages*, chez Aubert & Duval, où les étapes des processus de fabrication sont nombreuses et complexes. Son extension aux autres activités du Groupe est en cours. En 2009, plus de 90 chantiers ont été menés dans les différents sites d'Aubert & Duval. Ceux-ci auront permis de réduire fortement les stocks et de dépasser l'objectif de

réduction des coûts. Le *lean management* favorise d'autre part l'implication du personnel à tous les niveaux. Chaque matin, des réunions ont lieu sur la sécurité, la qualité, la production. Chacun peut ainsi contribuer à la résolution des problèmes, cette implication de tous dans le succès collectif améliorant en outre l'ambiance de travail.

Dans les pays où les dispositions de chômage partiel ne sont pas adoptées, comme la Suède, des licenciements ont dû être effectués, avec des programmes d'accompagnement des personnes concernées.


Cependant, cette approche est loin d'être la seule à avoir été mise en œuvre. La trésorerie a également été protégée par des mesures importantes de réduction des besoins en fonds de roulement et par le développement de la démarche *lean management*, en particulier dans la branche *Alliages*. Enfin, les programmes d'investissements ont été revus à la baisse au regard des objectifs très ambitieux établis avant la crise, tout en préservant le long terme. L'objectif d'investissements industriels du Groupe pour 2009 a ainsi été divisé environ par deux par rapport à l'objectif initial, mais, avec plus de 286 M€, il permet de préserver l'avenir.

UN PLAN D'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ ÉLABORÉ POUR LA SLN

Dans le Nickel, la crise a accentué la nécessité d'améliorer la productivité pour revenir au niveau moyen des compétiteurs. Un programme ambitieux de réduction des coûts de 90 M€ à l'horizon 2012 a été examiné avec les partenaires sociaux pour la SLN en Nouvelle-Calédonie. Ce projet de plan d'amélioration de la compétitivité comprend un large volet de mesures d'économies et de gains de productivité ; ainsi les effectifs passeraient d'environ 2 400 à 2 100 personnes en 2012.

DES MOYENS FINANCIERS À LA HAUTEUR DES AMBITIONS

L'efficacité de ces actions et de la gestion mise en place par ERAMET ont permis au Groupe de conserver une trésorerie de 946 M€ à la fin de l'année 2009. Combinée à son bilan et à sa capacité d'endettement, avec notamment une ligne de crédit de 600 M€ disponible, le Groupe dispose des moyens de poursuivre ses projets ambitieux et sa stratégie de croissance. •



38 % de l'acier inox
est produit en Chine.

“
À TRAVERS SES
ACTIVITÉS MINIÈRES,
INDUSTRIELLES ET
COMMERCIALES, **LE GROUPE
ERAMET DÉPLOIE SES SITES**
ET SES 15 000
COLLABORATEURS
DANS PLUS DE **VINGT**
PAYS RÉPARTIS SUR
TOUS LES CONTINENTS.

ÉTATS-UNIS

- 5 usines :
 - Baltimore (chimie du manganèse)
 - Butler (production de ferromolybdène et de ferrovanadium)
 - Freeport (recyclage de catalyseurs pétroliers pour produire du vanadium et du molybdène)
 - Marietta (production d'alliages de manganèse et produits spéciaux)
 - New Johnsonville (chimie du manganèse)
- 2 usines Erasteel (aciers rapides) :
 - Boonton
 - Romeoville (centre de service)

CANADA

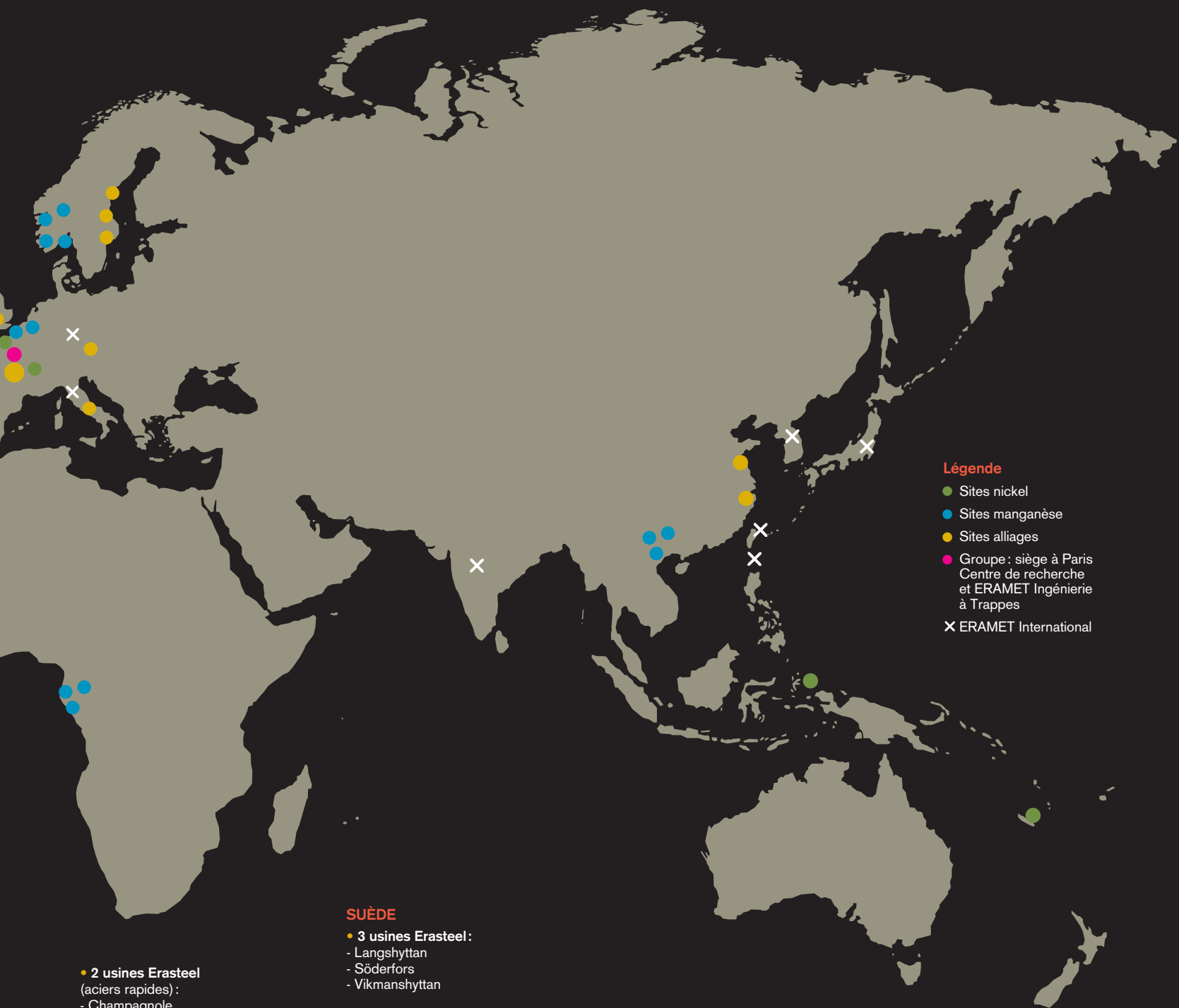
- Usine de Fort Saskatchewan, Alberta (unité de recyclage des catalyseurs pétroliers)

MEXIQUE

- Usine de Tampico (chimie du manganèse)

FRANCE

- Usine de Dunkerque (production d'alliages de manganèse)
- Usine du Palais (recyclage de catalyseurs)
- Usine de Feurs (recyclage des piles)
- Usine Eurotungstène de Grenoble (production de poudres métalliques : cobalt, pré-alliés, tungstène...)
- Usine de Sandouville-Le Havre (production de nickel de haute pureté et de cobalt)



Légende

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

- **2 usines Erasteel** (aciers rapides) :
 - Champagnole
 - Commentry
- **6 usines Aubert & Duval** (matricage, produits longs, outillage, pièces unitaires) :
 - Firminy
 - Gennevilliers
 - Imphy
 - Issoire/Interforge
 - Les Ancizes
 - Pamiers/Airforge
- **1 centre de distribution Aubert & Duval** (aciers spéciaux) :
 - Heyrieux

ALLEMAGNE

- Centre de distribution
Stahlschmidt

ITALIE

- Centre de distribution
ADES

SUÈDE

- **3 usines Erasteel** :
 - Langshyttan
 - Söderfors
 - Vikmanshyttan

ROYAUME-UNI

- **1 usine Erasteel** (aciers rapides) :
 - Warrington

NORVÈGE

- **3 usines** (production des alliages de manganèse) :
 - Porsgrunn
 - Sauda
 - Kvinnesdal
- **Usine de Tyssedal** (production de dioxyde de titane)

GABON (société Comilog)

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

BELGIQUE

- **Usine de Tertre** (chimie du manganèse et recyclage de solutions de cuivre)

CHINE


- **1 centre de distribution Aubert & Duval** :
 - Wuxi
- **1 usine d'étrirage Erasteel** (aciers rapides) :
 - Tianjin
- **2 usines** (production des alliages de manganèse) :
 - Guilin
 - Guangxi
- **Usine de Chongzuo** (chimie du manganèse)

INDONÉSIE (île d'Halmahera)

- Gisement de nickel de Weda Bay

NOUVELLE-CALÉDONIE (Société Le Nickel-SLN)

- **5 mines** :
 - Kouaoua
 - Népoui
 - Poum
 - Thio
 - Tiébaghi
- **Usine métallurgique de Doniambo** (production de ferronickel et de matte de nickel)

A close-up photograph of a woven fabric, likely a filter, featuring a complex pattern of blue, orange, and beige threads. The texture is highly detailed, showing the individual fibers and the tight weave. The colors are vibrant and contrast sharply against each other.

*GRÂCE AUX
ÉQUIPEMENTS DE
FILTRATION DE SES
USINES, ERAMET
MINIMISE SES ÉMISSIONS
ATMOSPHÉRIQUES...
POUR LE PLUS GRAND
RESPECT DES PAPILLONS.*



UNE PERFORMANCE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE

L'EFFICACITÉ DES ACTIONS D'ERAMET ET L'ADÉQUATION DE SA STRATÉGIE À DES MARCHÉS PORTEURS SUR

LE LONG TERME LUI ONT PERMIS DE FAIRE FACE À LA CONJONCTURE DÉGRADÉE DE 2009, TOUT EN PROFITANT

DU REDÉMARRAGE DES VENTES DE MANGANÈSE ET DE NICKEL EN COURS D'ANNÉE ET EN POURSUIVANT SES

GRANDS PROJETS: INVESTISSEMENTS EN RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT ET DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL

SOUTENU GARANTS DE SES SUCCÈS FUTURS.

INNOVATIONS, AVANCÉES CONCRÈTES ET BÉNÉFICES CLIENTS

Dans le contexte de crise mondiale de 2009, ERAMET a accru ses efforts de recherche et développement. Portant à la fois sur les produits et les procédés, les travaux se traduisent par d'importantes avancées au profit de ses clients, propices au renforcement de son leadership dans ses différentes activités.

ERAMET dispose à Trappes, en région parisienne, d'un centre de recherche. ERAMET Research regroupe 110 ingénieurs et techniciens menant leurs travaux sur le perfectionnement des procédés miniers et industriels et des produits. Avec un budget en croissance de 15 % malgré la crise, 2009 a été marquée par d'importants succès.

INNOVATIONS STRATÉGIQUES

Le procédé de traitement des minerais oxydés de nickel par hydrométallurgie a démontré sa fiabilité. Les 16 semaines de pilotage, avec un pilote final de 1 000 heures en continu durant les 6 dernières semaines, ont été un succès complet. Après cette étape clé pour le projet d'exploitation du gisement de Weda Bay en Indonésie, 2010 est mise à profit pour tester la robustesse du procédé (retour rapide à l'équilibre lorsqu'on le perturbe, avec un minerai différent par exemple).

En pyrométallurgie, un outil d'étude de la production de ferronickel a été construit, représentatif à la fois des phénomènes chimiques, thermiques et électriques. Dès 2010, il va permettre d'anticiper l'évolution chimique des minerais calédoniens. Plus ferreux et plus acides, ils nécessitent des traitements spécifiques, avec des conséquences importantes notamment sur les fours et l'affinage. Autre avancée majeure, la mise en évidence de voies de traitements hydrométallurgiques originales

15%

C'EST LA
CROISSANCE
DU BUDGET
D'ERAMET
RESEARCH
EN 2009.

à fort potentiel pour le gisement de niobium de Mabounié, au Gabon. Très innovante, cette approche pourrait rendre possible son exploitation ainsi que la valorisation d'uranium, de tantale et d'autres métaux rares dont les marchés sont en forte croissance. En 2010, le projet est intensifié à l'instar de celui sur le lithium. Le centre de Trappes s'impose désormais en expert dans ce domaine, confortant le partenariat avec Bolloré.

À noter encore, la mise au point d'un procédé de production de chlorure de nickel anhydre répondant aux nouveaux besoins d'un client de l'usine de Sandouville et l'arrivée à maturité d'un service support pour les équipements et compétences en analyse, caractérisation et mécanique des fluides.

ÉQUIPES SPÉCIFIQUES POUR LES ALLIAGES

Dans les alliages, les efforts de R&D sont indissociables du positionnement d'ERAMET sur des produits à forte valeur ajoutée, aux caractéristiques très poussées. L'activité Alliages investit 2 % de son chiffre d'affaires dans l'élaboration de nouvelles nuances et le perfectionnement de ses procédés. L'efficacité des programmes nécessitant une proximité de la R&D avec les sites de production, un projet de réorganisation de la recherche a été lancé en 2009. Désormais, les équipes R&D d'ERAMET Alliages (17 ingénieurs et 23 techniciens) sont réparties entre Söderfors en Suède, les Ancizes et Pamiers en France. →



Des essais à taille réduite sont menés par ERAMET Research près de Paris.

→ MODÉLISATION ET NOUVELLES NUANCES

Les sujets de R&D de l'activité Alliages portent sur l'élaboration et la transformation des produits et sur la mise au point de nouvelles nuances. Dans le premier domaine, un travail important est mené sur la modélisation des processus. Objectif : éviter les inclusions exogènes et mieux comprendre la solidification du métal pour adapter, par exemple, la forme du lingot au produit cible. La modélisation des processus thermodynamiques au cours des étapes de forgeage, laminage et matriçage vise d'autre part à mieux prédire la taille des grains en sortie de processus, pour une optimisation des gammes.

Parmi les dernières innovations en matière de nuances, l'acier ML340 offre une très haute résistance : 230 kg par mm², soit près de 20 % de plus que les aciers utilisés dans l'aéronautique. Un brevet conjoint a été déposé avec la Snecma. D'une résistance de 190 kg par mm², l'acier inoxydable MLX19 ne nécessite pas de traitements de surface anticorrosion problématiques pour l'environnement. Il s'impose comme la nouvelle référence pour les trains d'atterrissage. Un partenariat a été signé pour son développement avec Messier-Dowty.

Les nouveaux superalliages à base nickel pourraient permettre de se démarquer des alliages existants. Dédiées aux turbines, les nuances NI30 et NI33 sont potentiellement compétitives. Plusieurs coulées sont en cours d'évaluation. Compatibles avec les composites de

carbone, les alliages de titane sont un axe de développement majeur pour l'aéronautique. En partenariat avec Timet, Aubert & Duval a fabriqué et livré les premières pièces de trains d'atterrissage de l'A350, dans la nuance Ti 10-2-3. Pour le même avion, des alliages d'aluminium et lithium ont aussi été mis au point, cette fois en partenariat avec Alcan.

ERAMET RESEARCH, PÉPINIÈRE DE TALENTS POUR LE GROUPE

Déceler les futurs ingénieurs du Groupe est l'une des missions du Campus Manager d'ERAMET qui organise la présence du Groupe dans plus de douze forums d'écoles en France tous les ans, ainsi que de nombreuses conférences pour les étudiants et leurs professeurs afin de leur faire découvrir la diversité des métiers d'ERAMET. Des visites de sites industriels sont organisées pour les élèves des Grandes Écoles. Ainsi, des élèves de l'École centrale Paris se sont-ils rendus à l'usine Comilog de Dunkerque, un groupe d'élèves de Mines Paris Tech a visité les mines de la SLN en Nouvelle-Calédonie ainsi qu'ERAMET Research. Dans le cadre du forum Horizon Chimie, de futurs ingénieurs chimistes ont découvert également le site d'ERAMET de Sandouville.

Outre les stages qui sont proposés, ERAMET embauche chaque année des ingénieurs généralistes ou spécialisés en chimie ou en géologie qui vont faire leurs premières armes dans le centre de recherche du Groupe. Les jeunes diplômés travaillent très vite sur des sujets stratégiques pour le Groupe, comme le procédé hydrométallurgique. Ils se familiarisent au management en encadrant des petites équipes de techniciens et sont, dès leur arrivée, sensibilisés à la sécurité. Ils effectuent en parallèle des missions sur les sites, ce qui favorise une meilleure appréhension du terrain.

ERAMET Research est une grande porte d'entrée pour les jeunes ingénieurs. Il leur offre une formation solide sur les procédés pendant les premières années pour leur permettre de réussir sur les sites de production ensuite. Une pépinière hautement appréciée par les managers des sites miniers et métallurgiques. •

zoom sur

FORTE IMPLICATION DANS LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Certains programmes de R&D de l'activité Alliages sont menés dans le cadre de pôles de compétitivité, tels Viaméca pour la mécanique et le traitement thermique (régions Auvergne et Rhône-Alpes), Aerospace Valley (Toulouse) ou encore

le Pôle Nucléaire de Bourgogne, avec notamment AREVA. Dans ces pôles, des ingénieurs de recherche sont détachés et participent à la sélection des programmes, leur orientation, la proposition de projets interentreprises... Aubert & Duval joue

ainsi un rôle fédérateur et d'appui régional en matière de recherche. Partenaire des grandes écoles et universités, il soutient aussi plusieurs thèses d'étudiants.



Les ingénieurs du centre de R&D étudient minutieusement les caractéristiques des minerais exploités.

POURSUITE DES INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES MONDIAUX

La stratégie d'ERAMET sur ses différents marchés se traduit par le développement d'importants projets dans le monde. En 2009, ceux-ci ont été poursuivis.

Sur le plan international, 2009 a été, entre autres, marquée par la signature d'un accord de partenariat avec Mitsubishi pour le développement commun d'un gisement de nickel de classe mondiale en Indonésie. L'acquisition de P.T. Weda Bay Nickel en 2006 a ouvert au Groupe la possibilité de doubler, à terme, sa production de nickel, perspective envisageable par la mise en œuvre de son procédé d'hydrométallurgie. Les études techniques sont actuellement en cours, pour une prise de décision fin 2011 ou courant 2012.

10 avril 2009: lancement officiel du programme de construction d'UKAD en présence d'élus de la région et de l'ambassadeur du Kazakhstan.



ACCORD DANS LE TITANE

Autre accord international, celui signé par Aubert & Duval avec un partenaire kazakh pour la fourniture de titane. Alors que ce métal n'est autrement disponible qu'auprès d'entreprises russes ou américaines, cette convention en fiabilise l'approvisionnement. Les produits d'UKAD, unité de transformation du titane en construction à Saint-Georges-de-Mons, en France, sont destinés au marché de l'aéronautique (trains d'atterrissage, ailes, fuselages, réacteurs...). L'unité devrait être opérationnelle en septembre 2011. L'investissement est de 47 millions d'euros. Il a reçu le soutien d'Airbus et d'EADS, matérialisé par un contrat garantissant un volume d'affaires d'environ un milliard de dollars jusqu'en 2020.

EXTENSION DE L'ACTIVITÉ MANGANÈSE EN NORVÈGE

En Norvège, l'acquisition de Tinfos a été menée à terme en 2009 avec la réunion de ses activités d'alliages de manganèse, dioxyde de titane et négoce au sein d'Eralloys Holding SA, puis la prise de contrôle à 100 % d'ERAMET dans cette nouvelle filiale. Le Groupe se trouve ainsi renforcé dans la production d'alliages de manganèse (hausse d'environ 20 %), et plus particulièrement d'alliages affinés, priorité stratégique. Mises en œuvre dès 2008 avec les autres sites du Groupe en Norvège, les synergies s'avèrent



L'usine de Kviteseid (Norvège) est spécialisée dans la production de silicomanganèse.

plus importantes que prévues. Cette opération apporte également une diversification vers la production de dioxyde de titane.

NOUVEAUX PROJETS INDUSTRIELS EN CHINE, AU GABON ET EN NOUVELLE-CALÉDONIE

En Chine, l'ancienne usine de Guilin va être arrêtée pour laisser place à un nouveau site industriel. Celui-ci sera dédié aux alliages de manganèse affinés à plus forte valeur ajoutée, destinés aux aciers longs. D'une meilleure qualité que les aciers plats, leur proportion augmente dans la production chinoise.

Les développements industriels dans de nouveaux pays sont menés en même temps que des investissements dans les pays où le Groupe est depuis longtemps implanté. La construction du complexe métallurgique de Moanda au Gabon, associant un site de production de silicomanganèse (65 000 tonnes par an) et un site de manganèse métal (20 000 tonnes par an), est liée au projet gouvernemental d'un nouveau barrage hydroélectrique.

En Nouvelle-Calédonie, l'étude pour la construction d'une centrale thermique a été relancée. Ajusté à une production cible de 65 000 tonnes de nickel, ce projet vise le remplacement de la centrale actuelle au fioul. •

zoom sur

RENFORCEMENT EN ZONE DOLLAR POUR L'ACTIVITÉ ALLIAGES

ERAMET développe ses implantations industrielles partout dans le monde, y compris en France. À elle seule, l'activité Alliages y dispose de huit usines. Tout en développant ces usines en France, la branche envisage des développements en zone dollar. Aux États-Unis, l'implantation de sites industriels éviterait les effets négatifs de change pour des produits fabriqués en zone euro tout en facilitant l'accès à certains

marchés, notamment l'aéronautique. Fin 2009, un centre de distribution pour Erasteel a été acquis à Romeoville, dans la région très industrialisée de Chicago. L'implantation complète celles de Boonton (New Jersey) et Cincinnati où les équipes ont été renforcées. L'activité Alliages a aussi étoffé ses équipes en Chine et au Japon.

“ ALLIAGES STRATÉGIQUES POUR

L'AÉRONAUTIQUE

DANS LE DOMAINE DES ALLIAGES, LES FILIALES SPÉCIALISÉES D'ERAMET (AUBERT & DUVAL ET ERASTEEL) DÉVELOPPENT LEUR EXPERTISE EN RELATION ÉTROITE AVEC LES MARCHÉS EN AVANT DES DIFFÉRENTES FILIÈRES CONCERNÉES. PREMIER D'ENTRE EUX L'AÉRONAUTIQUE, DEVANT L'ÉNERGIE, LES OUTILS INDUSTRIELS ET DIFFÉRENTES SPÉCIALITÉS.



Le site d'Airforge, situé à Pamiers (France), est dédié au marché de l'aéronautique.

Aubert & Duval produit pour l'aéronautique une gamme complète de pièces de structures (trains d'atterrissage notamment) et de moteurs. Un marché auquel est aussi dédiée une part importante de ses produits longs en acier et de ses alliages de hautes performances, ainsi que certaines pièces de fonderie pour outillages spéciaux. Bien que l'aéronautique, marché cyclique, ait été directement touchée par la crise, la tendance sur le long terme est nettement favorable, avec une croissance de 4 à 5 % par an. Pour ses grands clients, Aubert & Duval élabore des aciers spéciaux et superalliages et les transforme par forgeage, laminage et matriçage. Plus limités en volume que sur les marchés des aciers carbonés ou inoxydables, ses produits ont une valeur ajoutée beaucoup plus forte en raison de leurs caractéristiques élevées. Ils doivent en effet supporter des contraintes mécaniques et thermiques extrêmes.

PERFORMANCES TRÈS ÉLEVÉES

Ces alliages et aciers sont stratégiques dans la construction des avions. L'emploi de composites, s'il permet d'alléger le poids global d'un appareil, ne peut satisfaire à certaines exigences technologiques et de sécurité. Les superalliages résistent parfaitement aux températures les plus hautes des moteurs et les →



UKAD aura pour objet de fabriquer et de vendre des produits en titane pour le marché de l'aéronautique (trains d'atterrissage, ailes, fuselage...).

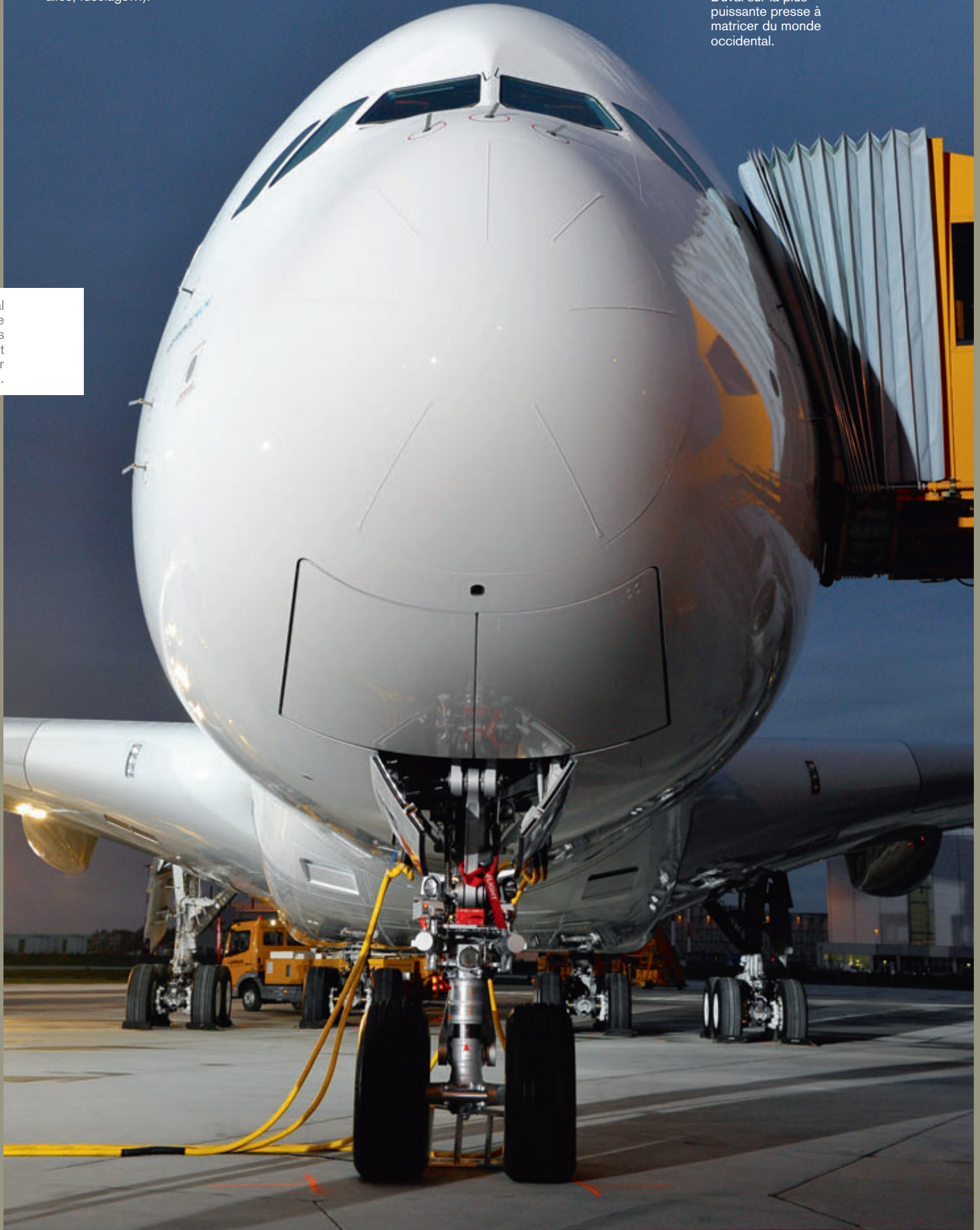


Les moteurs d'avion sont réalisés grâce à des alliages métallurgiques de plus en plus sophistiqués, les superalliages, contenant plus de 45 % de nickel, qui conservent des propriétés élevées même à très haute température.



Des ailes bien accrochées au fuselage, grâce aux pièces en alliage d'aluminium forgées en France par Aubert & Duval sur la plus puissante presse à matricer du monde occidental.

Aubert & Duval produit une gamme complète de pièces de structures et de moteurs pour l'aéronautique.





Erasteel est spécialisé dans la métallurgie des poudres.

→ aciers inoxydables à hautes caractéristiques présentent également des propriétés remarquables pour les avionneurs.

INNOVATION ET LEADERSHIP

Par leur expérience et par leur expertise, les équipes d'Aubert & Duval répondent aux exigences des plus grands clients de l'aéronautique, en particulier Airbus et Boeing. Ces réponses nécessitent d'importants programmes de recherche destinés à développer de nouvelles nuances d'alliages et à perfectionner les procédés de fabrication. Ces travaux sont souvent menés avec les partenaires de la filière, autres grands fournisseurs et avionneurs. Ils permettent à Aubert & Duval de renforcer sa position de leader et de fournir à ses clients une palette complète de produits, avec notamment des

42%

DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'ERAMET ALLIAGES EST RÉALISÉ AVEC LES SECTEURS AÉRONAUTIQUE, ESPACE ET DÉFENSE.

développements majeurs dans les alliages d'aluminium-lithium, caractérisés par d'excellentes propriétés mécaniques et une faible densité, ainsi que dans les pièces en titane et tous les superalliages. La variété des procédés contribue aussi à l'étendue et à la pertinence des réponses aux clients.

DIVERSIFICATION VERS DES PRODUITS FINIS

À souligner encore, la proposition par Aubert & Duval d'un produit usine fini dans le cadre du programme de réduction des coûts Power 8 d'Airbus. En intégrant la totalité des étapes de fabrication d'une pièce matricée, en partenariat avec un mécanicien, la filiale a montré qu'on pouvait gagner en temps et en coût sur le processus. Menée sur le cadre 42 de l'A320 (pièces renforçant la carlingue), cette approche est à l'étude pour d'autres pièces.

SUCCÈS MAJEURS EN 2009

Parmi les succès de l'année, Aubert & Duval a livré les premières pièces en titane du train d'atterrissage de l'A350 à Messier-Dowty, filiale de Safran. Cette livraison marque l'aboutissement d'une coopération entre ces deux partenaires et Timet (États-Unis), fournisseur des lingots de titane. Extrêmement complexes à fabriquer, ces pièces ont fait l'objet d'études techniques approfondies durant plusieurs années en respectant un timing resserré.

Autre réussite, le filage de la nuance N-18, en métallurgie des poudres, utilisé pour le moteur M88 équipant le Rafale. Mise au point avec la Snecma par l'utilisation de la presse de Pamiers, cette technologie innovante permet de gagner beaucoup de temps et d'argent. Auparavant, les conteneurs de poudres devaient être envoyés aux États-Unis pour que les poudres soient traitées par filage, opération sous presse pour améliorer les caractéristiques, puis revenir sous forme de barre en France.

SÉCURITÉ, SANTÉ, ENVIRONNEMENT : TROIS PRIORITÉS

Aubert & Duval comme Erasteel inscrivent leurs projets dans une logique de développement durable. Sur les huit sites industriels de la branche, cinq sont certifiés ISO 14001 en France, dont trois l'ont été en 2009. Plus largement, chaque projet est considéré dès son origine sous les trois aspects de la sécurité, de la santé et de l'environnement. •

zoom sur

INVESTISSEMENTS EN PRODUCTION

Dans ses six usines françaises (Firminy, Gennevilliers, Imphy, Issoire, Les Ancizes et Pamiers), Aubert & Duval dispose de moyens technologiques poussés et diversifiés. Ses presses permettent de forger une très large palette de produits : alors que la plus importante

offre une capacité de 65 000 tonnes, une presse de 3 000 tonnes est en cours de construction pour une mise en service fin 2011. Montant de l'investissement : 30 M€. Autre projet majeur en cours, la construction d'un nouveau site dédié au titane à Saint-Georges-de-Mons, en Auvergne.

La branche Alliages investit également dans la métallurgie des poudres, avec notamment le programme Durin d'Erasteel, destiné à augmenter ses capacités de production.



Thomas Billaudeau, ingénieur Matériaux métalliques et Procédés d'Airbus.



Aubert & Duval, associé à Alcan, a développé une nouvelle nuance d'aluminium-lithium pour l'A350.

NOUVELLE NUANCE POUR L'A350

“

À la suite d'une réflexion commune d'Airbus, Alcan et Aubert & Duval, une nouvelle nuance 2050 aluminium-lithium a été développée pour l'A350. Précisions de Thomas Billaudeau, ingénieur Matériaux métalliques et Procédés d'Airbus.

COMMENT EST NÉE LA NUANCE 2050 ?

Nous utilisons déjà cet alliage aluminium-lithium sous forme de produit laminé, autrement dit une tôle épaisse dans laquelle des pièces finies sont usinées.

Avec Alcan et Aubert & Duval, nous nous sommes interrogés sur l'intérêt de développer cette nuance sous forme de produit forgé. La première vertu de cet alliage 2050 est sa très faible densité: elle permet de gagner en masse par rapport à un alliage d'aluminium classique, donc d'obtenir un avion moins lourd, consommant moins. À cet avantage technico-économique s'ajoute

la réponse du produit à notre exigence d'augmenter le gain en fatigue de nos pièces forgées. Soumis à différents cycles de sollicitations lors des vols, les matériaux métalliques peuvent présenter un micro-endommagement surfacique qui, en se cumulant, peut conduire à la création de fissures si le phénomène n'est pas contrôlé. Comparativement aux autres alliages d'aluminium classiques utilisés sur nos pièces forgées, l'alliage 2050 présente un gain en tenue fatigue.

À QUELLE PARTIE DE L'AVION EST DESTINÉE CETTE NUANCE ?

Son utilisation est hautement stratégique car elle sert à fabriquer l'une des quatre pièces principales de la jonction entre voilure et fuselage. Aubert & Duval est un partenaire historique majeur pour ces pièces du caisson central, depuis l'A320 jusqu'à l'A350 en passant par l'A340 et

l'A380. Ensemble, avec Alcan, nous avons acquis une solide et riche expérience dans le développement de solutions innovantes et performantes adaptées à nos exigences.

QUELS SONT LES ATOUTS D'UNE TELLE COLLABORATION ?

La connaissance du produit final et de nos besoins par les équipes d'Aubert & Duval se traduit par un gain de temps appréciable. **Nous bénéficions d'une très bonne écoute et partageons le même vocabulaire.** J'apprécie également la volonté d'avancer et de nous aider au mieux. Cette approche nous a permis de mener à bien notre projet plus vite que prévu. Après les nombreux essais, fin 2009, des ébauches étaient déjà forgées par Aubert & Duval et livrées pour être montées sur l'A350.

”

SAVOIR CONCILIER EXCELLENCE TECHNIQUE ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

« Spécialisée dans les systèmes navals, la DCNS est le leader européen des navires militaires de guerre. Pour nos produits, nous avons besoin d'équipements offrant des niveaux très élevés de performance. Les ébauches forgées par Aubert & Duval sont

notamment utilisées pour nos sous-marins, parmi lesquels le Barracuda. Servant entre autres à la jonction des éléments de coque, elles doivent supporter, de manière complètement fiable, des contraintes techniques sévères. Notre objectif, en travaillant avec une

entreprise comme Aubert & Duval, est de pouvoir obtenir des prestations d'un haut niveau de qualité, tout en arrivant à optimiser les solutions pour faire face à des exigences économiques de plus en plus importantes. C'est pourquoi, au-delà d'une simple relation

client-fournisseur, nous mettons l'accent, avec de telles entreprises, sur le développement de partenariats à long terme. »

Gérard Duhamel, responsable Développement de la relation fournisseurs de la DCNS

“ PRODUIRE PLUS ET MOINS CHER POUR LES PRODUCTEURS D'INOX OBJECTIF NICKEL

LES PROGRÈS DANS LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET WEDA BAY EN INDONÉSIE ET LE LANCEMENT D'UN PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ EN NOUVELLE-CALÉDONIE VONT PERMETTRE À L'ACTIVITÉ NICKEL D'ERAMET D'ACCOMPAGNER ENCORE MIEUX SES CLIENTS, EN PARTICULIER LES PRODUCTEURS D'ACIER INOXYDABLE, SON PRINCIPAL DÉBOUCHÉ.



L'usine de la SLN en Nouvelle-Calédonie produit du ferronickel et de la matte de nickel.

ERAMET est l'un des principaux producteurs de ferronickel au monde avec ses grenailles de SLN 25[®] fabriquées à l'usine de Doniambo, en Nouvelle-Calédonie. Marché principal : l'acier inoxydable (60 % de la consommation de nickel dans le monde). Ses utilisations, dans la vie quotidienne, sont omniprésentes : bâtiment et décoration, transport, mobilier, conditionnement et emballage... Grâce à sa production de nickel métal de haute pureté Nickel HP[®] (99,99 %), ERAMET fait aussi partie des trois fournisseurs mondiaux de nickel métal entrant dans la composition de superalliages et autres alliages à base de nickel – ceux-ci sont dédiés notamment à l'aéronautique (moteurs et structure) et à l'énergie (turbine).

ERAMET est également le premier producteur mondial de chlorure de nickel. Son produit SELNIC[®], le chlorure de nickel cristallisé le plus pur commercialisé dans le monde, est utilisé pour les applications les plus exigeantes, depuis l'industrie de la galvanoplastie jusqu'aux secteurs automobile et aéronautique, en passant par l'industrie de l'électronique. Autre produit, l'hydroxycarbonate de nickel : NICKEL One[™] est destiné à la production de catalyseurs et pigments et aux traitements de surface. À noter encore, les pièces d'un et deux euros : grâce au nickel de leur partie centrale, elles conservent dans le temps leur éclat et leur relief. →

*
60%

des débouchés du nickel
sont représentés par
l'acier inoxydable.

*

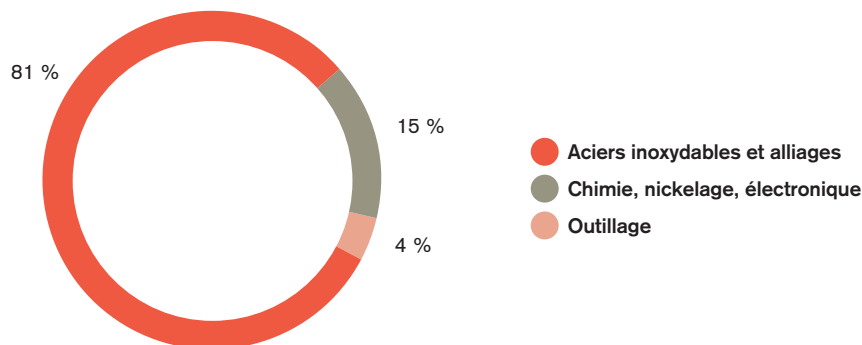
Avec plus de 45 %
de nickel, les superalliages
conservent leurs propriétés
mécaniques à température
très élevée.

Les utilisations
du nickel sont
omniprésentes dans
la vie quotidienne :
bâtiment, décoration,
cuisine, mobilier...



ERAMET NICKEL

Répartition du chiffre d'affaires par marché



→ REMONTÉE DE LA PRODUCTION EN 2009

En raison des stocks excédentaires chez les producteurs de nickel, la SLN a, dès la fin 2008, baissé sa production dans ce domaine à 80 %, soit 50 000 tonnes en rythme annuel. En 2009, ce niveau a pu être remonté à environ 52 000 tonnes. Dédiée aux applications autres que l'acier inoxydable (nickel de haute pureté et cobalt), l'usine de Sandouville, grâce à la qualité de ses produits, a maintenu sa production et même atteint des niveaux records, ce qui se traduit par un gain de parts de marché. Sa contribution à l'activité Nickel d'ERAMET est passée à près de 28 %. Spécialisé dans la fabrication de poudres ultrafines de cobalt et de carbure de tungstène, le site Eurotungstène de Grenoble a en revanche été très affecté par les difficultés de ses marchés (construction et automobile notamment). Le niveau de sa production et de ses ventes en 2009 a baissé environ de moitié.

DÉFINITION D'UN POINT DE FONCTIONNEMENT OPTIMUM POUR LA SLN

L'exercice a été très important pour la SLN, filiale exploitant les gisements de nickel de Nouvelle-Calédonie. Une étude sur son point de fonctionnement optimum et un projet de plan d'amélioration de la compétitivité ont été présentés en novembre à son comité d'entreprise

90 M€

DE RÉDUCTION
DES COÛTS
CHAQUE ANNÉE
À HORIZON 2012
POUR LA SLN.

et à son Conseil d'administration. Objectif : atteindre un niveau de production de 65 000 tonnes en 2014, avec un palier à 60 000 tonnes à partir de 2012. L'amélioration du positionnement concurrentiel de la SLN passe également par une réduction des coûts. À l'horizon 2012, les économies visées sont de 90 M€ en année pleine par rapport à 2008 à conditions économiques constantes. À cette même échéance, l'effectif cible a été fixé à 2 100 personnes, soit une diminution de 300 postes, l'objectif étant d'y parvenir sans licenciement. Ce projet de plan d'amélioration de la compétitivité fait encore l'objet, début 2010, d'une concertation avec les partenaires sociaux.

POURSUITE DES GRANDS PROJETS

En parallèle, ERAMET maintient tous ses grands projets de développement en Nouvelle-Calédonie. 2009 a ainsi vu le lancement des études d'une nouvelle centrale pour le site de Doniambo, ajusté à son nouvel objectif de production. La décision de sa construction sera prise fin 2011, début 2012.

L'extension de l'activité minière sur de nouveaux gisements du Territoire demeure une autre ambition. L'annulation de l'octroi par la Province Sud des gisements de Prony et Creek Pernod en début d'année 2010, à la suite de requêtes déposées par un concurrent, a conduit le groupe ERAMET à interjeter appel. •

zoom sur

AVANCÉES CAPITALES POUR P.T. WEDA BAY NICKEL EN INDONÉSIE

Deux événements majeurs dans la poursuite du projet d'exploitation d'un gisement de nickel en Indonésie ont marqué 2009. Le 19 février, Mitsubishi Corporation a acquis 33,4 % de la société Strand Minerals, filiale d'ERAMET portant 90 % des actions de P.T. Weda Bay Nickel, société en charge des études et de l'exploitation

future du gisement. Implanté depuis longtemps dans le pays, Mitsubishi est un partenaire de choix pour le déploiement industriel du projet. Autre avancée décisive, l'approbation par les autorités indonésiennes des études environnementales, sociales et sanitaires au mois de juillet. Depuis, P.T. Weda

Bay Nickel poursuit l'acquisition de terrains, la constitution de dossiers pour obtenir l'ensemble des permis nécessaires et la préparation des projets de financement, de premiers contacts ayant été pris avec les organismes financiers. La prise de décision finale de réalisation du projet est fixée à fin 2011, début 2012.



M. Kenji Minami,
directeur chez Nisshin Steel.



Vue aérienne de l'usine Shunan de Nisshin Steel.

UN PARTENARIAT DE LONG TERME AU PROFIT DES DEUX SOCIÉTÉS

“

NISSHIN STEEL EST UN ACTEUR MAJEUR DE L'ÉCONOMIE JAPONAISE. POUVEZ-VOUS DÉCRIRE VOS ACTIVITÉS ?

Suite à l'installation de notre premier haut fourneau en 1962, Nisshin Steel est devenu un fabricant d'acier intégré et s'est spécialisé dans la tôle d'acier, d'acier inoxydable, d'acier traité et d'acier spécial. Dans l'acier inoxydable en particulier, Nisshin Steel a toujours été leader du secteur grâce au développement de différentes technologies, comme le premier laminoir Sendzimir du Japon, le procédé de dégazage de convertisseur, le laminoir tandem Sendzimir et un laminoir high-tech destiné aux produits ultrafins. **Nous avons acquis un grand savoir-faire technique et avons développé nos activités en dehors de nos frontières,** grâce à l'établissement de joint-ventures, à des prises de capital et à de l'assistance technique. Dans l'acier inoxydable, nous avons renforcé notre alliance avec Acerinox et Baosteel afin de nous positionner sur un marché en croissance hors du Japon et nous voulons continuer à développer nos activités.

VOUS ÊTES ACTIONNAIRE DE LA SOCIÉTÉ LE NICKEL, FILIALE DU GROUPE ERAMET, DEPUIS 1991. POURQUOI INVESTISSEZ-VOUS DANS CETTE ENTREPRISE ?

À cette époque, du fait de la forte croissance de la demande d'acier inox, des conditions d'instabilité sont apparues sur le marché du nickel : problèmes d'approvisionnement dans le monde entier et fortes fluctuations des prix. Et cette situation risquait de perdurer. D'un autre côté, pour assurer à nos clients la stabilité de leur fourniture en acier inox, notre produit principal, c'était **notre priorité absolue de garantir la stabilité de notre approvisionnement en nickel, qui est la matière première principale de l'inox.** Avec cette priorité en tête, nous avons décidé de renforcer notre relation et de créer un partenariat avec un fournisseur, en investissant dans la SLN, le plus grand fabricant de ferronickel du monde, et en entrant ainsi dans une relation de long terme avec le Groupe ERAMET.

LA SLN FOURNIT DU FERRONICKEL À NISSHIN STEEL DEPUIS LONGTEMPS. POUVEZ-VOUS NOUS FAIRE

QUELQUES COMMENTAIRES SUR LA QUALITÉ DE NOS PRODUITS ?

Nous apprécions que la SLN nous fournisse un ferronickel de qualité stable depuis longtemps. **Avec le ferronickel de la SLN, qui contient une quantité de nickel plutôt élevée, il est pratique pour nous de faire des ajustements de la quantité de nickel** dans nos fours d'inox quand nous ajustons notre production entre les aciers austénitiques et les aciers ferritiques.

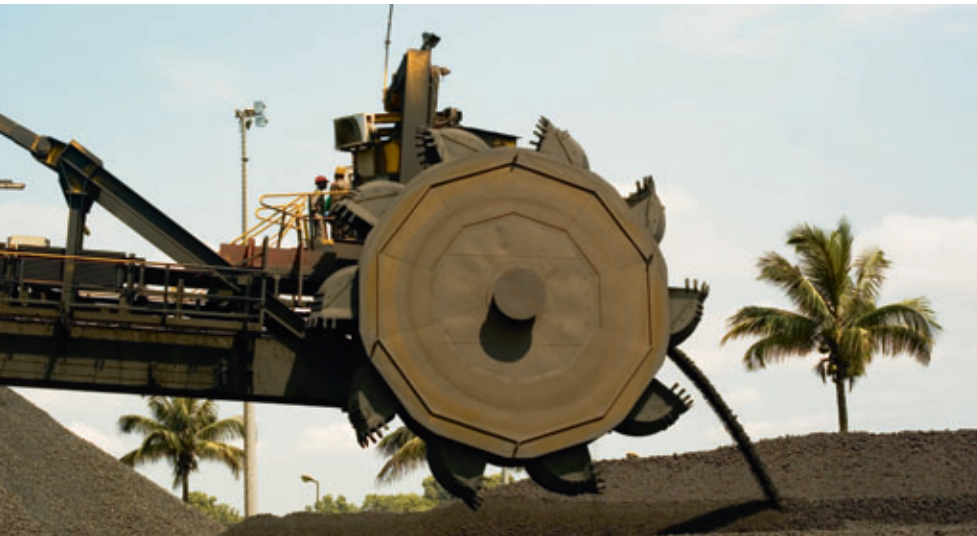
QU'ATTENDEZ-VOUS DES FUTURES RELATIONS ENTRE NISSHIN STEEL ET ERAMET ?

Depuis que nous avons investi dans la SLN en 1991, nous avons rencontré plusieurs « hauts et bas », mais nous avons développé un partenariat, car nous nous sommes reconnus comme des partenaires complémentaires et nous avons coopéré pour surmonter nos difficultés. **Nous souhaitons encore approfondir nos relations, sur la base de la confiance mutuelle et d'une communication ouverte.** Nous pensons qu'ERAMET et Nisshin Steel « sont sur le même bateau », et nous espérons que ce bateau vogue vers un avenir brillant pour nos deux sociétés.

”

“ ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES ACIERS AU CARBONE


GRÂCE À LA QUALITÉ ET À L'IMPORTANCE DE SES GISEMENTS, ERAMET FOURNIT À SES CLIENTS SIDÉRURGISTES DES MINÉRAIS DE MANGANÈSE PARTICULIÈREMENT RICHES ET DES ALLIAGES DE MANGANÈSE. DES MATIÈRES PREMIÈRES AUJOURD'HUI DE PLUS EN PLUS DEMANDÉES, POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DES ACIERS AU CARBONE ET RÉDUIRE LEURS COÛTS DE PRODUCTION.



Le minerai de manganèse produit au Gabon par Comilog est l'un des plus riches au monde.

ERAMET produit pour ses clients du monde entier une des plus larges gammes de produits dérivés du manganèse, à partir des gisements exploités par sa filiale Comilog au Gabon et de son dispositif industriel déployé dans le monde entier, au plus près des clients : en Chine, en Europe, en Amérique du Nord. Le marché principal du Manganèse est, de très loin, celui de la sidérurgie : près de 90 % des ventes de minerai sont réalisées auprès des producteurs d'acier et d'alliages. Le manganèse est un composant essentiel pour enrichir les alliages en améliorant leurs propriétés. Exemple parmi d'autres, les carrosseries automobiles dont l'allègement est permis grâce au manganèse.

Le manganèse et ses dérivées chimiques s'adressent cependant à d'autres secteurs spécialisés, en particulier celui des piles et batteries. Dans les piles alcalines de longue durée, l'agent actif, appelé EMD, est un composant à base de manganèse. D'autres débouchés intéressants se trouvent dans la chimie et l'agrochimie. D'autre part, la branche Manganèse d'ERAMET développe une importante activité de recyclage des catalyseurs pétroliers. Leader mondial dans ce domaine, sa filiale Gulf Chemical & Metallurgical Corporation (États-Unis) produit ainsi du vanadium et du molybdène. Le Groupe entend d'ailleurs développer ses activités de recyclage, une ambition récemment illustrée avec l'acquisition de la société Valdi en France. →



1,3 milliard de tonnes
d'acier au carbone
sont produites dans
le monde en 2009.



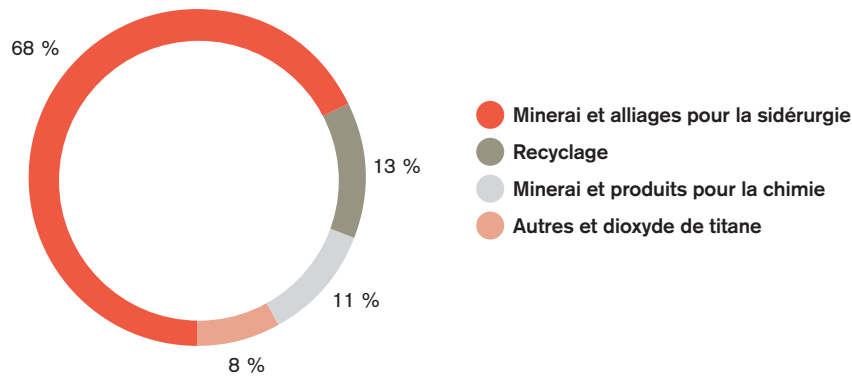
Le manganèse est essentiel
à la fabrication de l'acier
dans une proportion variant
entre 0,05 % et 2 %.



Le manganèse accroît l'élasticité,
la dureté et la résistance
à l'usure des aciers.

ERAMET MANGANÈSE

Répartition du chiffre d'affaires par marché



actuelles et celles de nouveaux gisements. Les autres investissements majeurs ont également été maintenus, même si certains, du fait de la crise, ont été rééchelonnés. La construction de la nouvelle usine de Guilin, en Chine, a ainsi été repoussée de quelques mois. Commencés en 2009, les travaux se poursuivront en 2010 pour un démarrage en 2011. Dans ce nouveau site, les hauts fourneaux de l'ancienne usine laisseront place à des fours électriques, ce qui permettra de produire du ferromanganèse affiné, dédié aux produits plats dont la consommation augmente fortement en Chine.

UN COMPLEXE INDUSTRIEL AU GABON

Autre investissement majeur (200 M€), le complexe métallurgique de Moanda, au Gabon (CMM). Les travaux ont également débuté. L'unité de production de manganèse métal devrait être opérationnelle fin 2012, celle de silicomanganèse en 2013. Cette implantation de la transformation du manganèse au Gabon sera rendue possible par la construction d'un nouveau barrage hydroélectrique par les pouvoirs publics.

Toujours au Gabon, le plan d'amélioration du chemin de fer Transgabonais, dont Comilog détient la concession, a été poursuivi tel que prévu.

POURSUITE DES ACQUISITIONS

Parallèlement à son développement au Gabon, ERAMET étudie différents projets d'acquisition dans le domaine minier, dans plusieurs régions du monde. Sa politique de croissance externe a récemment été illustrée dans le secteur industriel avec l'acquisition de Tinfos. Finalisée en 2009, avec le contrôle à 100 % d'Eralloys, société regroupant les activités métallurgiques de Tinfos, cette opération se traduit par une augmentation d'environ 20 % de la capacité de production d'alliages de manganèse. En outre, les synergies avec les autres sites industriels sont plus importantes que prévues.

Autre opération, l'acquisition de la société française Valdi pour laquelle un accord a été signé le 11 décembre 2009 avec le groupe AFE. Les deux sites de Valdi emploient quelque 90 personnes au Palais-sur-Vienne, près de Limoges, et à Feurs, près de Saint-Étienne. Le premier site est dédié au grillage de catalyseurs, contenant du nickel, du molybdène et du vanadium, et à la fabrication de ferro-alliages dans un four, dans lequel sont traités des catalyseurs et des rejets issus de la production d'aciers spéciaux. Le second site est spécialisé dans la fabrication de ferro-alliages à partir de piles salines et alcalines préalablement triées et dans l'affinage d'alliages en fonction des demandes spécifiques des clients. Cette acquisition va ainsi permettre à ERAMET de renforcer ses positions dans le recyclage des métaux et des piles en Europe, en complément de ses activités en Amérique du Nord. •

→ RÉDUCTION DES COÛTS : OBJECTIFS DÉPASSÉS

En 2009, le plan de réduction de coûts mené dès les prémices de la crise a permis de dépasser de 20 % l'objectif. Dans chaque pays, ses grandes orientations ont été adaptées par les directions locales, en fonction des contextes. Parmi les économies réalisées, certaines sont durables, d'autres non, notamment celles liées aux mesures de chômage partiel. La suspension de l'activité de Marietta Nord a été accélérée, l'activité de l'usine de Daoer en Chine a été arrêtée. Partout où des plans sociaux ont dû être effectués, ils l'ont été avec le maximum de concertation et tous les accompagnements possibles pour les personnes concernées.

Par ailleurs, le niveau des stocks, trop élevé fin 2008, a été considérablement réduit. Alors qu'il était prévu de le ramener au niveau habituel fin 2009, cet objectif a été atteint en milieu d'année.

MAINTIEN DES INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES

La reprise des ventes a entraîné celle du programme d'augmentation de la production au Gabon. Objectif : 4 millions de tonnes par an. En 2008, le niveau de 3,5 millions de tonnes avait été atteint en capacité. De récentes études ont montré que le gisement actuel permettait une exploitation d'une durée plus longue que prévue, même avec une augmentation de la production. Un nouveau plan du développement de l'activité minière au Gabon est en cours d'élaboration, intégrant les ressources

200 M€

C'EST LE MONTANT DE L'INVESTISSEMENT DANS LE COMPLEXE MÉTALLURGIQUE DE MOANDA AU GABON.

zoom sur

RAPPROCHEMENT ENTRE ÉQUIPES INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES

La mobilisation pour réduire les coûts en 2009 s'est traduite par un rapprochement entre les équipes des usines et les équipes commerciales de l'activité Manganèse.

Alors que les commerciaux étaient auparavant chargés de vendre ce que les sites produisaient, ce sont eux désormais qui donnent le tempo : les unités ajustent désormais en

quantité et en qualité leur production en fonction de la demande. Une nouvelle approche appelée à se poursuivre quelle que soit la conjoncture.



Jennifer Dickson, directeur des achats Alliages pour Corus et Tata Steel.



En 2008, Corus a gagné un contrat d'approvisionnement d'acier pour deux nouveaux porte-avions de la Royal Navy.

FLEXIBILITÉ, INNOVATION ET CRÉATION DE VALEUR

“

CORUS EST LE DEUXIÈME PRODUCTEUR D'ACIER EN EUROPE. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?

Avec ses principales usines sidérurgiques situées en grande partie au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, Corus est un important fournisseur d'acier qui apporte des solutions aux secteurs du bâtiment, de l'automobile, de l'emballage, de la construction mécanique, ainsi qu'à d'autres marchés exigeants dans le monde entier. **Corus est une filiale de Tata Steel qui est l'un des dix premiers producteurs d'acier au monde.** Ce nouveau groupe affiche une production totale de plus de 28 millions de tonnes d'acier et emploie environ 80 000 personnes réparties sur les quatre continents.

COMMENT DÉCRIREZ-VOUS VOS RELATIONS AVEC ERAMET ?

Les relations directes remontent à l'époque où ERAMET a acquis les actifs Manganèse d'Elkem. Notre relation de longue date est basée sur la confiance. Elle s'est développée avec le temps et ERAMET est maintenant le principal fournisseur

de Corus pour les alliages de manganèse, une matière première clé pour la fabrication d'acier. Corus achète une gamme complète de produits fabriqués par ERAMET : ferromanganèse haut carbone, silicomanganèse, ferromanganèse moyen et bas carbone. Ces produits proviennent des usines ERAMET en France et en Norvège et sont tous consommés par les usines de Corus.


COMMENT ERAMET RÉPOND-IL À VOS BESOINS ?

La réponse est simple : ERAMET fait ses preuves constamment en faisant beaucoup d'efforts pour comprendre les besoins de Corus et pour répondre à ses attentes. **ERAMET relève toujours les défis et réussit à les remporter. Cela signifie, plus concrètement, le développement d'une chaîne logistique très efficace.** ERAMET s'assure de la qualité et de la constance des produits, avec des délais de livraison optimisés associés à un engagement permanent – c'est avec tout ça que l'on ajoute de la valeur à Corus.

QUELLES SONT VOS ATTENTES POUR LE FUTUR ?

La flexibilité reste un sujet clé et ERAMET devra poursuivre sa manière proactive de travailler. Je sais que c'est possible grâce à la richesse de son expertise et à ses connaissances acquises grâce à ces années d'expérience. En fin de compte, **je souhaite que notre collaboration puisse aider Corus à maintenir un avantage concurrentiel dans nos marchés** à travers l'innovation et la création de valeur. Je crois que nos deux sociétés ont des valeurs communes ; nous formons une bonne équipe et nous continuerons à trouver des solutions pour maintenir et améliorer nos relations professionnelles dans les années à venir.

”



*AU GABON,
DE NOMBREUX
PARCS NATURELS
PERMETTENT
DE PRÉSERVER
LA FAUNE ET LA
FLORE. ERAMET,
À TRAVERS SA
FILIALE, DÉVELOPPE
L'AQUACULTURE,
UN PROGRAMME
DE PROTECTION DES
PRIMATES AINSI QUE
L'ÉCOTOURISME.*

UNE RELATION RESPONSABLE AVEC LES PARTIES PRENANTES

AVEC L'ABOUTISSEMENT EN 2009 DE LA RÉFLEXION SUR SA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE,

ERAMET S'EST DOTÉ D'UNE APPROCHE STRUCTURÉE ET EXIGEANTE EN LA MATIÈRE, TENANT COMPTE DES

ATTENTES DE TOUTES SES PARTIES PRENANTES: COLLABORATEURS, ACTIONNAIRES, PARTENAIRES, PAYS

HÔTES ET POPULATIONS RIVERAINES DE SES SITES.

UNE CULTURE COMMUNE, SEPT VALEURS EN PARTAGE

Toujours plus dynamique, la démarche Leaders fédère et mobilise l'ensemble des équipes du Groupe. Favorisant le partage de ses valeurs, elle se traduit également en progrès concrets sur des sujets majeurs pour ERAMET, comme la transmission des connaissances, le partage des bonnes pratiques et le développement de l'initiative.

Fondée sur les valeurs d'ERAMET (voir encadré ci-dessous), Leaders est une démarche de progrès continu pour l'ensemble de ses équipes. Son déploiement dans le monde entier leur permet de progresser ensemble en permanence en agissant de façon responsable et en contribuant toujours mieux à la performance collective. Au-delà de la connaissance et du partage des valeurs par tous, Leaders fédère le Groupe autour d'actions concrètes, mises en œuvre sous son enseigne dans la quasi-totalité des sites, quels que soient leur pays et leurs spécialités. En complément de son comité de pilotage (Copil), un directeur coordonne les applications et les résultats, ce qui permet de renforcer la cohérence des méthodes et d'améliorer le partage d'expérience.

LES SAVOIRS, UN CAPITAL À FAIRE FRUCTIFIER

En 2009, la démarche a permis d'avancer sur plusieurs thèmes essentiels. Celui du *knowledge management* est un sujet majeur pour ERAMET. S'il n'est pas nouveau, ce concept de gestion des savoirs (identification, consignation, mise à jour, transmission, partage, protection) joue un rôle croissant dans les processus de production du Groupe, la richesse de son patrimoine culturel et la mutualisation de ses connaissances. Dans une entreprise présente sur les cinq continents et possédant plus d'un siècle d'expérience, ces connaissances représentent un capital important. Tel est l'un des objectifs prioritaires de Leaders.

zoom sur

SEPT VALEURS POUR UNE CULTURE COMMUNE

Issues d'horizons divers et réparties sur différents continents, les équipes d'ERAMET partagent les mêmes valeurs. Au nombre de sept, celles-ci constituent des repères dans leurs actions, auxquelles elles

donnent un sens commun.

- Sens du client
- Recherche de la performance créatrice de valeur
- Honnêteté intellectuelle et courage
- Initiative et esprit d'ouverture

- Remise en cause professionnelle et mobilité
- Travail d'équipe et décloisonnement
- Maintien, enrichissement et transmission des compétences





Les lauréats du Challenge Initiatives 2009 ont reçu leur trophée lors d'une cérémonie organisée en septembre à Chantilly (France).

Le projet est complexe. De longue haleine, il associe toutes les entités du Groupe, avec des équipes aux cultures d'origine et aux savoir-faire très diversifiés. Pour le mener à bien, la formulation des procédures, réalisée notamment dans le cadre des programmes de certification ISO, doit s'accompagner du recueil des savoirs nés de l'expérience, telles les solutions apportées à un dysfonctionnement ou mise en place pour répondre à des besoins spécifiques de clients. Or ces savoirs ne sont pour la plupart que dans les mémoires, non dans les écrits. D'où l'ouverture d'espaces collaboratifs sur EraNet, le site intranet du Groupe. Mais les outils aussi performants soient-ils ne peuvent suffire sans le partage d'un état d'esprit adapté à leur emploi. En l'occurrence, la culture du savoir est aujourd'hui promue au sein d'ERAMET comme une dimension structurante d'un management de qualité. Une culture nouvelle est en train de se forger : loin d'être réservées à certains, les connaissances deviennent un bien commun.

LES MEILLEURES PRATIQUES POUR TOUS

Autre thème majeur de Leaders, la stimulation des échanges de bonnes pratiques s'est en 2009 focalisée sur trois aspects : le *lean management*, qui permet d'optimiser la gestion des flux par une démarche mettant en jeu le personnel lui-même ; une méthode de pilotage des activités industrielles par la rentabilité économique, déployée avec succès dans les activités Alliages depuis deux ans ; le

LEADERS, UNE DÉMARCHE À QUATRE MOTEURS

- Partage des savoirs (*knowledge management*)
- Échange des bonnes pratiques
- Dynamique des projets de chaque site
- Challenge Initiative Groupe

développement d'une formation à la gestion de projet et au partage des différentes approches au sein du Groupe sur ce sujet. L'enjeu est d'importance : garantir la réalisation en temps voulu et au coût estimé des grands projets d'investissement industriel, ou des projets dans les fonctions support (informatique, ressources humaines...).

NOUVEAU SUCCÈS POUR LE CHALLENGE INITIATIVES

Leaders, c'est aussi une multitude de projets menés localement, animés par les directions opérationnelles et suivis par le Copil, ainsi que la récompense des meilleures initiatives à travers un challenge dédié. En 2009, 162 initiatives ont ainsi été retenues et 7 primées. Un nouveau succès collectif qui a entraîné la reconduction du Challenge Initiatives en 2010. ●

UNE SOLIDE *PERFORMANCE* DU TITRE ERAMET EN 2009

Le titre ERAMET a connu un redressement important en 2009.

Sur plusieurs années, sa performance se compare favorablement à celles des secteurs minier et métallurgique.

Avec le lancement du plan d'attribution d'actions EraShare,

l'ensemble des salariés d'ERAMET sera plus étroitement associé au succès du Groupe.

Hausse de 60 % du cours de l'action. Après les fortes progressions de 2006 (50 %) et 2007 (188 %, la plus forte du SRD), le cours de l'action ERAMET avait subi de plein fouet l'effet de la crise financière en 2008, en clôturant l'année sur une baisse de 61 %. En 2009, le titre s'est apprécié de 60 %, soit une augmentation largement supérieure à celle du CAC 40 – sur la même période, celle-ci n'étant que de 22 %.

Ouvrant l'année à 138,00 euros, le cours a atteint un plus bas de 108,00 euros le 24 février et un plus haut de 272,30 euros le 20 octobre, pour s'établir à 220,75 euros le 31 décembre. À cette même date, la capitalisation boursière d'ERAMET a atteint 5,8 milliards d'euros, un niveau voisin de celui de groupes figurant au CAC 40.

UTILISATION DES TITRES ERAMET POUR L'ACQUISITION DE TINFOS

Le nombre d'actions a augmenté de 154582 titres à 26369813 titres. Une partie de l'acquisition du groupe norvégien Tinfos a notamment été réalisée par un paiement en titres ERAMET.

DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE SIGNIFICATIF

Le Groupe a distribué un dividende significatif de 5,25 € par action en 2009 au titre de l'exercice 2008.

UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE COMPLÈTE ET TRANSPARENTE POUR LES ACTIONNAIRES

L'ensemble des actionnaires du Groupe et plus largement la communauté financière bénéficient également d'une communication financière complète et transparente. Outre deux réunions destinées aux analystes et journalistes lors de la publication des résultats annuels et semestriels, d'autres rendez-vous d'information sont organisés dans différentes capitales européennes. La rubrique « Investisseurs » du site Internet (www.eramet.com) permet de retrouver les présentations et communiqués de presse (possibilité de s'abonner), les documents financiers du Groupe (documents de référence, rapports annuels) et ceux de la directive « Transparence ». Par ailleurs, ERAMET a reçu le prix Sciences Po Paris/Labrador pour son document de référence 2008.

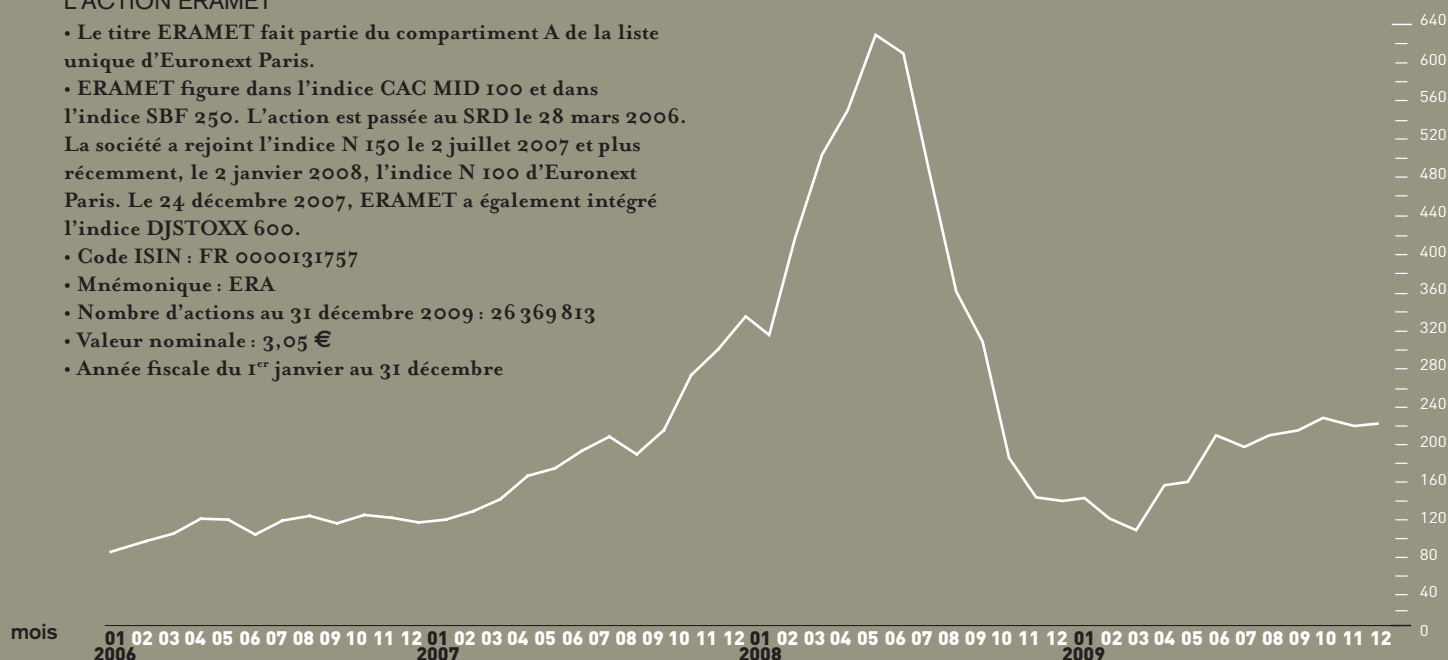
ERASHARE : UN PLAN POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

En 2009, le Groupe a mis en œuvre un plan de distribution gratuite d'actions à tous ses salariés. Son déploiement dans le monde entier et son ampleur (75 000 actions distribuées à 15 000 salariés) ont fait de ce plan EraShare une opération sans précédent.

À travers ce plan démocratique, l'ensemble des hommes et des femmes du Groupe sera associé plus étroitement à ses performances. •

L'ACTION ERAMET

- Le titre ERAMET fait partie du compartiment A de la liste unique d'Euronext Paris.
- ERAMET figure dans l'indice CAC MID 100 et dans l'indice SBF 250. L'action est passée au SRD le 28 mars 2006. La société a rejoint l'indice N 150 le 2 juillet 2007 et plus récemment, le 2 janvier 2008, l'indice N 100 d'Euronext Paris. Le 24 décembre 2007, ERAMET a également intégré l'indice DJSTOXX 600.
- Code ISIN : FR 0000131757
- Mnémonique : ERA
- Nombre d'actions au 31 décembre 2009 : 26 369 813
- Valeur nominale : 3,05 €
- Année fiscale du 1^{er} janvier au 31 décembre



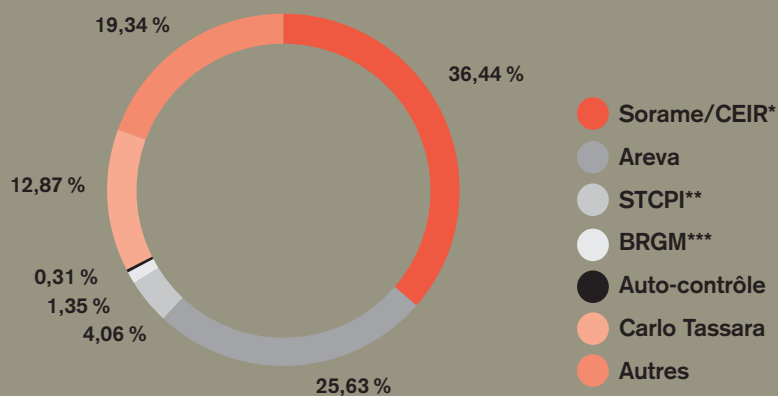
Calendrier de la communication financière d'ERAMET

- Jeudi 18 février 2010 : chiffre d'affaires et résultats annuels 2009
- Jeudi 29 avril 2010 : chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2010
- Jeudi 20 mai 2010 : assemblée générale
- Jeudi 29 juillet 2010 : chiffre d'affaires du 2^e trimestre 2010 et résultats du 1^{er} semestre 2010
- Jeudi 28 octobre 2010 : chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2010



5 actions gratuites ont été distribuées à tous les salariés du Groupe dans le monde.

L'actionnariat (au 31 décembre 2009)



RENOUVELLEMENT DU PACTE D'ACTIONNAIRES

Établi pour la première fois en 1999, puis modifié en 2008, le pacte d'actionnaires d'ERAMET entre AREVA et Sorame/CEIR a été reconduit en juin et décembre 2009.

* Sorame/CEIR: famille Duval (y inclus membres de la famille Duval membres du pacte d'actionnaires).
 ** STCPI: Société territoriale calédonienne de participation industrielle (provinces de Nouvelle-Calédonie).
 *** BRGM: Bureau de recherches géologiques et minières (État français).

VOLONTAIRE ET AMBITIEUSE, UNE POLITIQUE FORMALISÉE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Aboutissement de la réflexion sur la politique de développement durable,
Charte d'éthique, nouveau mode de reporting et de communication interne, poursuite des travaux sur le dossier REACH,
certifications ISO 14001, accompagnement de nombreux projets miniers et industriels...

En matière de développement durable,
2009 a été une année particulièrement riche.

Malgré la conjoncture économique dégradée, 2009 a vu l'aboutissement de la réflexion engagée sur la politique de développement durable d'ERAMET. Adoptée par le comité exécutif puis par le Conseil d'administration le 20 janvier 2010, cette politique représente une étape importante dans la formalisation et l'engagement du Groupe dans les différents domaines couverts par le développement durable. Sans se substituer aux approches ni aux Chartes déjà formalisées, notamment en matière de santé, de sécurité et d'environnement, elle les complète, les remet en perspective et permet d'aller encore plus loin.

PREMIÈRE PRIORITÉ : LES COLLABORATEURS

La politique de développement durable est structurée en quatre axes, chacun décliné en orientations spécifiques, avec pour celles-ci un ensemble d'actions définies. Le premier axe concerne les salariés du Groupe : « Protéger et développer les collaborateurs d'ERAMET en les impliquant dans nos actions ». Parce qu'elles sont la richesse de l'entreprise, les équipes figurent ainsi en tête de la politique. Cet axe comprend la santé et la sécurité, deux priorités également placées en première position de façon délibérée, le développement professionnel et le dialogue social, l'incitation pour que chacun devienne

100%

DES SITES SONT
INTÉGRÉS DANS
LE REPORTING DU
DÉVELOPPEMENT
DURABLE.

un acteur du développement durable. Deuxième axe : « Gérer nos risques et nos impacts sur la santé et l'environnement afin de préserver les équilibres de manière durable ». Il se décline en trois orientations, la maîtrise des impacts des activités du Groupe, la réduction des consommations d'énergie et la lutte contre le changement climatique, une meilleure valorisation des ressources naturelles et le développement du recyclage.

DE LA CRÉATIVITÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS ET PROCÉDÉS

Le troisième axe formalise une approche nouvelle pour ERAMET : « Saisir les opportunités offertes par le développement durable au bénéfice de nos clients ». Autrement dit, il s'agit d'intégrer le développement durable à la politique d'innovation et de diversification des activités, de valoriser les bénéfices environnementaux liés à l'utilisation des produits ERAMET, tout en réduisant les risques que certains pourraient présenter, et enfin de s'engager dans une démarche d'achats responsables.

Ce troisième axe illustre la volonté du Groupe de se montrer, en matière d'environnement, non seulement responsable, mais encore proactif, en faisant preuve de →



Programme de revégétalisation sur le site d'Halmahera (Indonésie).

85%

DES SITES ONT MIS EN PLACE DES ACTIONS DE VALORISATION DES DÉCHETS.

25

SITES SONT IMPLIQUÉS DANS UNE DÉMARCHÉ D'ÉCONOMIES D'ÉNERGIE.

zoom sur

UNE CHARTE D'ÉTHIQUE POUR LE GROUPE ET SES PARTENAIRES

L'exercice 2009 a également été mis à profit pour élaborer la Charte d'éthique d'ERAMET. Une réalisation qui répond à une demande du Conseil d'administration du Groupe.

Adoptée par le Comex puis par le Conseil d'administration le 20 janvier 2010, cette Charte s'applique à toutes les activités d'ERAMET, quelle que soit la situation et partout dans le monde.

Une fonction de déontologue a également été créée : chacun dans l'entreprise peut s'adresser à lui en cas d'interrogation sur une situation ou un aspect particulier.



Le site de Sandouville (France) a obtenu la double certification ISO 14001 et OHSAS 18001.

- créativité dans le développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés. La responsabilisation des achats constitue également une approche nouvelle, du moins de façon aussi formalisée.

RELATION DE CONFIANCE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Tout aussi inédit dans sa formalisation, sinon dans les actions depuis longtemps entreprises, le quatrième axe consiste à «Entretenir une relation de confiance avec nos parties prenantes pour créer de la valeur pour tous». Avec, là encore, trois orientations majeures : une meilleure réponse aux attentes des parties prenantes, une contribution transparente au développement économique et social des territoires en veillant à la bonne gou-

204

PRÉ-ENREGISTREMENTS RÉALISÉS DANS LE CADRE DE REACH.

vernance des opérations, le partage avec le plus grand nombre des défis et réalisations du Groupe.

À noter, dans ce domaine, la cartographie des parties prenantes déjà réalisée pour la holding et en cours d'élaboration dans toutes les implantations.

POURSUITE DES TRAVAUX SUR LE DOSSIER REACH

Chargée en 2009, l'actualité du développement durable compte également nombre d'actions menées en faveur de l'environnement. Après le pré-enregistrement en 2008 de toutes les substances chimiques, métaux y compris, avec leurs composés, utilisés dans les processus et produits commercialisés d'ERAMET, la mobilisation sur REACH est demeurée forte. La prochaine étape consiste en l'enregistrement, avant fin décembre 2010, des produits d'un tonnage supérieurs à 1000 tonnes – ce qui, pour un groupe de l'importance d'ERAMET, représente de très nombreuses références.

ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS INDUSTRIELS

La direction de la communication et du développement durable accompagne d'autre part tous les projets du Groupe, en particulier ceux concernant les investissements industriels au Gabon (construction d'un complexe industriel), en Chine (implantation d'une nouvelle usine à Guilin) ou encore en Indonésie (projet Weda Bay). Chaque nouveau projet comprend en effet un volet environnemental, essentiel depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre. Des études poussées sur la faune, la flore, les modes de vies, la santé et autres sujets sont menées afin d'obtenir les autorisations des autorités locales et constituer les dossiers de financement. En Indonésie par exemple, ERAMET respecte en matière d'environnement l'ensemble des «Principes Équateur» de la Banque mondiale.

AVANCÉES DANS DE NOMBREUX DOMAINES

Parmi les autres avancées de l'année, on citera la continuation du programme «Zéro contentieux», la poursuite des actions de représentation au sein des organismes professionnels, favorisant le lobbying mais aussi l'anticipation des nouvelles réglementations, l'établissement d'un standard de surveillance des collaborateurs au contact du manganèse, sur la base des connaissances scientifiques les plus récentes, et la réunion du Club Santé, animé par le médecin-conseil du Groupe et rassemblant l'ensemble de ses médecins et infirmières. •

ZOOM SUR

CINQ NOUVELLES CERTIFICATIONS ISO 14001

Parmi les succès de l'exercice, on soulignera l'obtention de la certification environnementale ISO 14001 pour cinq nouveaux sites, conformément au calendrier prenant en compte la totalité des usines du Groupe. En France, le site

d'Imphy a renouvelé la réussite d'Eurotungstène l'année précédente en obtenant à la fois l'ISO 14001 et la certification OHSAS 18001 propre à la santé, au travail et à la sécurité. Les autres sites certifiés ISO 14001 en 2009 sont Les Ancizes et Issoire en France, Tempico au Mexique

(en janvier 2010) et, l'usine Erasteel de Tianjin, en Chine, première implantation d'ERAMET dans ce pays obtenant cette certification.



Éric Willaume,
Directeur d'exploitation, Sodepal.



Le parc de la Lékédi permet la découverte
de la biodiversité de la forêt gabonaise.

SENSIBILISER À LA PROTECTION

“

Développement local, protection de la biodiversité, pisciculture et écotourisme dans le Haut-Ogooué.

Depuis plus de quinze ans, la Sodepal, filiale de Comilog, s'engage au Gabon. Précisions d'Éric Willaume, son directeur d'exploitation.

QUELLE EST LA VOCATION DE LA SODEPAL ?

Elle est de maintenir une activité économique dans la région de Bakoumba en œuvrant pour le développement durable et la protection de l'environnement.

Notre première activité est l'élevage de tilapias. **Avec 120 tonnes par an, nous sommes le premier producteur piscicole du Gabon.**

L'alimentation des poissons répond à une démarche éco-responsable sans farine de poisson et l'élevage offre une source croissante en protéine à la population de Bakoumba et de la province. En complément se développent du maraîchage et une production fruitière.

Le site accueille des touristes mais aussi régulièrement des étudiants gabonais et étrangers pour des stages pratiques.

CE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE EST-IL UN OBJECTIF ?

Nous voulons favoriser, au parc de la Lékédi, la découverte de la biodiversité de la forêt gabonaise et la sensibilisation à sa protection. Avec le ministère des Eaux et Forêts et les organisations internationales (John Aspinall pour les gorilles, Jane Goodall International pour les chimpanzés), nous développons un programme de protection des primates. **Nous accueillons déjà une douzaine de chimpanzés orphelins et trois gorillons ayant échappé aux braconniers et organisons** un programme de réintroduction de mandrills en milieu sauvage. Cette collaboration avec le Centre international médical de Franceville et le CNRS offre aux scientifiques un observatoire incomparable et aux touristes une rencontre inoubliable avec des primates méconnus.

MENEZ-VOUS DES ACTIONS AU PROFIT DES POPULATIONS LOCALES ?

En complément de la lutte antibraconnage, une sensibilisation à la conservation de la biodiversité

est ciblée sur les enfants. Seul opérateur économique du département, la Sodepal est aussi **très impliquée dans le développement local : production d'eau potable et d'électricité pour la commune de Bakoumba, réfection des pistes, lutte contre le sida, vaccination, programme Art Gold de l'Unicef...** Nous soutenons un des derniers potiers traditionnels, les vanniers locaux et mettons en valeur les vestiges archéologiques du parc de la Lékédi. Nous avons déjà accueilli les télévisions gabonaises, les chaînes documentaires Animals Planet et National Geographic, les chaînes françaises TF1 et France 2. Ainsi, sur les vestiges d'une activité industrielle, la Sodepal a su se reconverter pour maintenir le tissu social et l'activité de Bakoumba. Son avenir passe par le développement durable de la pisciculture et de l'écotourisme lié aux grands singes. Il permettra au parc de la Lékédi de devenir un modèle du genre en Afrique centrale.

”

PRIORITÉ À L'EMPLOI ET À LA PROTECTION SOCIALE

Face à la crise, ERAMET a déployé un plan mondial d'adaptation afin de préserver l'emploi et le maintien de ses compétences.

Un exercice marqué aussi par un plan inédit de distribution d'actions à tous les salariés, signe de confiance dans l'avenir.

Dans le contexte de crise de l'exercice 2009, les ressources humaines ont joué un rôle stratégique majeur. Leur engagement aux côtés des directions opérationnelles, des filiales et de l'ensemble des équipes pour faire face à la brusque dégradation des activités s'est fondé sur une approche mondiale. À la différence de situations antérieures, affectant plus particulièrement un secteur d'activité ou géographique, la crise a touché ERAMET dans sa globalité. Des solutions ont en conséquence été conçues et déployées pour le Groupe entier, avec des déclinaisons locales en fonction des différents contextes, notamment juridiques.

CONCERTATION AVEC TOUTES LES PARTIES CONCERNÉES

Une autre caractéristique des actions entreprises est la concertation avec toutes les parties concernées, qu'il s'agisse des directions opérationnelles, de filiales, de sites, mais aussi des salariés eux-mêmes à travers leurs instances représentatives. Ce travail commun a été mené avec une ambition première : privilégier l'emploi afin d'éviter de perdre des compétences à tous les niveaux.

Cette approche s'est traduite par de nombreuses actions et le recours à tous les dispositifs permis par les différentes législations des pays où ERAMET est implanté : suppression des heures supplémentaires, fin progressive du recours aux intérimaires, arrêt de la sous-traitance avec rapatriement des activités concernées et chômage

partiel. Sur ce dernier point, certaines législations ont facilité la mise en place des dispositifs, en particulier en France. Mais dans certains pays, comme les États-Unis et la Suède, le chômage partiel n'existe pas. Afin de couvrir au mieux les salariés du Groupe, des solutions spécifiques ont été élaborées en fonction des contextes locaux.

En Nouvelle-Calédonie et au Gabon, la réduction des effectifs a pu être obtenue par le simple non-renouvellement des départs naturels.



zoom sur

RENFORCEMENT DU MANAGEMENT

Le programme ELP (ERAMET Leaders Programme) réunit durant huit jours des promotions d'une vingtaine de personnes. Ressources humaines, sécurité, finances, commercial, qualité,

environnement... tous les sujets d'intérêt pour ERAMET sont abordés avec des intervenants internes et parfois externes, complétés par des cas concrets. En 2009, un Institut du Management des

Alliages a été créé. Destiné aux cadres et agents de maîtrise, il resserre leurs liens et renforce leurs compétences en sécurité, conduite de projets, gestion financière, lean management, etc.



Chris Mc Cleish,
collaborateur à
l'usine d'ERAMET
Marietta (Ohio,
États-Unis).

→ DES SOLUTIONS ORIGINALES

Au niveau mondial, l'activité de trois usines a été suspendue : Daoer en Chine, Marietta Nord aux États-Unis, et l'usine du grillage de catalyseurs au Canada. Pour favoriser le reclassement des personnes licenciées, des plans sociaux très complets ont été mis en place. Concernant Marietta Nord, le dispositif associe différentes actions peu pratiquées aux États-Unis telles que l'aide à la création d'entreprise et le versement d'indemnités. L'usine du Canada a, quant à elle, été mise en veilleuse, avec le maintien sur place d'une équipe pour son entretien. Les échanges avec les salariés et leurs représentants ont permis d'imaginer certaines solutions originales. Ainsi à Dunkerque, les équipes ont concentré leur temps de travail sur trois jours, les vendredis, samedis et dimanches, afin de consommer une électricité moins chère durant le week-end (les fours du site consomment une quantité très élevée d'énergie).

UN BILAN MAÎTRISÉ

Le bilan de cette mobilisation est la relative faiblesse du nombre de départs au regard de l'importance de la crise. Durant l'année, les effectifs d'ERAMET sont passés d'environ 16 000 à 15 000 personnes. Les pays touchés par les pertes d'emploi, qu'ils résultent de départs naturels ou de licenciements, sont pour l'essentiel les États-Unis, la Suède et la Chine, et dans une moindre mesure la Norvège, la Nouvelle-Calédonie, le Gabon, la Belgique et la France.

La situation de l'emploi et son évolution, avec les dispositifs et actions mis en place ainsi que les accords passés avec les représentants du personnel, ont fait l'objet d'un suivi hebdomadaire, filiale par filiale, site par site. Ce suivi a été mis à la disposition du Comex, qui tous les quinze jours l'a examiné, mais aussi des partenaires sociaux.

NOUVELLES AVANCÉES EN PROTECTION SOCIALE

De nouveaux progrès en matière de protection sociale ont également permis en 2009 de compenser certains effets néfastes de la crise. Des aménagements impor-

40%

DES PERSONNES
RECRUTÉES EN 2009
AU CENTRE DE
RECHERCHE SONT
DES FEMMES.

tants ont en particulier été réalisés pour éviter une réduction de la couverture sociale des salariés en période de chômage partiel. De nombreux accords ont été signés avec les partenaires sociaux – pas moins de cinq par exemple en Nouvelle-Calédonie, où la prévoyance a notamment été remise à plat afin d'en améliorer la gestion tout en préservant un haut niveau de protection.

Parmi les autres avancées de l'exercice, la politique en matière d'épargne salariale a été élargie au monde entier, avec en perspective l'extension du compte épargne-temps (CET) à tous les pays. De même, le déploiement d'une politique salariale et d'un système de mobilité unique pour le Groupe est en cours d'élaboration.

À noter encore, la mise en place d'un SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) dédié aux cadres afin d'en faciliter la gestion, notamment en matière de carrière, et la préparation des dispositifs propres à l'emploi des seniors et à la prévention des risques psychosociaux, conformément à la nouvelle législation française.

UN PLAN DÉMOCRATIQUE DE DISTRIBUTION D' ACTIONS

Alors que la crise mondiale a gelé les activités dans le monde de la métallurgie, ERAMET annonce en février 2009 des résultats exceptionnels pour l'exercice 2008. Au-delà d'un intéressement très élevé en rapport avec ses bénéfices historiques, le Groupe décide de procéder à une distribution gratuite d'actions à tous ses salariés, quel que soit leur pays. Baptisé EraShare, ce plan s'avère ainsi d'une grande singularité non seulement par le contexte économique dans lequel il est réalisé, mais aussi par son ampleur. 75 000 actions sont distribuées aux 15 000 salariés (un minimum de six mois d'ancienneté est simplement requis). Une opération ressentie comme un signe important de la direction du Groupe envers ses équipes : signe de sa solidité, de son attachement à ses salariés, de sa confiance dans l'avenir. •



Conducteurs de
dumpeurs à Moanda,
au Gabon.

DES ACTIONS FONDÉES SUR L'ANALYSE DES BESOINS

Analyse poussée de la sécurité au travail, formation des équipes à ses concepts,
promotion des comportements adaptés, audits spécifiques...
La direction hygiène, sécurité et santé
déploie une approche structurée et volontaire, étendue
à l'ensemble du périmètre d'ERAMET.

Depuis 1999, les efforts menés par ERAMET en faveur de la sécurité au travail ont permis de réduire fortement le taux de fréquence (TF) des accidents de travail avec arrêt (nombre d'accidents par million d'heures travaillées). En dix ans, celui-ci est passé de 24,2 à 5,3. Conformément à la définition donnée par le Bureau international du travail, le TF n'intègre pas les accidents mortels. En 2009, un salarié assurant l'exploitation du chemin de fer gabonais a été victime d'un accident mortel. Le travail de fond mené au sein de cette filiale récente dans le Groupe, afin de modifier les comportements, continue d'être une priorité non seulement pour les équipes en charge de la sécurité, mais aussi pour la direction de Comilog et plus largement pour la branche Manganèse.

UNE ANALYSE SYSTÉMATIQUE ET APPROFONDIE DES CAUSES

Chaque fois qu'un accident survient, ses causes sont recherchées pour être traitées sous forme d'actions correctives. Réalisées par la méthode de l'arbre des causes, ces analyses sont transmises à la direction

5,3

TAUX DE
FRÉQUENCE
DES ACCIDENTS
AVEC ARRÊT
EN 2009.

hygiène, sécurité et santé (HS&S) qui en vérifie la pertinence. Des audits sécurité sont d'autre part réalisés de façon régulière. Du fait de la réduction des activités, certains de ces audits ont été décalés. Cet aménagement du planning a permis de mettre l'accent sur l'accompagnement et le coaching des animateurs HS&S. Au total, dix audits HS&S et HSE (hygiène, sécurité et environnement) ont été conduits. Celui de Sandouville a été complété d'un volet «Système de gestion de la sécurité» (site «Seveso Seuil Haut»). Cet audit particulier a démontré la possibilité de l'intégrer dans le référentiel OHSAS 18001 lors de la certification du SMSST (système de management de la santé et de la sécurité), ce qui s'est traduit par une simplification de la démarche et une réduction de son coût. Un audit «entreprises de travail temporaire» a aussi été conduit dans les deux unités d'Issoire (A&D et Interforge). En complément, un accompagnement a été mis en place pour répondre aux besoins nés des prises de fonction et/ou mutations de responsables HS&S de sites ou à des demandes spécifiques, par exemple pour faciliter la mise en œuvre d'outils propres à la sécurité chez P.T. Weda Bay Nickel, en Indonésie. Après le déploiement en 2008 du référentiel HSE com-



Collaborateurs de Kvinesdal (Norvège) en fin de poste.

mun à l'hygiène, santé et sécurité et à l'environnement, les directions HS&S et communication et développement durable ont continué d'œuvrer ensemble avec la mise au point d'un système de qualification des auditeurs internes opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2010. Un standard Groupe (HSE 16 SMS 02) en formalise les principaux éléments : pour les auditeurs, la formation et l'évaluation des compétences ; pour la conduite des audits, l'ensemble des opérations de préparation préalables et de déroulement.

FORMATION AUX CONCEPTS DE LA SÉCURITÉ

Compte tenu de la plus grande disponibilité des salariés en 2009, des formations en direct ou en accompagnement ont été programmées, avec ou sans consultant externe. En interne, formation aux concepts sécurité, intégrant l'aspect responsabilité pénale de l'encadrement, du personnel de la SUPA, atelier d'usinage d'Aubert & Duval, des membres de l'encadrement de Pamiers, de dix collaborateurs de P.T. Weda Bay Nickel (méthode de l'arbre des causes) ou encore de l'encadrement d'Imphy (concepts sécurité et responsabilité pénale). Parmi les

IO

NOMBRE
D'AUDITS
HSS ET HSE
EFFECTUÉS
EN 2009.

formations en partenariat avec un consultant externe, on notera la préparation et mise en œuvre pour ERAMET Research et A&D Les Ancizes d'un module mettant l'accent sur les aspects comportementaux. Cette formation sera déployée en 2010.

Pour la direction HS&S, 2009 a également été marquée par la réalisation de nombreuses missions spécifiques : état des lieux des locaux sociaux, visite de sites nouveaux ou récemment intégrés dans le Groupe : en Chine (Guangxi, Chongzuo et Tianjin), en Norvège (Tinfos), en Indonésie (P.T. Weda Bay Nickel) et en Nouvelle-Calédonie. •

DES LIENS PRIVILÉGIÉS AVEC LES POPULATIONS

Partout dans le monde, ERAMET entretient des liens privilégiés avec les communautés environnantes de ses implantations.

Ses actions en faveur de la santé, de l'éducation, de la solidarité ou encore de la culture complètent l'impact économique et social de ses activités.

Elles sont menées en concertation étroite avec les pouvoirs publics et les populations.

ERAMET partage avec ses pays hôtes des intérêts communs. Ceux-ci prennent corps à travers la participation des États et collectivités publiques au capital de ses filiales. En Nouvelle-Calédonie, les Provinces du Territoire détiennent, à travers la STCPI, 34 % de la SLN, filiale locale du Groupe. Au Gabon, l'État détient 25 % de Comilog, qui assure également, pour le compte des pouvoirs publics, la gestion du chemin de fer. En Indonésie, le partenaire d'ERAMET Antam appartient majoritairement à l'État. Antam détient 10 % de P.T. Weda Bay Nickel, filiale d'ERAMET, avec une option pour monter à 25 %, puis à 40 % par la suite. Ces intérêts partagés sont aussi ceux des populations, les activités du Groupe ayant un impact très important en matière d'emplois directs et indirects dans les régions concernées.

zoom sur

UNE INTÉGRATION COMPLÈTE DANS LA VIE SOCIALE EN CHINE

La participation à la vie locale en Chine présente certaines spécificités au regard des pratiques dans d'autres pays. En raison de la croissance économique très soutenue dans ce pays, l'environnement est un enjeu majeur. De nouvelles directives

gouvernementales obligent les entreprises à se projeter davantage dans le futur. ERAMET met en œuvre dans ce domaine ses propres exigences, qui vont au-delà des obligations légales. D'autre part, le personnel mais aussi le management

de ses sites sont essentiellement chinois : sur les 2 350 salariés du pays, il n'y a que 6 expatriés. Ainsi, les implantations du Groupe s'intègrent pleinement et naturellement dans la vie sociale des régions concernées.

PROGRAMMES SOCIAUX, SANITAIRES ET ÉDUCATIFS

Au-delà de cette convergence d'intérêts, ERAMET déploie d'importants programmes portant sur des aspects sociaux, sanitaires, éducatifs et culturels. Au Gabon, le volet social de Comilog représente 13 % de ses dépenses de fonctionnement. Une grande partie des infrastructures de la ville de Moanda ont été financées par elle : écoles, hôpital, maternité, habitations pour les employés (1 000 logements ont été construits à leur attention). Comilog se montre particulièrement actif dans le domaine de la santé, en particulier à travers son programme Gamma de lutte contre le sida.

Mené en concertation avec les autorités sanitaires du pays, Gamma est un dispositif complet, allant de l'information des jeunes notamment, mais aussi de toute la population, jusqu'à l'aménagement des postes des personnes malades et leur prise en charge. Des préservatifs sont distribués gratuitement et des opérations de dépistage, également gratuites et anonymes, sont proposées aux salariés et à leur famille.

L'action de Comilog concerne également l'environnement. La rivière Moulili bénéficie d'importants travaux de réhabilitation et un système de récupération des eaux usées a été mis en place, avec la création de bassins de décantation.

DÉVELOPPEMENT DU MICROCRÉDIT

ERAMET s'engage également dans le développement de microcrédit. En Nouvelle-Calédonie, la SLN, filiale locale d'ERAMET, est l'un des plus anciens partenaires de l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique). Un programme qui consiste à aider les personnes exclues du travail et du système bancaire à monter leurs projets professionnels. Depuis huit ans, la SLN soutient financièrement les projets de l'Adie situés à proximité de ses centres miniers, à hauteur de 17 000 euros par an. La filiale apporte également sa contribution aux fonds de prêts d'honneur.

Autre initiative de la SLN, le programme de mécénat créé en 1992, «Les Nickels de l'initiative», destiné à favoriser les projets innovants dans les domaines de l'environnement, de la culture, du sport, de la solidarité. Depuis seize ans, près de 600 000 euros ont été distribués à 180 lauréats.

À noter encore, la SLN est le premier partenaire de NC 2011, le comité d'organisation des Jeux du Pacifique qui se dérouleront en 2011 en Nouvelle-Calédonie.

LIENS AVEC LES PARTIES PRENANTES LOCALES

En Europe, les relations avec les riverains des sites industriels, notamment à travers les élus locaux, et les pouvoirs publics sont tout aussi régulières. Le lancement du projet d'usine dédiée au titane d'Aubert & Duval à Saint-Georges-de-Mons, en Auvergne, a été l'occasion le 10 avril 2009 de réunir l'ensemble de ces parties prenantes. Ce type de projet contribue au maintien et au développement de compétences industrielles, d'emplois directs et indirects et de formations dans les régions.

SOUTIEN AUX PROJETS SOCIO-ÉDUCATIFS

Le soutien d'ERAMET aux projets socio-éducatifs est tout aussi effectif en Europe, avec toutefois une approche adaptée. Les structures et associations étant nombreuses et réunissant les compétences dans ces domaines, le Groupe intervient davantage en mécène qu'en organisateur. Ainsi, Aubert & Duval a décidé de rétrocéder à la communauté de communes des Ancizes ses installations sportives et culturelles, son implication se traduisant désormais par des soutiens financiers.

À noter encore, la mobilisation en 2009 des salariés du Groupe dans la collecte de fonds pour la Fédération des banques alimentaires et le relais de la campagne de communication de l'UIMM (Union des industries et des métiers de la métallurgie) destinée à revaloriser l'image de l'industrie et à inciter les jeunes à se diriger vers ses métiers. •



Michael Mullen, maire de Marietta (Ohio, États-Unis).

MOBILISER ENSEMBLE

QUEL RÔLE AVEZ-VOUS JOUÉ POUR PERMETTRE À ERAMET MARIETTA AINSI QU'ÀUX ASSOCIATIONS «NEIGHBOURS FOR CLEAN AIR» ET «OHIO CITIZEN ACTION» DE S'ENTENDRE SUR LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES ?

Mon rôle, en tant qu'élu, a été de faciliter la communication entre les parties.

La première étape a été de rassembler tout le monde autour de la même table pour discuter en face à face, sachant que l'on parlait sur des relations tendues et des articles de presse négatifs.


QUELS CHANGEMENTS AVEZ-VOUS OBSERVÉS DEPUIS QU'ERAMET MARIETTA ET LES ASSOCIATIONS SE RENCONTRENT RÉGULIÈREMENT ?

J'ai constaté qu'il y avait beaucoup moins d'animosité dans la description de la situation par les médias sur le thème des bons contre les mauvais, et c'est l'aspect le plus positif. On a vu deux groupes se parler pour mieux comprendre leurs différends. Tout n'est pas tout noir ou tout blanc et le meilleur moyen de se sortir d'une situation complexe comme celle-là est de faire preuve de compréhension et d'ouverture.

QUEL RÔLE JOUE ERAMET MARIETTA DANS CETTE VILLE ?

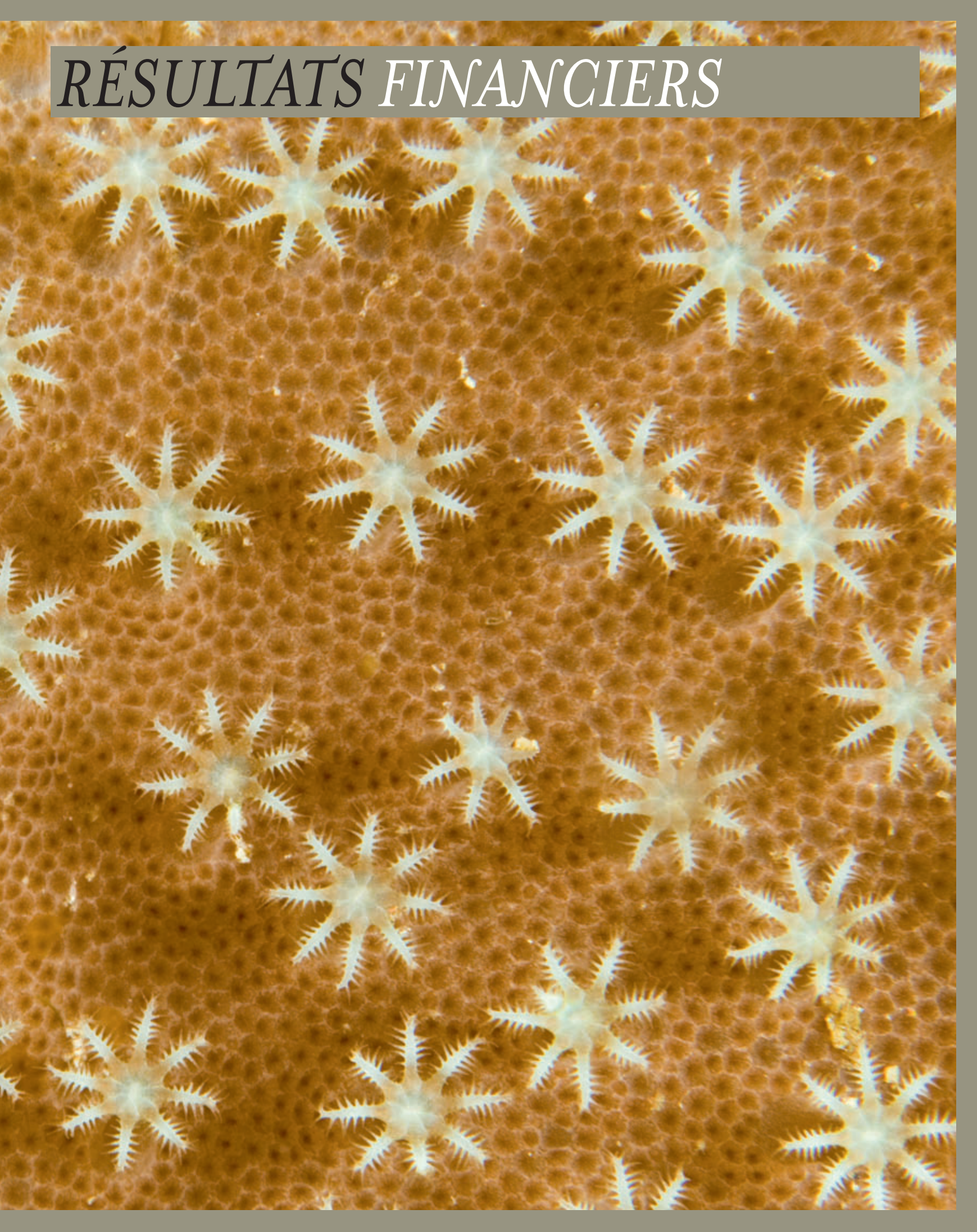
J'ai toujours vécu dans le comté de Washington. ERAMET Marietta ainsi que les autres usines qui sont nées du démantèlement d'Union Carbide ont toujours occupé une place importante dans notre économie et ont eu un énorme impact sur la qualité de vie des habitants de la région. Des emplois signifient de la prospérité et beaucoup de vies ont été positivement impactées par ERAMET Marietta et ses prédécesseurs.

Grâce à l'implication d'ERAMET dans la vie locale, à son soutien aux organisations, aux entreprises et aux associations caritatives, mon espoir est que nous allons continuer à travailler ensemble pour améliorer les choses au profit de la communauté. ERAMET occupe une grande place dans l'histoire de la ville et nous sommes convaincus que, grâce aux investissements pour moderniser et acquérir de nouvelles technologies pour l'usine, ERAMET est prête à jouer un rôle important pour le bien-être de Marietta et de la région dans les années à venir.



*LE LAGON
CALÉDONIEN EST
CLASSÉ PATRIMOINE
MONDIAL DE
L'UNESCO. ERAMET,
EN PARTENARIAT AVEC
DES ORGANISMES
SCIENTIFIQUES,
S'ATTACHE À ÉTUDIER
LE FONCTIONNEMENT
DES ÉCOSYSTÈMES
MARINS.*

RÉSULTATS FINANCIERS

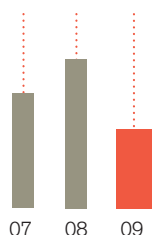


COMPTES CONSOLIDÉS

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)

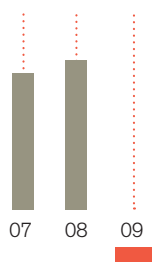
3 792 4 346 2 689



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en millions d'euros)

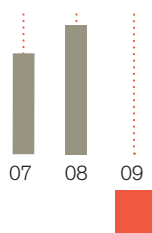
1 196 1 321 - 163



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(en millions d'euros)

582 694 -265



COMPTE DE RÉSULTAT

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du groupe ERAMET s'est établi à 2 689 millions d'euros en 2009, soit un recul de 38 % par rapport à une année 2008 très élevée, du fait de la chute des prix et des volumes de vente, notamment pour le manganèse. Ceci traduit néanmoins une progression de 19 % au 4^e trimestre 2009 par rapport au 3^e trimestre 2009, grâce à l'amélioration des conditions des marchés du nickel et du manganèse et à la capacité de réaction du Groupe face à la reprise de la demande.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant s'établit à (163) millions d'euros par rapport à 1 321 millions d'euros en 2008, soit une marge opérationnelle courante de - 6,1 %, en forte diminution par rapport à 2008 (+ 30 %).

La diminution du résultat opérationnel courant de 1 484 millions d'euros résulte pour l'essentiel de la très forte chute des prix du manganèse et, dans une moindre mesure, des cours du nickel et de la forte baisse des volumes chez ERAMET Manganèse et ERAMET Alliages.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Il s'élève à (267) millions d'euros, en forte baisse par rapport à 2008 (+ 1 243 millions d'euros). Il intègre également des dépréciations d'actifs à hauteur de 51 millions d'euros dont 47 millions d'euros pour la société Erasteel, la perte à hauteur de 23 millions d'euros des actifs (options et frais de développement) suite à l'arrêt des opérations en Namibie, 8 millions d'euros de char-

ges, principalement au titre d'amortissements actuariels de plans de retraite (US et Norvège) suite au gel de ces plans, ainsi que 7 millions d'euros de provisions pour litiges avec des fournisseurs de fret.

RÉSULTAT NET

Il s'établit à (261) millions d'euros pour 855 millions d'euros en 2008, après prise en compte :

- du coût de l'endettement net, positif pour 11 millions d'euros dont + 14 millions d'euros, produit du placement de la trésorerie sur le marché et d'un écart de conversion de - 3 millions d'euros ;
- des autres produits et charges financiers qui représentent une charge de 12 millions d'euros, dont pour l'essentiel 9 millions d'euros de charges de désactualisation et d'un produit de 6 millions d'euros, suite à la valorisation d'instruments financiers non qualifiés de couverture, ainsi que d'une perte de change de 5 millions d'euros au titre d'annulation de couvertures ;
- d'un crédit d'impôt de 7 millions d'euros, soit un taux effectif de 3 % par rapport à 29 % en 2008. Le faible taux d'imposition en 2009 tient compte du contrôle fiscal SLN à hauteur de 49 millions d'euros, de - 15 millions d'euros d'impôts différés, de retenues à la source pour 10 millions d'euros, de la non-fiscalisation des dépréciations d'actifs d'Erasteel pour 16 millions d'euros et de la non-reconnaissance des déficits reportables générés sur l'exercice pour certaines entités à hauteur de 17 millions d'euros.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Il s'élève à (265) millions d'euros par rapport à 694 millions d'euros en 2008, après 4 millions d'euros de part des minoritaires dans le résultat net.

FINANCEMENT⁽¹⁾

La trésorerie nette⁽²⁾ du Groupe s'élève à 946 millions d'euros au 31 décembre 2009 par rapport à 1 133 millions d'euros au 31 décembre 2008. Cette diminution est la résultante des flux suivants :

- 112 millions d'euros de flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles (1 140 millions d'euros en 2008) ;
- (293) millions d'euros de flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, dont principalement 286 millions d'euros d'investissements industriels et 88 millions d'investissements financiers (compléments d'acquisition des titres Tinfos pour 41,07 %, dont 74 payés en actions ERAMET et 14 payés en cash), et 93 millions d'euros en désinvestissements par cession de 33,4 % de Strand Minerals à Mitsubishi ;
- 71 millions d'euros de flux de trésorerie liés aux opérations sur fonds propres, dont 163 millions d'euros de dividendes versés (dont 136 aux actionnaires d'ERAMET et 27 aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées), 74 millions d'euros en augmentation de capital rémunérant une partie de l'acquisition de Tinfos (cf. point précédent) et 20 millions d'euros de cession de créances Strand à Mitsubishi ;
- 65 millions d'euros en incidence positive des variations des cours de devises.

BILAN CONSOLIDÉ

Le total du bilan consolidé du Groupe s'établit au 31 décembre 2009 à 5270 millions d'euros par rapport à 5969 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Cette baisse de 699 millions d'euros résulte principalement :

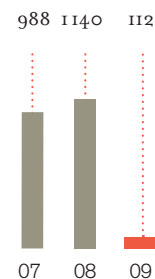
- à l'actif : de la très forte diminution des stocks (- 418 millions d'euros) et autres éléments des besoins en fonds de roulement actif (- 202 millions d'euros) et de la baisse des éléments de trésorerie active (- 115 millions d'euros) ;
- au passif : de la diminution des capitaux propres (- 227 millions d'euros), de l'augmentation des provisions et emprunts (169 millions d'euros) et de la très forte baisse des éléments passif du besoin en fonds de roulement (- 662 millions d'euros).

(1) Voir p. 70, le tableau « État des 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.

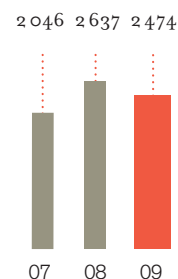
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ

(en millions d'euros)



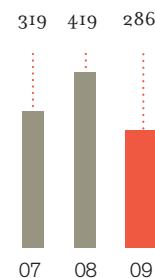
CAPITAUX EMPLOYÉS

(en millions d'euros)



INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

(en millions d'euros)



ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2009	2008
Actif		
Goodwills	161	263
Immobilisations incorporelles	432	345
Immobilisations corporelles	1 795	1 763
Participations dans les entreprises associées	21	-
Autres actifs financiers non courants	100	137
Impôts différés	68	32
Autres actifs non courants	5	6
Actifs non courants	2 582	2 546
Stocks	824	1 242
Clients et autres actifs courants	514	597
Créances d'impôt exigible	43	141
Instruments financiers dérivés	90	111
Autres actifs financiers courants	405	388
Trésorerie et équivalents de trésorerie	812	944
Actifs courants	2 688	3 423
Total actif	5 270	5 969
Passif		
Capital	80	80
Primes	341	345
Réserve de réévaluation des actifs destinés à la vente	6	(8)
Réserve de réévaluation des instruments de couverture	24	(54)
Écarts de conversion	(32)	(132)
Autres réserves	2 116	2 430
Part des propriétaires de la société mère	2 535	2 661
Part des participations ne donnant pas le contrôle	970	1 071
Capitaux propres	3 505	3 732
Engagements liés au personnel	128	121
Provisions	314	271
Impôts différés	297	240
Emprunts – part à plus d'un an	199	92
Autres passifs non courants	36	22
Passifs non courants	974	746
Provisions – part à moins d'un an	29	32
Emprunts – part à moins d'un an	72	107
Fournisseurs et autres passifs courants	590	907
Dettes d'impôt exigible	74	287
Instruments financiers dérivés	26	158
Passifs courants	791	1 491
Total passif	5 270	5 969

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2009	2008
Chiffre d'affaires	2 689	4 346
Autres produits	(20)	126
Coût des produits vendus	(2 429)	(2 768)
Frais administratifs et commerciaux	(142)	(141)
Frais de recherche et développement	(39)	(58)
EBITDA	59	1 505
Amortissements sur actif immobilisé	(210)	(186)
Charges de dépréciation et provisions	(12)	2
Résultat opérationnel courant	(163)	1 321
Autres produits et charges opérationnels	(104)	(78)
Résultat opérationnel	(267)	1 243
Coût de l'endettement net	11	34
Autres produits et charges financiers	(12)	(75)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	-	-
Impôts sur les résultats	7	(347)
Résultat net de la période	(261)	855
- part des participations ne donnant pas le contrôle	4	161
- part des propriétaires de la société mère	(265)	694
Résultat de base par action (EUR)	(10,16)	27,03
Résultat dilué par action (EUR)	(10,16)	26,96
Résultat net de la période	(261)	855
Écarts de conversion des états financiers des filiales en monnaie étrangère	109	(123)
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers de couverture	135	(109)
Variation de la juste valeur des actifs financiers destinés à la vente	21	(13)
Impôts sur les résultats	(53)	46
Autres éléments du résultat global	212	(199)
Résultat global total	(49)	656
- part des participations ne donnant pas le contrôle	24	144
- part des propriétaires de la société mère	(73)	512

ÉTAT DES FLUX DE L'ENDETTEMENT

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2009	2008
Activités opérationnelles		
EBITDA	59	1 505
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité	(101)	(395)
Marge brute d'autofinancement	(42)	1 110
Variation nette des actifs et passifs courants liés à l'activité	154	30
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	112	1 140
Opérations d'investissement		
Investissements industriels	(286)	(419)
Investissements financiers	11	(425)
Cession d'immobilisations	3	11
Subventions d'investissement reçues	-	-
Variation des créances et dettes sur immobilisations	(11)	(4)
Variations de périmètre et des prêts financiers	(10)	27
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	-	1
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(293)	(809)
Opérations sur fonds propres		
Dividendes versés	(164)	(205)
Augmentations de capital	74	119
Variation du besoin net en fonds de roulement lié aux opérations sur fonds propres	19	-
Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres	(71)	(86)
Incidence des variations de cours des devises	65	(66)
Diminution (augmentation) de la trésorerie ou endettement net	(187)	179
Trésorerie ou (endettement) net d'ouverture	1 133	954
Trésorerie ou (endettement) net de clôture	946	1 133

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves/ actifs destinés à la vente	Réserves/ instruments de couverture	Écarts de conversion	Autres réserves	Part des propriétaires de la société mère	Part des participations ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2007	25 905 621	79	223	-	18	(30)	1 904	2 194	841	3 035
Résultat net de la période	-	-	-	-	-	-	694	694	161	855
Écarts de conversion des états financiers des filiales en monnaie étrangère	-	-	-	-	-	(102)	-	(102)	(21)	(123)
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers de couverture	-	-	-	-	(72)	-	-	(72)	4	(68)
Variation de la juste valeur des actifs financiers destinés à la vente	-	-	-	(8)	-	-	-	(8)	-	(8)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(8)	(72)	(102)	-	(182)	(17)	(199)
Résultat global total	-	-	-	(8)	(72)	(102)	694	512	144	656
Dividendes distribués : 6,00 € par action	-	-	-	-	-	-	(154)	(154)	(51)	(205)
Augmentation de capital	309 610	1	122	-	-	-	(5)	118	1	119
Actions propres	-	-	-	-	-	-	(10)	(10)	-	(10)
Paievements en actions	-	-	-	-	-	-	2	2	-	2
Changements de pourcentages d'intérêts dans les filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	136	136
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	-	(1)
Total des transactions avec les actionnaires	-	1	122	-	-	-	(168)	(45)	86	41
Capitaux propres au 31 décembre 2008	26 215 231	80	345	(8)	(54)	(132)	2 430	2 661	1 071	3 732
Résultat net de la période	-	-	-	-	-	-	(265)	(265)	4	(261)
Écarts de conversion des états financiers des filiales en monnaie étrangère	-	-	-	-	-	100	-	100	9	109
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers de couverture	-	-	-	-	78	-	-	78	11	89
Variation de la juste valeur des actifs financiers destinés à la vente	-	-	-	14	-	-	-	14	-	14
Autres éléments du résultat global	-	-	-	14	78	100	-	192	20	212
Résultat global total	-	-	-	14	78	100	(265)	(73)	24	(49)
Dividendes distribués : 5,25 € par action	-	-	-	-	-	-	(136)	(136)	(27)	(163)
Augmentation de capital	407 467	1	47	-	-	-	26	74	-	74
Réduction de capital	(252 885)	(1)	(51)	-	-	-	-	(52)	-	(52)
Actions propres	-	-	-	-	-	-	58	58	-	58
Paievements en actions	-	-	-	-	-	-	2	2	-	2
Changements de pourcentages d'intérêts dans les filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	(97)	(97)
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-	1	1	(1)	-
Total des transactions avec les actionnaires	-	-	(4)	-	-	-	(49)	(53)	(125)	(178)
Capitaux propres au 31 décembre 2009	26 369 813	80	341	6	24	(32)	2 116	2 535	970	3 505

LES PROCÉDÉS

Enrichissement du minéral

Cette technologie innovante permet, par tri granulométrique et densimétrique, d'accroître la teneur des minerais afin d'exploiter une portion plus large du gisement et d'augmenter ainsi la durée de vie des réserves.

Forgeage

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

Hydrométallurgie

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

Laminage

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

Lixiviation acide

Exploitation des minerais oxydés de nickel (latérites) par leur mise en solution acide.

Matriçage

Mise en formes complexes 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 Manganèse Dioxide (EMD)

Agent actif des piles alcalines.

Ferroalliages

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

Manganèse

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

Nickel

Élément d'alliage essentiel, ce métal confère aux aciers de nombreuses propriétés variant selon les nuances : résistance à la corrosion atmosphérique en combinaison avec le chrome (acier inoxydable), résistance à la haute température, 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.

Crédits photos : Getty LD ; Getty DG ; Réa ; Minden ; Philippe Dureuil ; Jacques Witt/SIPA Press ; David Becker ; Romuald Meigneux/SIPA Press ; Joël Damase ; @ Eiffage CEVM/Fauster + Partners ; Pascal Maitre/Interlinks ; Melbourne ; Pablo Abuliak/SIPA Press ; Cyrille Dubreuil ; photothèques ERAMET, COMLOG, P.T. Weda Bay, SLN ; Aubert & Duval ; Erasteel ; Valdi ; Airbus ; Corus ; Nisshin Steel ; Bolloré.

Avec l'aimable autorisation de la société Déglon, coutelier depuis 1921. Conception-réalisation : SEQUOIA FRANKLIN -

Imprimerie : IME - 3, rue de l'Industrie - BP 32017 - 25110 Baume-les-Dames, certifiée ISO 14001.

Imprimé sans alcool et avec des encres végétales sur des papiers issus de forêts gérées durablement.





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.com