

RAPPORT ANNUEL
2010

Des alliages, des minerais et des hommes



ERAMET

DES ALLIAGES,
DES MINERAIS ET DES HOMMES.



Interview de Patrick Buffet..... 2
 Chiffres clés..... 6
 Comité exécutif..... 8

ENJEUX & STRATÉGIE

Pourquoi métaux et alliages sont-ils devenus si stratégiques ?

Interview de Marcel Genet..... 14
 ERAMET Nickel..... 16
 ERAMET Manganèse..... 18
 ERAMET Alliages..... 20
 Implantations..... 22
 Au cœur des matériaux..... 24
 Perspectives..... 26



LEVIER DE CROISSANCE

Les réponses d'ERAMET aux exigences des industriels

Innovation..... 32
 R&D..... 34
 Au cœur de nos actions..... 36
 Sens du client..... 38
 Interview de Gérard Kottmann..... 39
 Efficacité opérationnelle..... 40



DÉVELOPPEMENT DURABLE

Concilier activité minière et développement durable

Démarche..... 44
 Faits marquants 2010..... 46
 Au cœur du monde..... 52
 Ressources humaines..... 54
 Au cœur des métiers..... 58
 Gouvernance..... 60

FINANCE & BOURSE

Une progression très importante des résultats

Actionnaires..... 64
 Comptes consolidés..... 66
 Lexique..... 72

UN GROUPE MONDIAL, 3 BRANCHES D'ACTIVITÉ



52% du chiffre d'affaires

MANGANÈSE

ERAMET extrait le manganèse de la mine de Moanda au Gabon au travers de sa filiale COMILOG et le transforme dans ses usines métallurgiques et chimiques en Chine, en Europe et aux États-Unis. Sa gamme d'alliages de manganèse est la plus étendue du marché. ERAMET Manganèse élabore également des dérivés chimiques pour les secteurs de l'énergie (piles, batteries), l'agriculture (engrais), l'électronique (composants high-tech), la chimie fine (traitement de surface des métaux, catalyse...). La montée en puissance de ses activités de recyclage (via ses sociétés GCMC aux États-Unis et Valdi en France) contribue aux approvisionnements français et européens en métaux « rares » (molybdène, vanadium...).

Positions

- 2^e producteur mondial de minerai de manganèse à haute teneur
- 1^{er} producteur mondial d'alliages affinés de manganèse
- 1^{er} producteur mondial de dérivés chimiques de manganèse
- Leader mondial du recyclage des catalyseurs pétroliers
- Leader européen du recyclage des piles et des batteries



27% du chiffre d'affaires

NICKEL

ERAMET extrait le nickel de cinq mines en Nouvelle-Calédonie au travers de sa filiale Le Nickel-SLN. Il est l'un des principaux producteurs mondiaux de ferronickel. Cet alliage est destiné principalement à la fabrication d'acier inoxydable (ou inox) dont les utilisations sont très nombreuses dans notre quotidien. Sa raffinerie de Sandouville en France produit du nickel de haute pureté sous forme de nickel métal pour les superalliages des industries aéronautiques (moteurs, structures) et de l'énergie (turbines), du chlorure de nickel utilisé dans l'industrie chimique et électronique, du carbonate de nickel utilisé dans la fabrication des catalyseurs dans les raffineries et comme pigment dans l'industrie céramique et du chlorure de cobalt utilisé dans l'industrie pneumatique et chimique. Sa filiale Eurotungstène en France, leader technologique mondial des liants pour outils diamantés, produit des poudres de cobalt extraréfines et des poudres de tungstène utilisées pour la fabrication des outils diamantés.

Positions

- 2^e producteur mondial de ferronickel
- Un des trois producteurs mondiaux de nickel haute pureté et produits associés
- 1^{er} producteur mondial de chlorure de nickel
- 6^e producteur mondial de nickel



21% du chiffre d'affaires

ALLIAGES

Les filiales Alliages d'ERAMET (Aubert & Duval, Erasteel) interviennent sur des marchés qui requièrent des compétences métallurgiques à forte valeur ajoutée pour répondre aux exigences croissantes de ses clients. ERAMET Alliages élabore des aciers spéciaux et des superalliages. Il réalise des pièces matricées et forgées notamment pour l'aéronautique et l'énergie. Pour renforcer son leadership, il transforme également des alliages de titane, d'aluminium et d'aluminium-lithium possédant d'excellentes propriétés mécaniques pour une faible densité. Il développe actuellement ses activités dans la métallurgie des poudres.

Positions

- 2^e producteur mondial de pièces matricées pour l'aéronautique et l'énergie
- 1^{er} producteur mondial d'aciers rapides pour le secteur de l'outillage
- Un des principaux producteurs mondiaux d'aciers spéciaux à hautes performances

3,6 Mds€
de chiffre d'affaires
en 2010

15 000
collaborateurs
dans le monde

43 sites
industriels

Ses marchés

ERAMET est l'un des principaux producteurs mondiaux :

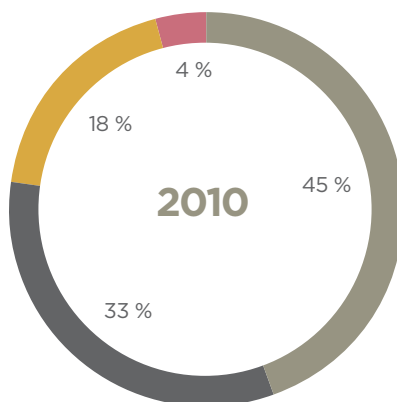
- de **métaux d'alliages** - nickel et manganèse - nécessaires pour améliorer les propriétés des aciers ;
- de **superalliages et d'aciers hautes performances** destinés à des marchés exigeants comme l'aéronautique, l'énergie et l'outillage mais aussi le transport, le médical, la construction mécanique, la chimie.

Le Groupe poursuit également une démarche de développement dans des métaux stratégiques comme le lithium, le vanadium, les terres rares, indispensables à l'essor des secteurs de l'électronique (téléphones portables, ordinateurs...) et des énergies « vertes » (voiture électrique).

Ses chiffres clés

- **15 000 collaborateurs**, présents dans 20 pays et sur 5 continents
- **43 sites** industriels
- Chiffre d'affaires : **3,6 milliards** d'euros
- **2/3 des débouchés** commerciaux dans la sidérurgie

RÉPARTITION DU
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR
ZONE GÉOGRAPHIQUE



Europe	45 %
Asie	33 %
Amérique du Nord	18 %
Autres	4 %

Sa stratégie

Si la crise n'a pas épargné ERAMET, les mesures prises de façon réactive lui ont permis un redressement rapide. Pour tirer profit de la reprise économique et répondre aux enjeux d'envergure mondiale de ses marchés, le Groupe a élaboré un projet stratégique ambitieux. Fortement engagé dans le développement durable, il vise à élargir ses positions de leadership mondial dans chacune de ses spécialités : dans les métaux d'alliages et certains métaux stratégiques (lithium, niobium, titane, terres rares...), à renforcer ses activités métallurgiques haut de gamme, à intensifier sa présence dans les pays émergents et à poursuivre son développement dans le recyclage de déchets métalliques.

AU CŒUR DES ENJEUX INDUSTRIELS

La **consommation** des métaux non-ferreux a régulièrement **augmenté** depuis dix ans. Une tendance qui ne devrait pas s'infléchir dans les années à venir. Les raisons de l'explosion de la **demande mondiale** ? Les aciers enrichis, en manganèse et en nickel notamment, sont nécessaires à l'urbanisation et à l'industrialisation des pays émergents, au premier rang desquels la Chine qui produit 44 % de l'acier mondial. Quant aux titane, vanadium, molybdène, niobium, tantale, lithium et aux terres rares, par exemple, ils sont parties prenantes à l'**innovation technologique** qui caractérise aujourd'hui la compétitivité des pays développés. L'enjeu majeur pour un acteur spécialisé du secteur consiste donc à se doter des **capacités** et des **compétences** nécessaires pour répondre à la fois aux besoins des pays développés et des pays émergents. ERAMET compte parmi les **leaders** mondiaux dans le domaine des métaux d'alliages et de la métallurgie haut de gamme, en mesure de relever ce défi.



Le modèle d'intégration d'ERAMET est créateur de valeur. Son rebond et ses bons résultats en 2010 en constituent une preuve tangible.

En 2010, ERAMET a renforcé ses positions et poursuivi la diversification de ses activités

En 2011, ERAMET anticipe une nouvelle année de croissance pour ses marchés, essentiellement grâce aux pays émergents. Ses objectifs majeurs restent la réalisation de ses projets de développement et la poursuite des programmes de productivité.

ERAMET a connu un redressement spectaculaire en 2010 après une année 2009 marquée par la crise. Votre chiffre d'affaires a progressé de 33 %. Quels ont été les grands axes de votre gestion ?

La réactivité du Groupe a été un atout majeur. Nous avons adapté nos productions aux besoins de nos clients tout en pilotant de façon très rigoureuse notre trésorerie. Nous avons réalisé 173 millions d'euros d'économies pérennes en deux ans et avons engagé des programmes de réduction structurelle de nos coûts sur plusieurs sites, notamment à la Société Le Nickel-SLN en Nouvelle-Calédonie ou chez Erasteel. Notre programme de progrès continu LEADERS est déployé systématiquement au sein du Groupe, de même que les programmes *Lean*, mis en œuvre d'abord chez ERAMET Alliages. Nous avons aussi poursuivi nos grands projets de développement, tout en renforçant nos dépenses de recherche et développement.

Quelle est la véritable exposition du groupe ERAMET aux pays émergents ? Comment abordez-vous ces marchés et y êtes-vous bien placé ?

ERAMET bénéficie doublement de la croissance des pays émergents : d'une part à travers la hausse des prix de nos métaux et d'autre part avec le développement de nos ventes. Nous sommes très bien placés, grâce à la qualité de nos gisements et à nos savoir-faire technologiques. De plus, le sous-sol de la Chine est insuffisamment pourvu en manganèse et en nickel. Notre réseau de ventes, ERAMET International, est un atout clé pour le développement du Groupe dans les pays émergents, où nous réalisons aussi des investissements sélectifs. Ainsi en Chine, nous comptons aujourd'hui cinq sites industriels.

Comment voyez-vous votre environnement évoluer cette année et quels sont vos principaux objectifs pour 2011 ?

Nous anticipons une nouvelle année de croissance pour nos marchés, essentiellement grâce aux pays émergents. Nos objectifs majeurs pour 2011 restent la réalisation

PATRICK BUFFET
Président-directeur général d'ERAMET

« La force d'ERAMET, c'est sa spécialisation dans les métaux d'alliages et la métallurgie haut de gamme à usages stratégiques et sa forte croissance grâce aux marchés émergents. »

de nos projets de développement et la poursuite des programmes de productivité.

2011 verra le démarrage en France de nouveaux outils stratégiques pour ERAMET Alliages, dans le titane, les superalliages et l'aluminium-lithium, notamment à destination des filières aéronautiques française et européenne. En Chine, nous démarrerons notre nouvelle usine d'alliages de manganèse affinés, « New Guilin ».

2011 sera aussi une année importante pour la poursuite de la modernisation de nos partenariats de long terme avec la Nouvelle-Calédonie et le Gabon, après des avancées très positives réalisées ensemble en 2010.

Vous avez annoncé plusieurs mesures en matière de gouvernance et une nouvelle politique en matière de développement durable. Comment cela s'est-il traduit concrètement ?

Nous avons en effet renforcé encore notre politique de développement durable en 2010. Dans le domaine de la sécurité, nous avons enregistré une nouvelle baisse de la fréquence des accidents sur nos sites, grâce à des efforts constants.

En Indonésie, la qualité de notre travail de préparation du projet Weda Bay Nickel sur le plan environnemental et social, en ligne avec les principes Equateur, a été reconnue par la MIGA, organisme lié à la Banque mondiale, auprès de qui nous avons obtenu une couverture sur certains risques. La gouvernance modernisée de la SLN en Nouvelle-Calédonie, décidée en 2009 avec nos partenaires calédoniens et japonais, a permis de les impliquer de façon encore plus approfondie dans la stratégie et le contrôle de la gestion de l'entreprise. Il en est de même chez COMILOG avec nos partenaires gabonais. Ce ne sont que quelques exemples de notre volonté constante de prendre en compte le développement durable dans toutes nos activités et tous nos projets.



Quelle est votre vision pour le groupe ERAMET pour le long terme ? Avez-vous un modèle de développement ?

Avec la mise en œuvre de son projet stratégique, le groupe ERAMET sera à la fois renforcé sur ses bases historiques, notamment en Nouvelle-Calédonie et au Gabon, et transformé par l'élargissement à de nouveaux métaux complémentaires, de nouveaux pays, de nouvelles technologies, ainsi que dans le recyclage. Enfin, des acquisitions sélectives permettront d'accélérer notre développement. Nous avons les moyens financiers nécessaires pour réaliser cet ambitieux projet, visant un changement majeur de dimension et qui bénéficiera à l'ensemble de nos parties prenantes.

Deux grands projets transformants, à fort contenu technologique, devraient jouer un rôle particulièrement important dans notre développement. Le premier est Weda Bay Nickel en Indonésie. Le second est la valorisation du gisement de Mabounié, au Gabon, également grâce à un nouveau procédé hydrométallurgique. Le développement de Mabounié, si toutes ces conditions sont réunies, ferait du groupe ERAMET et de sa filiale COMILOG un des leaders mondiaux du **niobium**, du **tantale** et des **terres rares**. Nous sommes très satisfaits de l'avancement actuel de la mise au point d'un procédé adapté, dont les résultats devront être confirmés par des études technico-économiques plus fines.

Notre modèle spécialisé et intégré, nos compétences sur toute la chaîne de valeur, facilitent nos développements dans de nouveaux métaux à fort potentiel de croissance, par exemple dans le lithium (pour l'alimentation des futurs véhicules électriques et hybrides), en partenariat avec le groupe Bolloré, ainsi que dans d'autres métaux considérés comme stratégiques par l'Union européenne et la France.



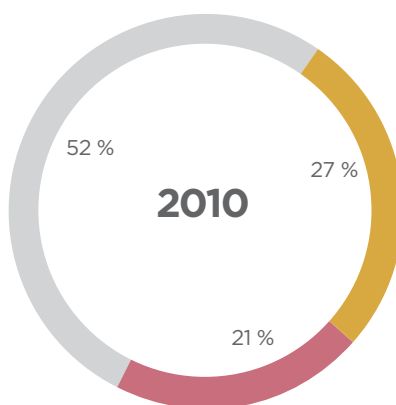
L'utilisation de métaux d'alliages allonge la durée de vie et la qualité des aciers, et, en cela, répond à la problématique de développement durable. C'est pourquoi les métiers d'ERAMET s'inscrivent dans une tendance structurellement porteuse.

Résultats 2010

Forte hausse dans toutes les branches

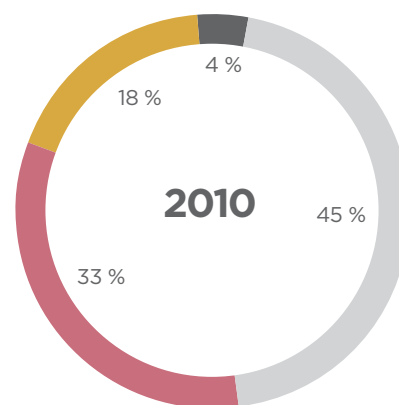
Le résultat opérationnel courant du Groupe a fortement progressé en 2010 à 739 millions d'euros, après une année affectée par la crise mondiale. Cette amélioration traduit notamment une augmentation importante des prix de vente, le redressement des volumes et la poursuite des efforts de productivité.

RÉPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ



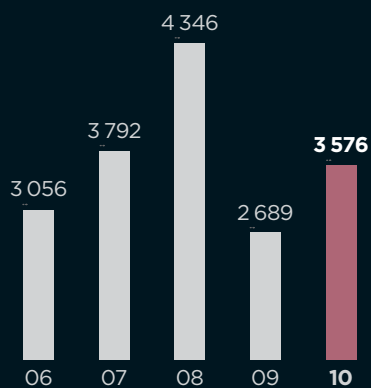
	CA	Évol./ 2009
Manganèse	1 858 M€	+ 44 %
Nickel	965 M€	+ 47 %
Alliages	764 M€	+ 2 %

RÉPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



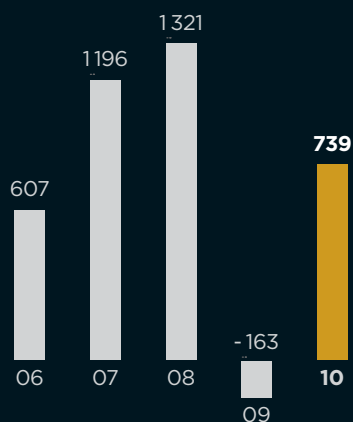
Europe	45 %
Asie	33 %
Amérique du Nord	18 %
Autres	4 %

CHIFFRE D'AFFAIRES
(en millions d'euros)



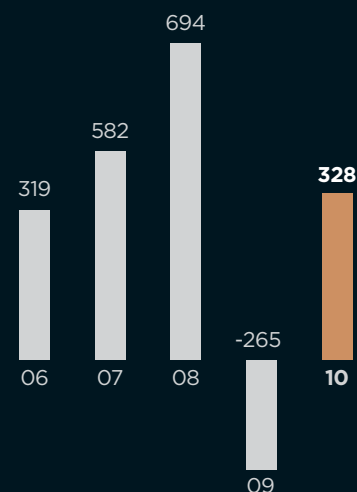
Un chiffre d'affaires en hausse de 33 %.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT
(en millions d'euros)



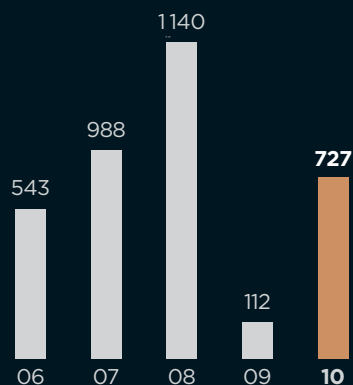
Un résultat opérationnel courant de 739 millions d'euros en forte hausse.

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



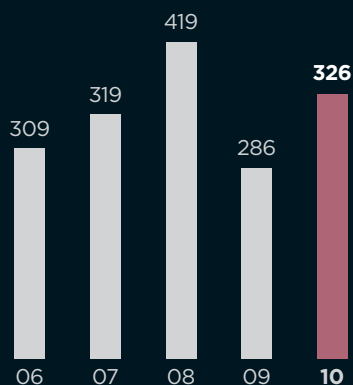
Forte progression du résultat net part du Groupe.

FLUX DE TRÉSORERIE NET
GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ
(en millions d'euros)



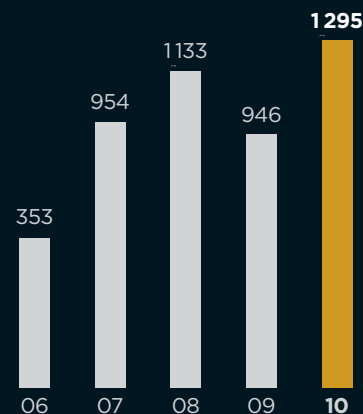
Une importante capacité de financement.

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS
(en millions d'euros)



Des investissements industriels en hausse de 14 %.

TRÉSORERIE NETTE CONSOLIDÉE
(en millions d'euros)



Une situation financière très solide qui permet de financer le projet stratégique de développement.

L'équipe de direction/ Des structures de management légères et dynamiques

L'organisation du groupe ERAMET répond à deux principales exigences : l'efficacité et la réactivité pour faire face aux fluctuations de plus en plus nombreuses des marchés.

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 d'administration, « aucune décision relative aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise ne peut intervenir sans que le Conseil d'administration en ait préalablement délibéré ».

Le Comité exécutif impulse les changements et contrôle l'activité

Le Comité exécutif (Comex), principal centre de décision pour le Groupe, est présidé par Patrick Buffet. Il se compose des trois directeurs de Branche (ERAMET Nickel, ERAMET Manganèse, ERAMET Alliages), qui sont aussi directeurs généraux délégués, du directeur administratif et financier, du directeur des Ressources



Humaines, Hygiène, Santé et Sécurité et du directeur de la Communication et du Développement Durable. Cette structure légère, compte tenu du leadership d'ERAMET dans son secteur d'activité, constitue un atout indéniable en matière de pilotage souple, efficace et réactif des activités. Le Comex a une double fonction : il impulse les changements en diffusant une information claire sur les choix stratégiques auprès de ses collaborateurs, de ses partenaires et des parties prenantes, et contrôle l'activité du Groupe et de ses principales filiales. Le Comité exécutif se réunit tous les 15 jours.





Patrick Buffet, Président-directeur général d'ERAMET (1)

« Le groupe ERAMET est tourné vers l'avenir et dispose de tous les moyens financiers et technologiques nécessaires pour son développement. Son projet stratégique se traduira par une accélération de sa croissance au cours des prochaines années et une importante création de valeur, qui bénéficieront à ses parties prenantes, notamment à ses partenaires locaux de long terme. »

Georges Duval, Vice-Président, directeur général délégué ERAMET Alliages (2)

« Les différents plans d'action menés pour faire face à la crise et améliorer notre compétitivité ont porté leurs fruits en 2010. La Branche a renoué avec la croissance et engrangé d'importantes commandes dans ses marchés de référence que sont l'aéronautique,

l'énergie, les outils industriels et le nucléaire. Dans le cadre du nouveau projet d'entreprise "AD 2015", nous allons poursuivre notre stratégie de maîtrise technologique afin de nous imposer comme La référence métallurgique innovante, agile et responsable. »

Philippe Vecten, directeur général délégué ERAMET Manganèse (3)

« Au cours des dernières années, l'environnement économique, commercial et concurrentiel de nos marchés s'est modifié en profondeur. Pour répondre aux besoins de nos clients, il est indispensable de poursuivre le développement de nos capacités tout en améliorant constamment nos performances en termes de sécurité, de protection de l'environnement, de coûts et de qualité. »

Bertrand Madelin, directeur général délégué ERAMET Nickel (4)

« Pour conserver notre leadership sur nos marchés, nous devons poursuivre les programmes de réduction des coûts à long terme et d'amélioration de notre compétitivité déployés dès les premiers signes de la crise mondiale. En 2010, ils ont fait la preuve de leur importance autant que de leur pertinence. Grâce aux efforts de tous et à la formidable réactivité du Groupe, notre offre de produits à hautes performances nous a permis de faire face à une concurrence de plus en plus intense. Restons mobilisés à court terme tout en menant de front les grands projets industriels vecteurs de notre croissance future. »

Catherine Tissot-Colle, directeur de la Communication et du Développement Durable (5)

« En adoptant en janvier 2010 la Charte d'éthique et la politique de développement durable, le Comité exécutif et le Conseil d'administration ont permis à ERAMET de franchir une étape décisive. Cette formalisation en axes de travail concrets, ambitieux mais réalistes a été menée dans une logique d'amélioration continue créatrice de valeur. Pour 2011, je souhaite que l'ensemble du Groupe confirme son engagement citoyen et responsable. Car le monde va vite et les échanges se complexifient. »

Michel Carnec, directeur Ressources Humaines, Hygiène, Santé et Sécurité (6)

« Le Groupe est riche de sa diversité et de ses talents. Son ambition: que chacun se réalise pour contribuer à la croissance d'ERAMET. La nouvelle stratégie ressources humaines adoptée en décembre 2010 donne le cadre et les outils pour que partout où nous sommes implantés les compétences et les savoir-faire des collaborateurs soient reconnus, étoffés et valorisés. »

Jean-Didier Dujardin, directeur administratif et financier (7)

« Nous avons dégagé un flux d'exploitation important en 2010 qui nous a permis de poursuivre d'importants programmes d'investissement, de croissance organique et "transformants" tout en améliorant notre trésorerie. »



GOUVERNANCE
AU 31 DÉCEMBRE 2010

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, directeur Ressources Humaines, Hygiène, Santé et Sécurité



MÉTAUX ET ALLIAGES
Pourquoi sont-ils
devenus
si stratégiques ?



Il y a dix ans, la Chine représentait environ 15 % de la production et de la consommation mondiales d'acier, contre 44 % en 2010.

LES MÉTAUX, UN SECTEUR STRATÉGIQUE



Quel est le point commun entre une pièce d'un réacteur d'avion et celle d'un euro, un plan de travail de cuisine en inox et une prothèse médicale ? Les métaux. Présents partout, ils ne sont pourtant visibles nulle part, du moins à l'œil nu. Qu'importe la reconnaissance puisqu'ils ont su se rendre indispensables dans de très nombreux domaines d'activité. Sidérurgie, aéronautique, énergie, transports, « high-tech », chimie : les métaux non ferreux comme le manganèse et le nickel, le vanadium ou le molybdène y jouent un rôle prépondérant. Ces matières premières seront-elles l'or gris du XXI^e siècle ?

Au cœur d'enjeux stratégiques et géopolitiques, elles incarnent indéniablement le monde d'aujourd'hui, en pleine mutation. Pour relever les défis de leur approvisionnement et de leur transformation, les secteurs minier et métallurgique ont besoin de groupes disposant d'une présence mondiale, de la capacité d'extraire les minerais et de les transformer en produits à forte valeur ajoutée, adaptés aux besoins de clients exigeants, tout en maîtrisant leur impact sur l'environnement et les risques inhérents à leurs activités. Contribuant au développement des savoir-faire locaux et, grâce à une politique d'innovation très dynamique, le groupe ERAMET s'efforce de répondre à l'ensemble de ces critères. Voici pourquoi et comment.

INTERVIEW DE MARCEL GENET

LES NOUVEAUX ENJEUX GÉOPOLITIQUES DES MÉTAUX

Marcel Genet, fondateur de Laplace Conseil*, détaille les enjeux stratégiques de ce marché très convoité.

Quels sont les faits marquants des dix dernières années pour les secteurs minier et métallurgique ?

Marcel Genet: Le premier, et de loin le plus important, est la croissance exponentielle de la Chine comme acteur majeur du marché des métaux, en particulier par sa production et sa consommation d'acier et de métaux d'alliages. Le second phénomène majeur est l'accélération des échanges et de la mondialisation qui se traduit par une interconnexion et une convergence progressives des économies, des techniques de production et des habitudes de consommation entre les pays occidentaux et émergents. La révolution Internet et des télécommunications, le développement des énergies renouvelables, entraînent par exemple une forte augmentation des besoins en métaux nobles comme le molybdène, le tantale, le niobium, le lithium, les terres rares, etc.

Peut-on en conclure que ces derniers sont ou vont devenir des métaux stratégiques ?

M. G.: Certaines de ces matières premières ne se trouvent que dans un nombre limité de régions du monde. Par ailleurs, les métaux nobles deviennent de plus en plus

indispensables dans les industries de pointe. Ces deux cofacteurs confèrent effectivement à ces métaux un caractère stratégique et à ce titre pouvant faire l'objet de tensions géopolitiques, industrielles et commerciales. Ceci dit, bien que l'Europe et l'Amérique du Nord soient dépendantes de pays comme le Brésil, la Chine ou de l'Afrique, ces derniers ont besoin des compétences technologiques occidentales pour exploiter leurs gisements. L'interdépendance des économies que j'évoquais précédemment permet d'accroître ces échanges mutuellement profitables.

Quelle est votre analyse pour le nickel et le manganèse, deux métaux d'alliages importants ?

M. G.: Mieux et plus largement répartis en termes de gisements mais néanmoins soumis aux risques géopolitiques, ils bénéficient de la croissance constante de la demande au niveau mondial, largement impulsée par la Chine. Cette croissance nécessite des investissements majeurs dans les capacités de production qui entraînent, *ipso facto*, une importante augmentation des prix et une plus forte volatilité.



Quels sont les marchés en forte extension actuellement et pour la décennie à venir ?

M. G.: Celui de l'économie chinoise, bien sûr, qui consomme dix fois plus de métaux que l'Inde, l'or excepté, devrait poursuivre sa croissance forte. En outre, les activités de recyclage de tous les métaux et pas seulement de la ferraille – à la fois méconnue et parfois méprisée – sont d'ores et déjà une fonction vitale de l'économie des matières premières métalliques. Ce marché va continuer de croître fortement et permettre d'importantes économies d'énergie tout en préservant les ressources primaires.

Pour conclure, quel profil un opérateur minier et métallurgique doit-il posséder pour se maintenir dans un tel contexte de marché ?

M. G.: La logique des mines et des métaux est désormais une logique mondiale. Les industriels doivent avoir une vision globale de leur activité et considérer que leur marché, c'est le monde tout entier ! Cette posture se traduit par des équipes pluriculturelles, et ce jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie, une capacité à agir dans toutes les régions du monde et un positionnement en fournisseurs, non pas de produits de commodité, mais de services performants aux clients.

* Cabinet de conseil en stratégie et gestion opérationnelle, spécialisé dans l'industrie des métaux et des minéraux.



Le marché des métaux implique une
logique mondiale de développement.



ERAMET Nickel/Amélioration de la compétitivité et importants projets de développement

Activité d'origine d'ERAMET, le marché du nickel a subi les aléas de la crise. Mais la vigueur de la demande chinoise a rempli les carnets de commandes en 2010. Les faits marquants d'une année placée sous de bons auspices.

Un partenariat deux fois centenaire

Dans la vie d'un Groupe, certains anniversaires sont particulièrement symboliques. Pour la branche Nickel, 2010 a marqué les cent trente années de la présence de la Société Le Nickel-SLN en Nouvelle-Calédonie et le centenaire de son usine de Doniambo, située à Nouméa. L'occasion de rappeler la qualité du partenariat du Groupe avec ce Territoire résolument tourné vers l'avenir. « Avec l'achèvement de la rénovation complète des équipements de l'usine en 2010, c'est la quatrième génération d'installations industrielles qui se déploie. Ces investissements vont nous permettre d'atteindre un nouveau palier optimal de fonctionnement à 65 000 tonnes, après validation d'une production intermédiaire de 60 000 tonnes à l'horizon 2012 » souligne Bertrand Madelin, le directeur de la branche Nickel.



ZOOM

Le plan d'amélioration de la compétitivité à la SLN

SLN déploie depuis novembre 2009 un Plan d'Amélioration de la Compétitivité (PAC) sur trois ans.

L'objectif: garantir le développement de la filiale du Groupe à long terme. Menée en collaboration avec tous les acteurs de l'entreprise (salariés, syndicats, direction, actionnaires), cette démarche de progrès concerne l'ensemble de la SLN (industriel, fonctions supports et management, ressources humaines). SLN poursuit, également dans le cadre de ce PAC, ses investissements pour réduire son impact sur l'environnement.

Résultats plus que satisfaisants en 2010

Il faut dire que le marché de l'inox, qui absorbe environ deux tiers du nickel primaire mondial, a de beaux lendemains. Les effets délétères de la crise mondiale ont tout juste écorné la bonne santé du secteur. En 2010, les prix sont repartis à la hausse (+ 20 % à 9,61 USD/livre). Et la production d'acier inoxydable a augmenté de 20 % par rapport à 2009, dépassant même le record de 2007 avec 1,435 million de tonnes. « La croissance en berne des pays développés a peu impacté nos résultats. En 2010, le chiffre d'affaires de la branche Nickel a progressé de 47 % par rapport à 2009 », confirme Bertrand Madelin. La production d'ERAMET en Nouvelle-Calédonie a augmenté (54 500 tonnes contre 52 000 en 2009, dont 40 000 tonnes de ferronickel et 14 500 tonnes de matte) concurremment à d'importantes opérations de maintenance de l'usine pour un montant de 52 millions d'euros.

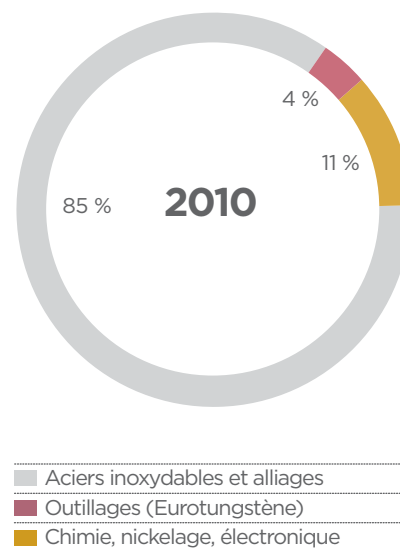
L'amélioration tangible du marché de l'acier inox a conduit la branche à privilégier sa production de ferronickel. D'où une diminution de l'activité de l'usine de Sandouville (13 800 tonnes) par rapport à 2009. « *Nous sommes revenus à un niveau normal après une année exceptionnelle en 2009* », indique Bertrand Madelin. Eurotungstène, filiale du Groupe spécialisée dans les poudres de cobalt extrafines et les poudres de tungstène, particulièrement malmenée pendant la crise, a connu une lente mais progressive amélioration de ses résultats.

Des projets industriels pour doubler la production du Groupe

Répondre aux besoins actuels et en devenir passe par l'extension des activités minières du Groupe. D'où des investissements dans des projets industriels d'envergure qui pourraient, à terme, plus que doubler sa production de nickel. À l'instar de celui mené sur le site de Weda Bay en Indonésie. Articulé autour de l'exploitation d'un gisement de classe mondiale et d'une usine hydrométallurgique, le projet est conçu depuis son origine selon les meilleurs standards mondiaux sur les différents aspects du développement durable. C'est pourquoi ERAMET et ses partenaires (Mitsubishi Corporation et PT Antam) ont sollicité la Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), agence

spécialisée de la Banque mondiale, pour en auditer la qualité technique, environnementale et économique-sociétale. À l'issue de ce processus d'instruction long et rigoureux, l'organisme a décidé en juillet 2010 d'accorder sa garantie à la première phase du projet. Le nouveau procédé d'hydrométallurgie du Groupe pourrait s'y déployer à l'échelle industrielle si la décision finale d'investissement est prise fin 2012 par le Groupe. ERAMET espère également développer ce procédé en Nouvelle-Calédonie pour valoriser les gisements de garnièrites à basse teneur et les gisements latéritiques qui constituent une importante ressource de nickel oxydé. À l'horizon 2030-2035, ces derniers pourraient prendre le relais des gisements actuellement exploités par la SLN.

RÉPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR MARCHÉ



965 M€
de chiffre d'affaires
en 2010

ERAMET Manganèse/Une reprise forte et de grands projets en cours de réalisation

Malmené dès l'automne 2008 en raison de la crise, le marché du manganèse a progressivement retrouvé le chemin de la croissance depuis le deuxième semestre 2009. Mais, fait nouveau, cette reprise des ventes n'est ni linéaire, ni homogène. Focus sur la stratégie déployée par ERAMET.

Une demande en progression malgré de fortes disparités

La grande force d'attraction exercée par l'explosion de la consommation chinoise d'acier profite au manganèse, un métal d'alliage qui en améliore les caractéristiques mécaniques. En 2010, la Chine a produit près de 627 millions de tonnes d'acier, un record. L'appétit de l'Inde, du Brésil et des pays émergents pour le manganèse connaît également, mais de façon moins saillante, une courbe ascendante. Pourtant, ce résumé macroéconomique favorable cache d'importantes disparités de l'évolution de la production d'acier dans le monde. Ainsi, quand la Chine

affiche un différentiel de production d'environ + 20 % entre août 2008 et août 2010 (période charnière qui marque l'amorce de la crise puis celle de la reprise), il est de - 8 % pour Taïwan, - 15 % pour le Japon, - 21 % pour les États-Unis et - 23 % pour l'Europe! « *Les coups d'accélérateur et de frein de la demande ont été brutaux. Cette volatilité de la demande, notamment depuis l'an passé, constitue un nouveau paramètre sur notre marché* », confirme Philippe Vecten, le directeur de la branche Manganèse d'ERAMET.

Rationalisation et investissements: le ticket gagnant

Les mesures engagées dans tous les sites dès 2009 et poursuivies l'an passé ont permis de traverser à moindre perte cette zone de fortes turbulences. En témoigne la hausse de 54 % du chiffre d'affaires 2010 de la Branche par rapport à 2009. Réductions des coûts, rapprochement des équipes industrielles et commerciales afin d'ajuster en quantité et en qualité la production en fonction de la demande, développement de nouveaux produits comme le sulfate de manganèse haute pureté dans l'usine de Tertre pour les batteries au lithium, le dioxyde de manganèse électrolytique dans l'usine de Chongzuo en Chine destiné aux

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ



1858 M€
de chiffre d'affaires
en 2010

L'AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ A PORTÉ SES FRUITS CHEZ COMILOG EN 2010.



producteurs chinois de piles alcalines... « *Les différents plans de rationalisation et d'amélioration de nos performances ont porté leurs fruits. Notre compétitivité s'améliore et nous nous mettons en ordre de marche pour répondre à la progression de la demande* », analyse Philippe Vecten.

De fait, la reprise des ventes conjuguée à la hausse des prix du minerai et des alliages de manganèse ont donné à la Branche les moyens de renouer avec ses investissements stratégiques majeurs. Les travaux de la nouvelle usine de Guilin en Chine se sont poursuivis en vue d'une mise en service fin 2011. Sa production de ferromanganèse affiné dédié aux produits plats dans des fours électriques (plus performants et économes en énergie) permettra de répondre à la demande chinoise en nette progression. Et ce tout en conservant des parts de marché sur les commodités.

« *Au Gabon, nous avons développé la production de COMILOG et poursuivi conformément au calendrier prévu, le projet de réalisation d'une usine de silico-manganèse et d'une autre de manganèse métal à Moanda* », explique Philippe Vecten.

Dans le même temps, les travaux de réhabilitation de la rivière Moulili ont démarré. À Setrag, qui exploite le chemin de fer Transgabonnais, six nouvelles locomotives ont été commandées. Autre grand projet au Gabon qui fera l'objet d'une décision d'ERAMET et de COMILOG après achèvement des études en cours : la valorisation du gisement de Mabounié qui contient des terres rares, du niobium, du tantale et de l'uranium. Un procédé adapté est en train d'être mis au point. Ses résultats devront être confirmés par des études technico-économiques plus fines (voir p. 35).

ZOOM

Recyclage: ERAMET poursuit son développement

Avec la finalisation début 2010 de l'acquisition de la société française Valdi - leader européen de la valorisation des piles usagées qui fournit des ferroalliages et des oxydes de zinc -, ERAMET renforce ses positions dans le recyclage de déchets métalliques. L'enjeu: devenir le leader sur cet axe de croissance porteur. Car avec l'arrivée de Valdi, le Groupe se dote d'une plateforme européenne techniquement bien rodée et complémentaire de celle basée aux États-Unis (GCMC*) qui recycle des catalyseurs du raffinage pétrolier pour obtenir du molybdène, du vanadium, du cobalt et du nickel.

* Gulf Chemical & Metallurgical Corp.

ERAMET Alliages/Un nouvel appétit pour la conquête

En 2010, l'activité s'est progressivement redressée après une année très délicate en 2009. Point de triomphalisme pourtant. La Branche s'est plutôt attelée mois après mois à doper sa productivité et à fluidifier son organisation. Revue de détails.

Devenir La référence métallurgique innovante et responsable

2010 restera une année charnière dans l'histoire de la Branche. Après la très mauvaise conjoncture de 2009 qui s'est traduite par un chiffre d'affaires en baisse de 32 %, la Branche a fait montre de pugnacité. Elle a rationalisé ce qui devait l'être, réduit les coûts, accru ses capacités technologiques, engrangé des succès notables. Et confirmé son développement dans le titane, un domaine en forte croissance. Des signes forts adressés au marché pour démontrer qu'ERAMET Alliages est un acteur de premier plan destiné à monter en puissance. Et cette ambition ne fait pas dans la demi-mesure. « *D'ici 2015, nous voulons être La référence métallurgique innovante, responsable et agile. Les clients ont un besoin ? Ils doivent faire face à un problème ? Nous souhaitons être la marque mondiale à laquelle ils pensent*

d'emblée pour leur apporter la solution adaptée et performante. En 2010, nous nous sommes mis en ordre de bataille pour atteindre cet objectif et bénéficier de la reprise économique », déclare Georges Duval, le directeur de la Branche.

Une organisation simplifiée au service d'une nouvelle dynamique de management

Le plan de restructuration d'Erasteel engagé pour faire face au repli très marqué du secteur des aciers rapides et aux délocalisations de certains clients en Asie s'est conclu par un accord avec les partenaires sociaux en 2010. Un grand projet d'entreprise baptisé « AD 2015 » a été élaboré chez Aubert & Duval. Le fil rouge de cette démarche de management, inédite de par son périmètre et son ambition : comment faire toujours plus simple pour consacrer 100 % de l'énergie aux clients ? « *Cette volonté de placer le client au cœur de toutes nos actions traduit notre détermination à satisfaire l'extrême exigence des clients qui réclament non seulement les meilleurs prix, mais également un niveau de performance sans faille. C'est pourquoi l'ensemble des sites est concerné par ce projet d'entreprise qui s'adosse sur le programme LEADERS du Groupe (lire p. 41). Il a pour vocation de simplifier notre organisation pour impulser une nouvelle dynamique de travail et une mutualisation des compétences. Comme par exemple,*

ZOOM

Partenariat titane : montée en puissance des capacités de production

Dans le cadre du partenariat signé avec le groupe kazakh UKTMP pour constituer une filière intégrée dans le titane, la première pierre de la nouvelle unité flambant neuve de forgeage et de parachèvement a été posée en avril 2010. Montant total des investissements : 47 millions d'euros pour 7 000 m² de haute technicité et une soixantaine d'emplois créés. Ce complexe métallurgique construit en Auvergne (France) transformera des lingots de titane destinés à l'aéronautique (les programmes des A350 et A380 en consomment vingt fois plus que l'ancienne génération d'avions) mais également au secteur médical. Mise en service programmée pour septembre 2011.

VUE AÉRIENNE DU
CHANTIER UKAD
À SAINT-GEORGES DE
MONS (FRANCE).



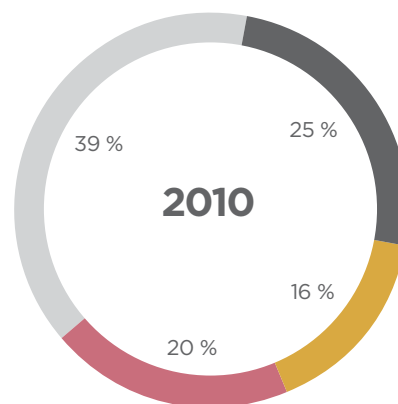
l'organisation en "plateaux" de chaque marché afin de rassembler toutes les équipes en un même lieu. »
L'objectif en ligne de mire pour 2012 : 95 % de taux de respect des délais et un taux de non-qualité proche de 1 %.

Un carnet de commandes au beau fixe

Au chapitre des réussites commerciales, l'année 2010 s'impose comme un bon millésime. Même si l'activité n'a pas retrouvé son niveau d'avant la crise, à la différence des branches Manganèse et Nickel. Toutefois, les succès obtenus, pour certains sans précédent dans le domaine de l'aéronautique, illustrent la compétitivité de la Branche (en dépit de négociations menées en dollars), la qualité de ses infrastructures industrielles et sa capacité à produire des pièces très fiables destinées à des applications de haute technologie. Ils témoignent également de la stratégie d'ERAMET Alliages sur ses marchés de référence. Ainsi, en quadruplant le montant de son contrat avec Boeing, pour les programmes 777, 747-8 et 787, Aubert & Duval a franchi un palier important et accru sa crédibilité dans un secteur très concurrentiel. Les premières pièces en titane pour le train d'atterrissage de l'A350 ont été livrées. Et une quarantaine de disques pour les moteurs de l'A350, du Boeing 787 et de sa variante fret sont en cours de développement. Cette reprise du marché de

l'aéronautique, concrétisée par d'importantes commandes conclues sur le salon anglais de Farnborough en juillet 2010, a compensé la contraction de la demande du premier semestre. Les décalages successifs des programmes du Boeing 787, de l'A350 et de l'A400M tempèrent toutefois ce retour à la croissance. Dans le secteur du nucléaire, Aubert & Duval a entériné les premières commandes chinoises de barres antivibratoires pour l'AP 1000 (le modèle de centrale concurrent de l'EPR d'AREVA) pour une livraison début 2011. En France, Valinox, client historique d'Aubert & Duval, a renouvelé fin 2010 son contrat annuel (lire aussi le témoignage client p. 39).

RÉPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR MARCHÉ



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

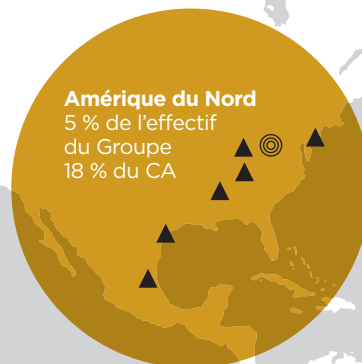
764 M€
de chiffre d'affaires
en 2010

IMPLANTATIONS

UNE PRÉSENCE SUR TOUS LES MARCHÉS PORTEURS

**Acquisition
par ERASTEEL**
d'un
centre
de service

à Romeoville
près de Chicago :
unité de découpage
et de stockage,
elle va permettre
de développer
les ventes
d'aciers rapides
et de poudres
métallurgiques en
Amérique du Nord.



ERAMET International

**Une force de frappe
présente sur tous les
continents: 11 bureaux,
76 personnes chargées
des négociations
commerciales pour les
trois branches du Groupe.**

Légende

- Sites Nickel
- ▲ Sites Manganèse
- Sites d'Alliages
- * Groupe: siège à Paris /
ERAMET Research et
ERAMET Ingénierie
à Trappes
- ◎ ERAMET International

ÉTATS-UNIS

- ▲ Erachem COMILOG
Baltimore (chimie
du manganèse)
- ▲ BMC **Butler**
(ferromolybdène
et ferrovandium)
- ▲ GCMC **Freeport**
(recyclage
de catalyseurs
pétroliers)
- ▲ ERAMET **Marietta**
(alliages de
manganèse)
- ▲ Erachem COMILOG
New Johnsonville
(chimie du manganèse)

- Erasteel **Boonton**
(aciers rapides)
- Erasteel **Romeoville**
(centre de service)

CANADA

- ▲ GCMC **Fort
Saskatchewan, Alberta**
(recyclage
des catalyseurs
pétroliers)

MEXIQUE

- ▲ Erachem Mexico
Tampico (chimie
du manganèse)

GABON

COMILOG :

- ▲ Mine de **Moanda**
et usine
d'agglomération
- ▲ Site logistique
d'**Owendo**

Setrag :

- ▲ Société d'exploitation
du Transgabonais
(concession
du chemin de fer)

16 avril 2010

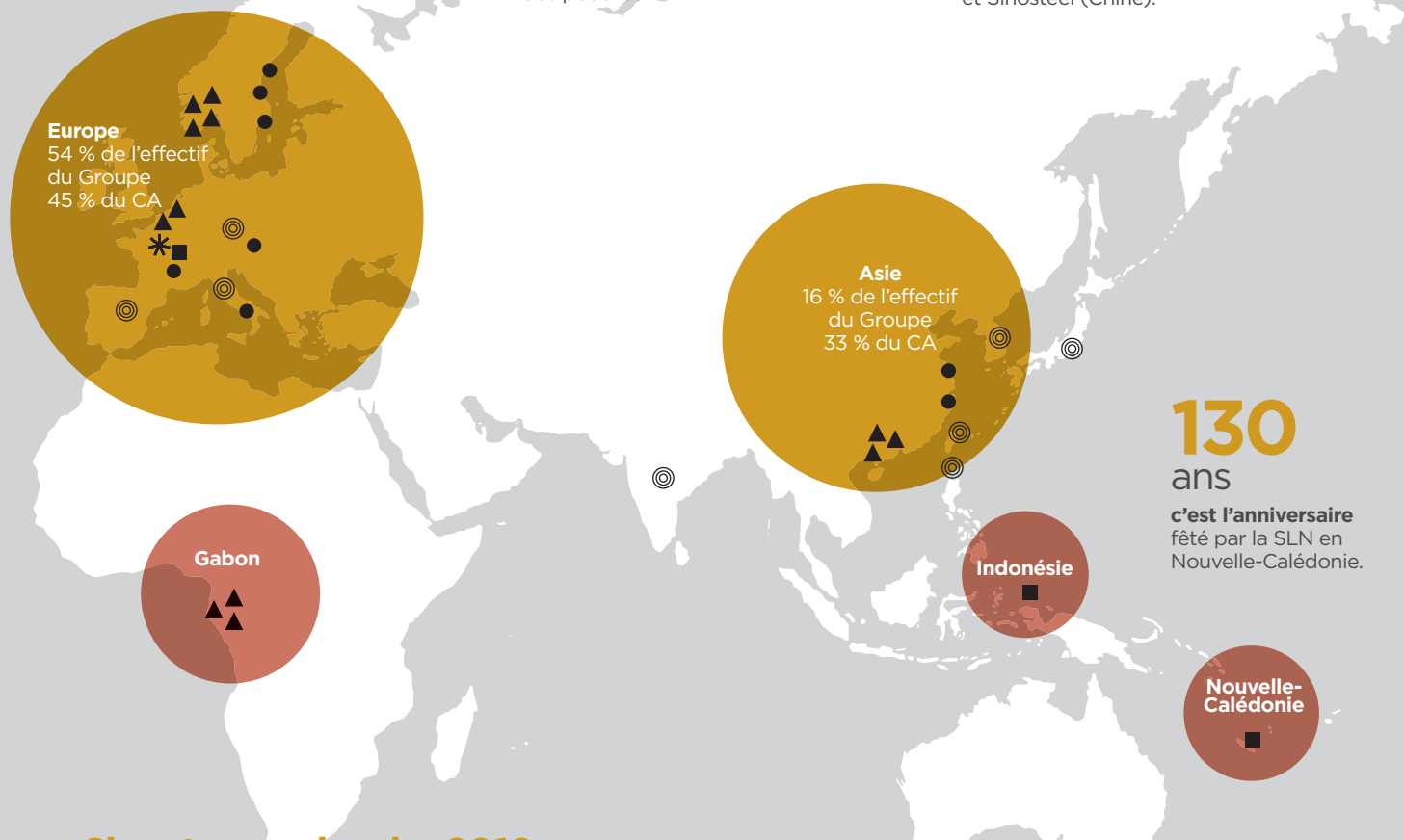
Pose de la première pierre de l'usine UKAD en Auvergne (France). Cette usine qui produira du titane à l'automne 2011 va créer localement 60 emplois.

PEARL

Le nouveau centre de recherche de R&D, situé à Söderfors en Suède, est dédié à la métallurgie des poudres.

120 000 tonnes de manganèse par an

C'est l'enjeu du contrat de vente signé en juillet 2010 entre COMILOG et Sinosteel (Chine).



130 ans

c'est l'anniversaire fêté par la SLN en Nouvelle-Calédonie.

Nouvelle-Calédonie

Signature en janvier 2010

de deux conventions entre ERAMET et l'État gabonais autorisant, d'une part, la construction et l'exploitation du futur complexe métallurgique de Moanda et, d'autre part, la fourniture d'électricité via l'exploitation du barrage de Grand Poubara (dont la construction est financée et pilotée par le Gabon).

900 M€

d'investissements à la SLN depuis 10 ans : une entreprise modernisée.

FRANCE

- ▲ COMILOG **Dunkerque** (alliages de manganèse)
- ▲ Usine Valdi du **Palais** (recyclage de catalyseurs)
- ▲ Usine Valdi de **Feurs** (recyclage de piles)
- Usine Eurotungstène de **Grenoble** (poudres métalliques : cobalt, pré-alliés, tungstène...)
- Usine ERAMET **Sandouville** (nickel de haute pureté et de cobalt)
- Erasteel **Champagnole** (aciers rapides)
- Erasteel **Commentry** (aciers rapides)
- 6 usines Aubert & Duval (matriçage, produits longs, outillage, pièces unitaires) :
 - **Firminy**
 - **Gennevilliers**
 - **Imphy**
 - **Issoire/Interforge**
 - **Les Ancizes**
 - **Pamiers/Airforge**
- Centre de distribution Aubert & Duval (aciers spéciaux) : **Heyrieux**

BELGIQUE

- ▲ Erachem COMILOG **Tertre** (chimie du manganèse et recyclage de solutions de cuivre)

ALLEMAGNE

- Aubert & Duval **Stahlschmidt** (centre de distribution)

ITALIE

- Aubert & Duval **Ades** (centre de distribution)

ROYAUME-UNI

- Erasteel Stubs **Warrington** (aciers rapides)

SUÈDE

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

NORVÈGE

- ▲ 3 usines ERAMET Norway (alliages de manganèse) :
 - **Porsgrunn**
 - **Sauda**
 - **Kvinnsdal**
- ▲ ETI **Tyssedal** (dioxyde de titane)

CHINE

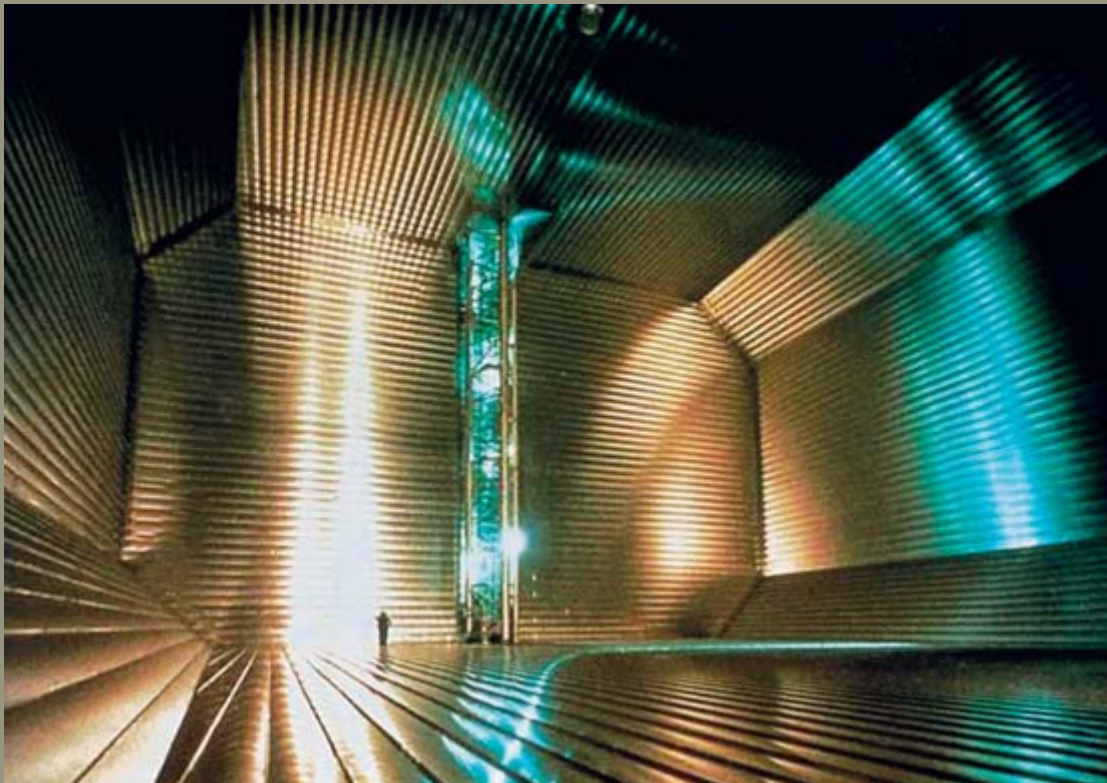
- Aubert & Duval **Wuxi** (centre de distribution)
- Erasteel **Tianjin** (aciers rapides)
- ▲ COMILOG **Guilin** (alliages de manganèse)
- ▲ COMILOG **Laibin** (alliages de manganèse)
- ▲ GECC **Chongzuo** (chimie du manganèse)

INDONÉSIE

- **PT Weda Bay Nickel** Ile d'Halmahera (gisement de nickel)

NOUVELLE-CALÉDONIE

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



60 % DU NICKEL
UTILISÉ SERT
À FABRIQUER DE
L'ACIER INOXYDABLE,
TRÈS SOLIDE,
RÉSISTANT À LA
CORROSION ET
À DE HAUTES
TEMPÉRATURES.

AU CŒUR DE

DES MATÉRIAUX FIABLES ET INNOVANTS

Manganèse, un métal très polyvalent

Près de 90 % de la production du manganèse est destinée à la fabrication des aciers au carbone (dans une proportion variant de 0,05 % à 2 %) auxquels il confère davantage d'élasticité, de dureté, de résistance à l'usure et de soudabilité. Les principales applications sont dans la construction d'immeubles et d'ouvrages d'art et la carrosserie d'automobile. Plus marginalement en termes de volumes, l'industrie chimique a également recours au manganèse pour des usages très variés (piles électriques, engrais, alimentation animale, composants électroniques...).

À savoir: le minerai du gisement gabonais extrait par COMILOG possède une teneur très élevée en manganèse : 45 % en moyenne. C'est l'un des plus riches au monde.

Le nickel est indispensable à la vie moderne

Le nickel est un métal doté de nombreuses propriétés et recyclable à l'infini. Il apporte aux aciers inoxydables plus de résistance à la corrosion et aux hautes températures, de ductilité (facilité de transformation), de résistance mécanique et électrique. Il possède également des propriétés magnétiques et électrochimiques. Autre atout majeur, le nickel confère

une longue durée de vie aux composants auxquels il est incorporé. Ses usages finaux sont extrêmement variés et concernent tous les secteurs de la vie moderne:

- sécurité alimentaire, hygiène, construction, transport, pétrochimie pour l'acier inoxydable (ou « inox ») ;
- aéronautique (réacteurs), énergie (turbines), monnaie, galvanoplastie (revêtement de métal pur), installations de protection de l'environnement pour les alliages à base de nickel.



LES BATTERIES AU LITHIUM PERMETTENT LA FABRICATION DE VOITURES ÉLECTRIQUES NOVATRICES COMME LA « BLUE CAR » DU GROUPE BOLLORÉ.



DE NOMBREUX IMMEUBLES COMPORTENT DES ÉLÉMENTS EN ACIER INOXYDABLE QUI LEUR CONFÈRENT AUSSI DES QUALITÉS ESTHÉTIQUES.

L'ÉROSPACE EST L'UN DES PRINCIPAUX MARCHÉS D'AUBERT & DUVAL.

Fiabilité: le mot clé des alliages

Les aciers rapides, les aciers spéciaux, les aciers d'outillages et les superalliages requièrent des compétences technologiques et une grande maîtrise de la qualité de la production pour répondre aux cahiers des charges des secteurs stratégiques comme l'aéronautique et l'énergie. Ces alliages contiennent différents métaux, selon les caractéristiques recherchées, comme le nickel, le tungstène, le cobalt, le chrome, le molybdène, le vanadium, le niobium...

Après traitement, ces matériaux sont plus résistants à l'usure, à la corrosion, plus résistants aux sollicitations répétées et, certains,

plus résistants mécaniquement aux hautes températures. Commercialisés à des prix beaucoup plus élevés que les aciers au carbone mais dans de moindres volumes, ces produits sont peu visibles du grand public. Soit parce qu'ils contribuent au fonctionnement d'infrastructures industrielles (centrales thermiques et nucléaires, satellites...), soit parce qu'ils sont intégrés dans des grands ensembles (moteurs d'avion, pièces pour l'automobile) ou des produits spécifiques (prothèses, horlogerie, électronique, batteries...).

Perspectives/ Des partenariats renforcés avec la Nouvelle-Calédonie et le Gabon

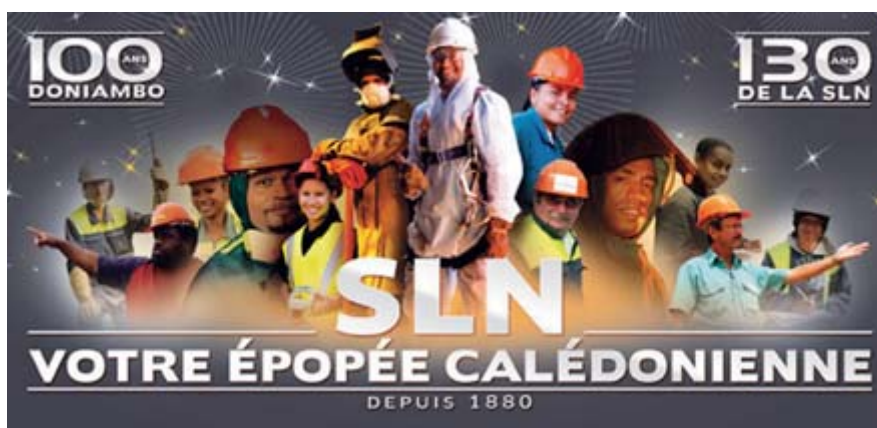
Nouvelle-Calédonie : une gouvernance modernisée, un dialogue renforcé qui prépare l'avenir.

L'année 2010 a été l'année de la célébration du 130^e anniversaire de la SLN ainsi que des 100 ans de l'usine de Doniambo.

Depuis 130 ans, le Groupe déploie ses compétences technologiques au service de la valorisation locale des minerais calédoniens. La SLN était jusqu'en 2010 le seul opérateur industriel en Nouvelle-Calédonie.

Le Groupe a investi plus de 900 millions d'euros en dix ans en Nouvelle-Calédonie et a profondément renouvelé ses équipements industriels. SLN est le premier employeur privé pour une masse salariale représentant environ 144 millions d'euros en 2010. SLN a versé au Territoire 844 millions d'euros d'impôts, taxes et dividendes depuis dix ans.

ERAMET et la SLN sont aujourd'hui porteurs de projets potentiels majeurs pour le développement durable de la Nouvelle-Calédonie, grâce notamment à la technologie hydrométallurgique développée par le groupe ERAMET.



La nouvelle gouvernance modernisée a donné lieu en 2010 à un dialogue approfondi dans le cadre des nouveaux comités (Comité d'audit, Comité stratégique et Comité des rémunérations). Au mois de juillet, ERAMET et la STCPI ont décidé d'un commun accord de prolonger leur pacte d'actionnaires, datant de septembre 2000, afin de préparer ensemble des adaptations en vue de son renouvellement pour le long terme avant le 31 décembre 2011.

ZOOM

La STCPI

À travers la STCPI (société territoriale calédonienne de participation industrielle), les Provinces de la Nouvelle-Calédonie sont actionnaires non seulement de la SLN à hauteur de 34 %, mais aussi à hauteur de 4 % du groupe ERAMET. La STCPI est ainsi représentée au Conseil d'administration de la SLN et à celui du groupe ERAMET, une situation unique en Nouvelle-Calédonie, qui reste totalement innovante.

SETRAG FILIALE
DE COMILOG
DÉTIENT LA
CONCESSION DU
CHEMIN DE FER
GABONAIS
DEPUIS 2005.

Gabon : renforcement du partenariat avec le Gabon, des développements industriels majeurs.

La gouvernance modernisée mise en place au sein de la société COMILOG, avec ses comités spécialisés, a parfaitement fonctionné en 2010. Autre fait marquant majeur de 2010 : la signature d'une convention qui encadre le fonctionnement réglementaire et fiscal du futur complexe métallurgique de Moanda au Gabon (production prévue en 2013). Une étape décisive qui concrétise la volonté commune d'ERAMET et du gouvernement gabonais de valoriser localement le minerai extrait par COMILOG, la filiale du Groupe. Pour ce faire, les pouvoirs publics vont financer la construction d'un nouveau barrage hydroélectrique et le Groupe deux unités de production (200 millions d'euros d'investissements, 400 emplois directs sur place) intégrant les meilleures pratiques environnementales d'ERAMET (un an d'études *ad hoc* menées en 2010). Une usine produira 65 000 tonnes de silicomanganèse, l'autre 20 000 tonnes de manganèse métal, selon deux procédés distincts. « *Ce grand projet industriel mobilise une équipe pluriculturelle composée de Chinois, de Gabonais et de Français. Les productions de Moanda devraient nous ouvrir des débouchés en*



Europe, en Amérique du Nord et au Moyen-Orient », indique Philippe Vecten, le directeur de la Branche. Cette intensification des relations s'est également concrétisée en 2010 par la signature en octobre d'un accord prévoyant une montée en puissance progressive de la participation de la République gabonaise au capital de COMILOG jusqu'à un niveau de 35 % en 2015. Toujours au Gabon, ERAMET étudie par ailleurs le projet Mabounié, qui constitue un défi technologique à part entière, puisqu'il nécessite la mise au point d'un procédé totalement nouveau pour traiter ce gisement complexe. Des avancées importantes ont été obtenues au stade du laboratoire. Ce gisement pourrait permettre à terme, si les études préalables se révèlent positives, au groupe ERAMET et au Gabon de se positionner parmi les principaux producteurs mondiaux de niobium, de terres rares, de tantale avec, en complément, une production d'uranium.

2 usines

en cours
de construction
au Gabon

200 M€ d'investissements

400 emplois direct sur place



Pôle de compétence spécialisé et intégré,
ERAMET est un partenaire stratégique pour
le développement durable de nouvelles
filières industrielles.



**TOUJOURS PLUS ET
TOUJOURS MIEUX**

Les réponses
d'ERAMET aux
exigences
des industriels

LES TROIS PILIERS DU MODÈLE ERAMET



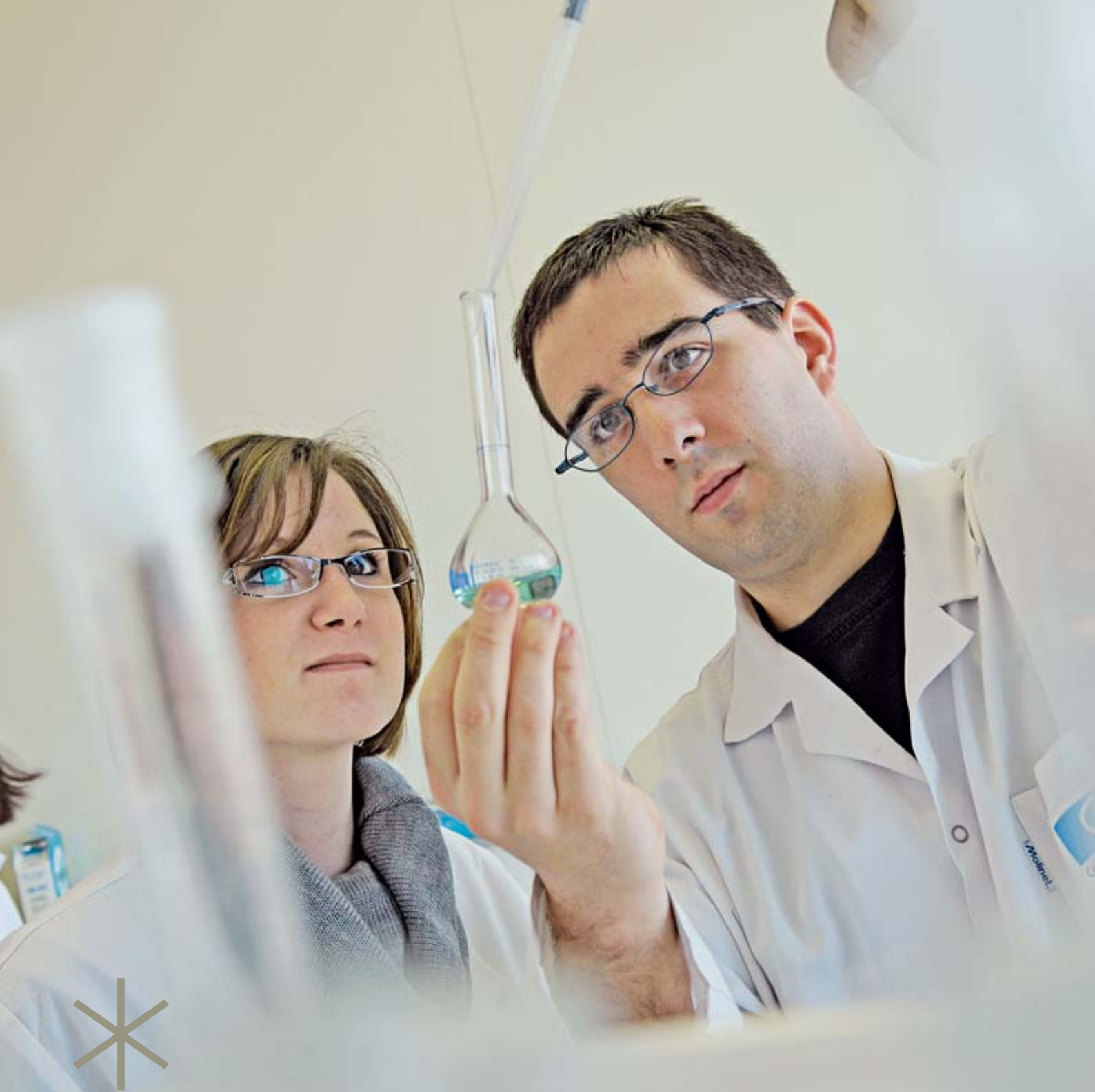
Groupe récent dans sa configuration actuelle – tout juste une décennie – mais composé de sociétés chevronnées dotées d'identités fortes, ERAMET constitue

le seul pôle minier et métallurgique français global et intégré proposant à ses clients des compétences technologiques de l'extraction du minerai au recyclage.

Ce positionnement unique est vecteur de développement pérenne.

Autre point fort: l'utilisation de métaux d'alliages allonge la durée de vie et améliore la qualité des aciers, et, en cela, répond à la problématique de développement durable. Les métiers d'ERAMET s'inscrivent donc dans une tendance structurellement porteuse. Ce modèle stratégique –

un leadership sur l'ensemble de la chaîne industrielle, des minerais aux produits à forte valeur ajoutée – s'articule autour de trois leviers de performance: l'innovation, le sens du client et l'efficacité opérationnelle.



L'innovation chez ERAMET concerne
la création de nouveaux alliages mais aussi
les nouveaux process d'extraction.
330 personnes y contribuent chaque jour.

Innovation/Conserver un temps d'avance

Comment proposer de nouveaux produits plus performants pour apporter de la valeur aux clients ? Comment améliorer les procédés pour développer les capacités de production et accroître la compétitivité des sites du Groupe ? En plaçant l'innovation au cœur de la stratégie. Explications et enjeux à l'aune d'un secteur en pleine mutation.

Levier de croissance et atout compétitif

L'innovation ne se décrète pas. Elle prend racine dans l'ADN même de la stratégie de développement d'une entreprise et se construit avec méthode et ambition, condition *sine qua non* pour que ses bienfaits irriguent tous les leviers de croissance. C'est pourquoi depuis 2006, et de façon continue, ERAMET a accentué ses efforts de R&D dans les procédés (avantage compétitif) et les nouveaux produits (levier de croissance), qui constituent

un facteur clé de différenciation sur le marché. Une démarche volontariste conservée pendant la crise. Cette importance accordée à l'innovation s'est également traduite par la création d'un poste de directeur de la R&D, de l'Innovation, de l'Ingénierie et des Achats, qu'occupe Jean-Michel Fourcade depuis le 1^{er} décembre 2009. *« Les moyens dédiés sont en ligne avec les objectifs du Groupe et ils sont en progression constante. Ils nous permettent de répondre aux besoins techniques et technologiques des grands projets industriels d'ERAMET et de compléter nos effectifs actuels de près de 330 personnes, par de nouveaux talents, notamment des hydro-métallurgistes »*, indique celui-ci.

Un pôle de compétences sur toute la chaîne de valeur de l'industrie

Les programmes de recherche, réalisés dans le centre de Trappes, qui a pris le nom d'ERAMET Research en 2008, ou dans les Branches, mobilisent des compétences diversifiées et complémentaires. Afin de garantir l'entière pertinence des résultats, les équipes d'ERAMET Research travaillent en étroite collaboration avec celles en charge du développement au sein des différentes Branches, elles-mêmes en lien direct avec les ingénieurs et techniciens sur le terrain. Les clients sont parties prenantes de ce dispositif. Tout particulièrement ceux de la branche Alliages avec

27 %
c'est la croissance
du budget d'ERAMET
Research en 2010

lesquels tant Erasteel qu'Aubert & Duval mènent conjointement d'importants programmes de recherche portant sur l'élaboration et la transformation des produits ainsi que sur la mise au point de nouvelles nuances. Cette collaboration étroite entre chercheurs, ingénieurs et opérationnels mutualise les moyens et les compétences. Et garantit également une réactivité, désormais indispensable, sur toute la chaîne de valeur des métaux non ferreux (extraction, traitement et recyclage), et ce, de la définition des programmes de recherche jusqu'à la mise en œuvre des innovations. *« ERAMET dispose d'une organisation R&D originale qui a démontré sa pertinence au fil des ans. L'innovation est et sera le moteur indispensable de la stratégie de croissance durable et diversifiée du Groupe, dans une industrie de plus en plus exigeante techniquement. C'est pourquoi*

le Groupe suscite de plus en plus de collaborations en "mode Projet" qui boostent l'efficacité des programmes de recherche et tendent à accélérer les phases d'industrialisation. Cette accélération du tempo de l'innovation, notamment pour les produits, c'est le marché qui l'impose », constate Jean-Michel Fourcade.

Le respect de l'environnement, un souci permanent

L'environnement, axe majeur de recherche, structure les programmes de développement d'ERAMET. À ce titre, le plus complet de ces programmes est sans conteste le procédé de traitement hydrométallurgique des minerais oxydés de nickel, dont les premières étapes de R&D se sont déroulées entre 2005 et 2007 pour Weda Bay en Indonésie. « *Toutes les considérations environnementales – économie d'énergie, recyclage, réduction de l'empreinte carbone, abaissement et qualité des émissions, réhabilitation de sites – ont été prises en compte dès les études bibliographiques et les essais en laboratoire. Cela confère une grande originalité au projet. Au-delà, l'hydrométallurgie ouvre de nouvelles perspectives de diversification dans de nouveaux métaux pour le Groupe* », rappelle le directeur de la R&D, de l'Innovation, de l'Ingénierie et des Achats.



EUROTUNGSTÈNE GRÂCE À SA R&D DÉTIENT DES POSITIONS DE LEADERSHIP DANS SON SECTEUR.

ZOOM

Des centres de recherche spécialisés

ERAMET Research:

le poumon de l'activité de R&D

ERAMET dispose d'un centre de recherche à Trappes, en France. Filiale à 100 % du Groupe depuis 2003, dédiée à la recherche et au développement, elle emploie plus de 130 personnes dont 107 chercheurs, ingénieurs ou techniciens.

Ses trois principales missions :

- organiser et réaliser les programmes de R&D ;
- fournir une assistance technique au Groupe et à ses Branches et réaliser une veille sur les brevets, les marchés et les concurrents d'ERAMET ;
- recruter et former le personnel technique qui constitue un vivier de compétences

et un pôle de formation qui permet au Groupe de se développer au cœur de filières industrielles.

Les branches d'activité du Groupe : partenaires indispensables d'ERAMET Research

200 personnes réparties sur différents sites prennent en charge des sujets plus spécifiques. Notamment l'élaboration de nouveaux produits, la modélisation de procédés, la coordination des essais industriels et les phases terminales essentielles d'industrialisation des projets de recherche.

Challenge Initiatives

Pour sa 3^e édition, le Challenge Initiatives a permis aux salariés du Groupe de concourir dans une nouvelle catégorie: « Innovation ». C'est ERAMET Ingénierie qui a remporté le prix en 2010.

R&D/ Les faits marquants de 2010

Nuances d'alliages inédites, « pilotes » pour tester les procédés innovants et les nouvelles capacités de production, avancées dans l'exploitation des minerais stratégiques. Focus non exhaustif sur les progrès majeurs.

ERAMET Manganèse

ERAMET Research a travaillé afin d'augmenter la pré-réduction dans les fours d'élaboration du ferromanganèse. L'objectif: réduire la consommation énergétique du procédé. Un nouveau four pilote de taille cinq fois supérieure aux précédents a ainsi été construit en 2009. Après un pilotage de sept semaines en 2010, il a fourni des résultats exceptionnels. Les performances énergétiques équivalent à un potentiel progrès de près de 25 % par rapport au standard industriel actuel. « *L'étape suivante sera d'identifier les leviers qui gouvernent cette performance afin de la transposer au niveau industriel* », indique Jean-Michel Fourcade, le directeur de la R&D, l'Innovation, de l'Ingénierie et des Achats.



ERAMET Nickel

L'année 2010 a été marquée par la poursuite du développement du procédé de traitement hydrométallurgique des minerais oxydés de nickel. Ce procédé permet de traiter un mélange de latérites et de saprolites à faible teneur, caractéristique du minerai de Weda Bay en Indonésie et des nouveaux gisements de Nouvelle-Calédonie. Après un pilotage concluant de 1 000 heures en continu en 2009, consacré à la fiabilisation du procédé, douze semaines de pilotage ont été réalisées en 2010 dans le but principal de développer la robustesse

CHIFFRES CLÉS

1 000 heures pour le pilotage en continu du procédé hydrométallurgique.

15 ingénieurs et techniciens travaillent sur les terres rares et le niobium du Gabon.

LA RÉALISATION D'UN PILOTE EST UNE ÉTAPE ESSENTIELLE POUR TESTER UN NOUVEAU PROCÉDÉ.



du procédé. Ces études ont permis de mettre en évidence des voies permettant d'améliorer la rentabilité du projet dans les premières années de démarrage dans le plein respect de l'environnement.

ERAMET Alliages

Une part majoritaire des ressources est consacrée à la simulation numérique. La première étape de simulation de nouvelles nuances d'alliages, de structures de solidification et des domaines de transformation métallurgique permet d'appréhender les traitements thermiques et les caractéristiques mécaniques attendues. Ces pistes sont ensuite vérifiées par coulées expérimentales et analyses physico-chimiques. De nouveaux alliages industriels et de nouvelles pièces sont alors mis au point. Ces innovations sont réalisées grâce à la collaboration étroite entre les spécialistes et les chercheurs et, de plus en plus fréquemment, avec certains des clients d'industries stratégiques (Airbus, EADS, Snecma...). L'enjeu : obtenir une meilleure connaissance des valeurs d'usage des applications finales. En 2010, de nouvelles pièces ont ainsi été développées. Comme par exemple la première pièce matricée pour train d'atterrissage en acier inoxydable ou encore le

matriçage des grandes éclisses de voilure de l'Airbus A350 dans le nouvel alliage Aluminium-Lithium Airware 2050®.

Erasteel a également amélioré les performances de coupe de certains de ses aciers d'outillage grâce à des coopérations étroites avec les clients concernés. À savoir aussi : un nouveau centre de recherche a été créé en Suède en 2010. Dénommé PEARL et orienté « client », il est dédié à la métallurgie des poudres.

Métaux stratégiques

Le développement de nouveaux procédés par les équipes de R&D permet au Groupe de se diversifier dans de nouveaux métaux comme le niobium, les terres rares, le tantale ou encore le lithium. Une orientation en ligne avec sa stratégie de diversification. ERAMET, en partenariat avec AREVA et en collaboration avec Rhodia et plusieurs laboratoires de recherche internationaux, met au point un nouveau procédé de traitement des pyrochlores. Il devrait être déployé notamment sur le gisement polymétallique de classe mondiale de Mabounié au Gabon, contenant

des ressources importantes de terres rares, de niobium, de tantale ainsi que d'uranium, si les études préalables, bien engagées au niveau du laboratoire, aboutissent favorablement. Une équipe spécifique de sept ingénieurs et huit techniciens s'est constituée au sein d'ERAMET Research. Un nouveau laboratoire adapté aux particularités de ce minerai a été construit. L'équipe travaille dans ces nouveaux locaux depuis le 1^{er} novembre 2010. Enfin, ERAMET s'est affirmé comme un partenaire pérenne du groupe Bolloré dans le cadre d'une future production de lithium destiné, entre autre, aux batteries de véhicules électriques. En 2010, les équipes ont démarré un pilote d'évaporation sur le salar de Salinas Grandes en Argentine. Un premier pilotage du procédé de purification du lithium a également été mené avec succès en décembre 2010 par ERAMET Research.



ERAMET ALLIAGES RÉALISE DES RECHERCHES DANS SES LABORATOIRES DE PAMIERS, LES ANCIZES (EN FRANCE) ET À SÖDERFORS EN SUÈDE.

AU CŒUR DE

DES MOYENS À LA HAUTEUR DES AMBITIONS

Procédé hydrométallurgique : les points clés

- Il a été développé depuis 2005 grâce à l'expérience acquise dans les usines hydrométallurgiques du Groupe et à la recherche menée par ERAMET Research.
- Destiné aux minerais oxydés de nickel, il permet de traiter un mélange de latérites et de saprolites à faible teneur caractéristique du minerai

de Weda Bay en Indonésie et des minerais pauvres de Nouvelle-Calédonie.

- Le procédé: le minerai broyé est attaqué à l'acide sulfurique à pression atmosphérique et à température voisine de 100 °C. Le nickel et le cobalt, mis en solution, sont séparés. Le manganèse est concentré séparément et isolé.

• Ses points forts:

- valorisation optimale des ressources;
- consommation d'énergie minimale;
- simplicité et robustesse du procédé;
- prise en compte optimale de l'environnement.



DES LABORATOIRES INTÉGRÉS
À CHAQUE USINE PERMETTENT
DE VÉRIFIER LA QUALITÉ
EN CONTINU.

« UN JOUR UNE ENTREPRISE »
DES ÉTUDIANTS VISITENT
L'USINE ERAMET DE
SANDOUVILLE (FRANCE).



Ouverture et partenariats, les maîtres mots de la R&D

La R&D du Groupe enrichit ses compétences au travers d'échanges continus avec le monde universitaire et de partenariats avec des instituts de recherche et des entreprises industrielles.

Les principaux partenariats d'ERAMET :

en France

- l'École des mines ParisTech, l'École centrale Paris (simulation numérique de la transformation), l'École nationale supérieure de géologie de Nancy et l'École des mines de Nancy (traitement de surface, élaboration et métallurgie).
- AREVA et Rhodia pour la mise

au point du procédé de valorisation des pyrochlores et pour le gisement de Mabounié (Gabon).

- AREVA, Technip, le BRGM (établissement public de référence dans le domaine des sciences de la Terre), l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer) et le ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement dans le cadre de l'étude prospective sur les ressources minérales marines.

À l'étranger

- le Groupe a conclu plusieurs partenariats de recherche, notamment avec l'université de Trondheim en Norvège, le centre de recherche public GTK

finlandais, le KT – Royal Institute of Technology en Suède ainsi que le centre de recherche semi-public suédois Mefos, l'institut de recherche minéralurgique sud-africain Mintek ou encore les instituts australiens Ansto et Csiro (dont les équivalents français sont le CEA et le CNRS respectivement).

- Aubert & Duval a par ailleurs lancé cette année un partenariat avec l'université de Strathclyde en Écosse pour participer à la construction d'un centre de recherche et développement sur la formation et le forgeage de pièces destinées à l'industrie aéronautique.

Sens du client/ Une valeur du Groupe

Avoir le « sens du client », c'est écouter, anticiper et répondre aux exigences des donneurs d'ordre. En 2010, contexte post-crise oblige, le Groupe a intensifié cet état d'esprit.

Augmenter la valeur d'usage des produits: une nécessité

Quelles que soient leur taille et leur importance en termes de chiffre d'affaires, ERAMET garantit un accompagnement technico-commercial de qualité à ses clients. Depuis plusieurs années, le Groupe poursuit par ailleurs une politique d'implantations géographiques au plus près de ses marchés. Cette proximité contribue à une meilleure appréhension des besoins et des spécificités locales. Pour les clients de la branche Nickel, dont il faut entretenir la relation dans le cadre de contrats pluriannuels, « *le prix constitue le critère déterminant. Mais c'est aussi notre capacité à produire des grenailles de ferronickel dont la composition et la forme permettent une optimisation de la valeur d'usage et de façon pérenne qui consolide la relation client* », constate Bertrand Madelin, le directeur de la Branche. Par exemple, la SLN en Nouvelle-Calédonie travaille sur la granulométrie de ses grenailles de ferronickel, afin d'améliorer son rendement et aider les clients à valoriser pleinement les produits du Groupe dans leurs propres procédés de production.

Le Groupe adapte son organisation aux contraintes des clients

ERAMET dispose également d'un portefeuille clients issus de domaines d'activité diversifiés qui reposent sur des contrats mensuels ou trimestriels, comme c'est par exemple le cas pour le manganèse et les alliages de manganèse. « *Cette fréquence de renégociation, bien que contraignante du point de vue des flux financiers et de la production, contribue à entretenir un relationnel direct au cours duquel sont évoquées les données techniques des minerais. Ces échanges sont déterminants dans la qualité de notre relation client* », constate Philippe Vecten, le directeur de la branche Manganèse. Il rappelle aussi que la diminution des stocks chez les clients, entraînant des livraisons plus fréquentes, plus réduites et dans des délais plus courts, a profondément modifié les échanges.

Des clients-partenaires lors de la phase R&D

Pour les produits à base de nickel haute pureté de la raffinerie de Sandouville, ceux d'Eurotungstène (poudres de cobalt extrafines, poudres de tungstène) et toute

la gamme de superalliages, la relation client est « sur mesure ».

« *La coopération dès la conception des pièces entre les ingénieurs, les technico-commerciaux d'Aubert & Duval et les bureaux d'études des donneurs d'ordre est essentielle. Nous travaillons d'autre part sur des solutions d'optimisation des flux entre les ateliers de nos clients et nos usines* », indique Georges Duval, le directeur de la branche Alliages.

ZOOM



Energizer

« *Comme tous les producteurs du secteur, ERAMET a dû adapter son organisation.* » Ainsi pour Glen W. Givan, responsable des achats chez Energizer, « *c'est d'abord la qualité de son minerai qui confère à COMILOG un leadership historique sur ce marché. Ensuite par les collaborations avec Erachem aux États-Unis et GECC en Chine qui nous fournissent du minerai de manganèse transformé de haute qualité (EMD) pour la fabrication de nos piles.* »

© Eveready Battery Company, Inc.
Reprinted with permission.

INTERVIEW DE GÉRARD KOTTMANN

UN PARTENARIAT TRÈS COLLABORATIF

Filiale du groupe Vallourec, leader mondial dans le domaine des tubes pour centrales énergétiques, Valinox Nucléaire est l'entité dédiée au secteur nucléaire. Gérard Kottmann, le directeur général, revient sur plus de trois décennies de collaboration constructive avec Aubert & Duval.

Présentez-nous Valinox.

Nous produisons des tubes générateurs de vapeur ainsi qu'une gamme de produits tubulaires en alliage de nickel et aciers inoxydables fabriqués sur mesure pour l'industrie nucléaire. Depuis 2005-2006, la montée en puissance de ce secteur nous a amenés à augmenter notre capacité de production d'abord sur le site historique de Montbard (Côte-d'Or) dès 2011 puis à Canton en Chine en 2012. Elle sera multipliée

au global par trois en 2011 et par quatre en 2012 afin d'atteindre une production totale de 7 000 km/an de tubes.

Quel type de relation client entretenez-vous avec Aubert & Duval, votre fournisseur historique depuis 1974, date de création de Valinox ?

Grâce à une étroite collaboration entre nos ingénieurs et ceux d'Aubert & Duval, Valinox Nucléaire a été la première société au monde à transformer l'alliage 690 constitué principalement de nickel (60 %) et de chrome (30 %). Un travail en commun nous a également permis de gagner en compétitivité en supprimant une étape de fabrication. Pour répondre à votre question, force est de constater que, depuis plus de trente ans, nos deux sociétés ont construit et entretenu un dialogue commercial et technologique plus que constructif. Chaque génération de dirigeants et d'équipes a su transmettre le flambeau et maintenir un état d'esprit collaboratif. Dans le secteur très conservateur qu'est le nôtre, cette relation pérenne avec Aubert & Duval garantit à nos clients une qualité de produits conforme et même supérieure à celle de la concurrence.



GÉRARD KOTTMANN,
directeur général de Valinox Nucléaire

« Depuis 1974, la qualité de notre partenariat est intacte. »

En décembre dernier, vous avez signé un nouvel accord de partenariat avec Aubert & Duval. Quels en sont les termes ?

L'accord conclu pour la période 2011-2017 confirme Aubert & Duval en tant que fournisseur exclusif pour les deux tiers de nos besoins. Dans cette perspective, la filiale d'ERAMET a pris la décision de construire une nouvelle usine aux Ancizes. Une preuve supplémentaire, s'il en fallait une, de la pérennité de notre partenariat. Compte tenu de la forte augmentation de nos capacités de production, Valinox a par ailleurs fait le choix de travailler avec un fournisseur allemand pour un tiers de ses besoins en alliage afin de sécuriser son approvisionnement en matière première.

Efficacité opérationnelle/ Le progrès continu en mode « projet »

Avant de déployer les outils financiers et managériaux nécessaires à l'amélioration des performances, il est essentiel d'agir sur la culture d'entreprise. Avec son programme LEADERS, ERAMET favorise la convergence des valeurs, le développement des initiatives et le partage des bonnes pratiques.

LEADERS fédère et donne du sens
Exploiter tous les potentiels. Tel est en substance l'enjeu d'une démarche d'efficacité opérationnelle au sein d'une entreprise. Avec LEADERS, un programme de progrès continu destiné à tous les collaborateurs, ERAMET a franchi un cap déterminant. Déployé progressivement depuis 2006 dans le monde entier, il fédère les talents, les énergies et les cultures, invite à agir ensemble et de façon responsable, afin de contribuer à la performance collective. « LEADERS est en quelque sorte un point de convergence vers des valeurs et des pratiques communes. C'est "l'esprit ERAMET" au service d'un nouveau mode de management » confirme Benoît Bied-Charreton, le directeur du programme LEADERS.



LES DÉMARCHES TELLES QUE LE « LEAN » IMPLIQUENT L'ENSEMBLE DES SALARIÉS.

En 2010: essor du « knowledge management » et du « lean management »...

Le premier vise à gérer les savoirs, le second à simplifier les processus et les actions. Ces méthodologies managériales constituent deux des quatre moteurs de LEADERS. En 2010, chaque entité du Groupe a été sensibilisée au concept de *knowledge management*. L'objectif: faire comprendre à des équipes issues d'origines et de savoir-faire divers l'intérêt et les enjeux de la consignation, de la mise à jour, du partage et de la protection

ZOOM

La fonction Achats s'est réorganisée

Pas d'efficacité opérationnelle tangible sans une approche combinée d'amélioration de la performance et de réduction des coûts. Dans cette optique, un diagnostic de la fonction Achats du Groupe a été mené au printemps 2010. L'enjeu est d'ampleur pour ERAMET: plusieurs dizaines de millions d'euros d'économies annuelles à terme.



du patrimoine scientifique du Groupe. « *Il s'agit maintenant de diffuser une méthodologie pour apprendre à identifier son savoir, le mettre en mots, le transmettre et, dans un troisième temps, le partager au sein d'espaces collaboratifs* », explique Benoît Bied-Charreton. Autre succès à porter au crédit du programme LEADERS en 2010, la popularité des pratiques de *lean management* dans le Groupe. « *Tout le monde sait ce que cela signifie. "Leanifier" ses procédures est même devenu le mot d'ordre* » se réjouit Benoît Bied-Charreton. À l'origine de cet engouement, les bons résultats obtenus par la branche Alliages qui l'implémente depuis trois ans. Qu'est-ce que le *lean management* ? Une méthode japonaise, à la fois mode de management et philosophie, qui vise à améliorer les performances globales du processus industriel, en impliquant le collaborateur. Plus qu'un nouvel outil de réduction de coûts, le concept adapté aux besoins d'ERAMET s'est imposé dans le Groupe comme une vraie démarche de mobilisation et de progrès pour l'entreprise et les salariés. « *Faire simple, faire direct et faire court est en train de devenir un réflexe* », constate le directeur de LEADERS. Un changement d'état d'esprit vecteur d'efficacité opérationnelle.

... et premières formations à la culture projet

La culture projet, autre moteur de LEADERS, a bénéficié d'une impulsion particulière en 2010. Huit cents cadres ont été formés à « penser projet » et à partager des règles essentielles d'organisation, afin d'assurer sa réussite. Une étape indispensable pour instiller une approche plus globale et formelle de la gestion de projet avant de décliner des outils dédiés comme la préparation d'un budget, la gestion d'un planning ou le pilotage d'une réunion. De nouvelles sessions de formation sont programmées au cours des prochains mois. Autres perspectives pour 2011 : le développement du *benchmarking*, quatrième bonne pratique de LEADERS, pour instaurer là aussi un nouveau réflexe : se comparer aux autres et en retenir ce qui est porteur de valeur.

CHIFFRES CLÉS

800 personnes ont **participé** à la formation à la culture projet.

165 dossiers reçus pour le Challenge Initiatives.

BENOÎT BIED-CHARRETON
Directeur du programme LEADERS

« LEADERS, c'est l'esprit ERAMET au service d'un nouveau mode de management. »



La clé de notre implantation durable sur les 5 continents tient à notre ancrage local.

**UN ENGAGEMENT
DURABLE**

Concilier activité
minière et
développement
durable

Démarche / Subtil arbitrage entre ambition et réalisme

En 2010, ERAMET a formalisé sa politique de développement durable. Une étape importante qui fixe le cap de sa responsabilité citoyenne et mobilise les collaborateurs comme les parties prenantes.

Des objectifs atteignables

En entérinant le 20 janvier 2010 la politique de développement durable et la charte d'éthique du Groupe, le Conseil d'administration a ainsi officiellement scellé l'essor d'ERAMET à son action citoyenne et responsable. « *Nous nous sommes dotés d'une feuille de route claire et ambitieuse. Cette stratégie de fond est un formidable vecteur de croissance. Elle va permettre d'établir des relations de confiance avec toutes les parties prenantes de l'entreprise dans le cadre de projets respectueux des principaux standards internationaux* », confirme Catherine Tissot-Colle, directeur de la Communication et du Développement Durable. « *Mais les objectifs à atteindre sont volontairement réalistes afin que l'on s'y tienne* », tempère-t-elle.

Quatre grands axes, des actions prioritaires

Le Groupe s'est appuyé sur un existant solide établi depuis 2002*, et les résultats de deux années consécutives de travail destiné à compléter, amplifier et mettre en perspective les actions déjà conduites au travers des politiques sectorielles des trois branches d'activité. La Charte d'éthique, texte très synthétique, décrit les principes et les comportements exemplaires auxquels collaborateurs et partenaires doivent se référer dans leurs actions quotidiennes. Ses deux objectifs principaux : protéger l'intégrité du Groupe, favoriser une croissance rentable, durable et harmonieuse. « *C'est en quelque sorte le premier standard développement durable d'ERAMET* », indique Catherine Tissot-Colle. Le second texte formalise la politique de développement durable. Il vise à faciliter l'application des grands principes dans tous les sites du Groupe. Ses quatre axes, chacun décliné en objectifs spécifiques, entendent concrétiser jusqu'en 2015 les ambitions d'ERAMET en matière de sécurité et de santé, d'environnement et de développement économique.



Car le véritable enjeu des prochaines années est moins la déclinaison locale des actions (déjà en bonne voie) que l'harmonisation des meilleures pratiques du Groupe à travers le monde. Une standardisation délicate compte tenu de la présence d'ERAMET sur cinq continents. Mais nécessaire, pour aller, demain, encore plus loin.

*Une Charte environnement en 2002, une direction Environnement depuis 2003 devenue Développement Durable et intégrée au Comité exécutif depuis 2007.



Sur le nouveau site de Weda Bay, nous développons un programme pour accompagner les communautés locales et protéger leur environnement.

Faits marquants 2010/ Être responsable, c'est bien. Le dire, c'est encore mieux!

En marge de la diffusion des deux textes de référence, Catherine Tissot-Colle récapitule les principales avancées du Groupe dans un contexte réglementaire de plus en plus contraignant et avec une mondialisation des parties prenantes.

Déploiement de la Charte d'éthique

Traduites en douze langues, la charte d'éthique et la politique de développement ont été transmises progressivement à partir de mai 2010 à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. « *Les grands principes déterminés par les instances de direction ne doivent pas demeurer des vœux pieux. Il faut qu'ils soient connus et compris afin qu'ensuite chacun se les approprie, les partage et les respecte, selon des méthodologies éprouvées et des objectifs déterminés. C'est l'étape indispensable pour que les actions s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue créatrice de valeur.* » Toutes les opportunités de communication ont donc été saisies au cours de l'année. Un déontologue a également été nommé au printemps 2010. Il a vocation à être sollicité sur toutes les questions et les sujets relatifs à la mise en œuvre

La charte éthique du Groupe ERAMET, 9 principes que nous devons tous appliquer !



- Lutte contre toute forme de fraude et de corruption
- Abstention de tout conflit d'intérêts
- Respect des règles de concurrence
- Protection des informations
- Respect et protection des salariés
- Produits et services de qualité, dans le respect des normes en vigueur
- Responsabilité territoriale et citoyenne du Groupe
- Qualité de l'information vis-à-vis des partenaires locaux du Groupe
- Information financière fidèle et fiable

CHARTRE ETHIQUE

Le texte intégral de la Charte est disponible sur Eranet
Contact déontologue : charte.ethique@erametgroup.com



ZOOM

Parties prenantes: « think global, act local »*

« *Fait nouveau depuis quelques années, les parties prenantes que sont les élus locaux et nationaux, les riverains, les ONG, les syndicats, les salariés... sont de plus en plus compétentes dans leur domaine et exigeantes à l'égard des industriels. Concomitamment, avec le formidable essor des nouveaux modes de communication, le monde est devenu un village au sein duquel tout se sait!* », constate Catherine Tissot-Colle. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, améliorer la connaissance et le dialogue avec les parties prenantes, ERAMET a cartographié en 2009 les principaux interlocuteurs français.

Cette démarche a fait émerger les bonnes pratiques des sites en la matière. Par ailleurs, le Groupe s'attache à développer partout où il est présent des relations avec les populations locales en travaillant de façon étroite avec les représentants des collectivités et des instances locales. Il veille à une contribution transparente au développement économique et social des territoires, en veillant à une gouvernance équitable des opérations, un partage des réalisations. ERAMET soutient enfin différents programmes sociaux-éducatifs à travers le monde.

* Penser global, agir local.

de la Charte d'éthique. À noter enfin, une enquête d'engagement des cadres sera réalisée en 2011. Sa vocation: mesurer leur niveau d'engagement en faveur des objectifs déterminés. Un outil fort utile pour faire le lien entre ambition et réalité.

Eragreen a fait peau neuve

Plus simple, plus pertinent, plus factuel, l'outil de reporting Eragreen qui répertorie toutes les informations environnementales du Groupe a été entièrement repensé en 2010.

Les sites, le corporate, les experts internes environnement et énergie ont planché ensemble pendant des mois à cette refonte tant sur le fond que sur la forme. Et le résultat est là. « *Nous sommes passés de plus de 1 000 indicateurs à environ 300. La certification ISO 14001 et le zéro contentieux sont désormais intégrés* ». Opérationnel depuis le 22 octobre 2010, cet outil permettra de répondre plus facilement et plus rapidement à toutes les demandes en la matière.



LE REPORTING
ENVIRONNEMENTAL
COUVRE L'ENSEMBLE
DES SITES INDUSTRIELS
DU GROUPE.



REACH: enregistrements achevés à temps!

Dans le cadre de REACH (*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*), le Groupe a préenregistré en 2008 toutes les substances chimiques, y compris les métaux, et leurs composés utilisés dans ses processus et ses produits. Ce premier palier préfigurait l'enregistrement, au plus tard le 31 décembre 2010, des produits de plus de 1 000 tonnes, soit 42 substances. Une deuxième étape réussie qui a nécessité une importante mobilisation transversale compte tenu du périmètre d'activités du Groupe. « *Nous avons constitué des équipes transversales et nommé des REACH managers. Nous avons également participé à une dizaine de Consortia**. Ces échanges fructueux ont été l'occasion de développer de nouvelles bonnes pratiques. »

* Regroupements de producteurs d'une même substance permettant de réaliser ensemble les études et tests exigés par la réglementation européenne.

LES QUATRE AXES DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

- **Protéger et développer les collaborateurs** en les impliquant dans les actions
- **Gérer les risques et les impacts** sur la santé et l'environnement, afin de préserver les équilibres naturels de manière durable
- **Saisir les opportunités** offertes par le développement durable au bénéfice des clients
- **Entretenir une relation de confiance** avec les parties prenantes pour créer de la valeur pour tous

AU GABON, UNE GRANDE PARTIE DES INFRASTRUCTURES DE LA VILLE DE MOANDA SONT FINANCÉES PAR COMILOG : ÉCOLES, HÔPITAL, MATERNITÉ, HABITATIONS...



Quelle suite ERAMET va-t-il donner à ce travail constructif ? Maintenir sa mobilisation afin de pouvoir répondre aux possibles questions de l'agence Echa (en charge de l'analyse de tous les dossiers enregistrés) et répondre en temps et en heure aux prochains rendez-vous de REACH.

Standards de surveillance santé : une première pour le Groupe

Sécurité et santé des collaborateurs constituent le premier axe de la politique de développement durable d'ERAMET.

Les recommandations émises et les différents plans d'action mis en œuvre depuis plusieurs années entendent, en toute circonstance et en tout pays, assurer la protection et l'intégrité physique et morale de ces professionnels. En 2010, un chantier consacré à l'élaboration de deux standards de surveillance santé (un pour le nickel, l'autre pour le manganèse) a été mené avec succès.

« Nous connaissons de mieux en mieux nos produits et les marqueurs biologiques qui détectent les risques potentiels. Le Groupe était donc prêt pour concevoir des standards. »

En concertation avec les organisations professionnelles, ERAMET a donc conçu des référentiels propres à son secteur industriel et se prépare à les déployer au sein de ses différentes entités. En 2011, le standard Nickel devrait ainsi se déployer en France et à la SLN en Nouvelle-Calédonie.

CERTIFICATIONS : OBJECTIFS ATTEINTS

Au 31 janvier 2011, 23 sites sont certifiés ISO 14001. Ce qui porte à 53 % le nombre total de sites certifiés. L'objectif en 2011 : la certification de 7 nouveaux sites.

À savoir : les sites de Grenoble, Imphy, Heyrieux et Sandouville (France) ont obtenu la double certification OHSAS 18001 et ISO 14001. Ces usines du Groupe travaillent sous un système de management intégré Qualité, Sécurité et Environnement.



ERAMET NORWAY
RÉALISE TOUS LES ANS
UN RAPPORT
ENVIRONNEMENTAL
DÉTAILLÉ.

La communication extra-financière : la volonté d'être transparent

Depuis 2002, ERAMET satisfait aux obligations relatives à la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques). En 2010, un *benchmark* a été mené afin d'évaluer la communication extra-financière du Groupe. Le principal enseignement: une (trop) grande discrétion eu égard aux nombreuses actions de développement durable. « *ERAMET a la volonté de mieux communiquer. La refonte de notre outil de reporting Eragreen va dans ce sens. Par ailleurs, nous avons renforcé et professionnalisé le réseau de correspondants environnement sur les sites, qui comprend aujourd'hui une trentaine de personnes.* »

Des contributions au débat d'idées

Pour défendre ses activités et ses produits et contribuer aux débats d'idées partout dans le monde, ERAMET s'implique depuis de nombreuses années dans des instances professionnelles internationales (Nickel Institute, International Manganese Institute, Cobalt Institute), européennes (Eurométaux, Euroalliages...) et françaises (Fédération française des métaux non ferreux, UIMM, Medef...). En 2010, 80 collaborateurs du Groupe ont été conviés au séminaire international HSE* qui tenait session à Clermont-Ferrand en France. Parmi les thèmes évoqués: la classification des substances, les risques chimiques, les économies d'énergie. L'occasion aussi d'échanger de bonnes pratiques et de présenter la politique d'ERAMET.

* Hygiène Sécurité Environnement.

LES POINTS CLÉS DE LA CHARTE D'ÉTHIQUE

Protéger l'intégrité du Groupe

- **Lutter** contre toute forme de fraude et de corruption
- **Éviter** les conflits d'intérêts
- **Respecter** les règles de concurrence
- **Protéger** les informations

Favoriser une croissance rentable, durable et harmonieuse

- **Respecter et protéger** les salariés
- **Fournir** des produits et des services de qualité, dans le respect des normes en vigueur
- **Responsabilité** territoriale et citoyenne du Groupe
- **Qualité de l'information** vis-à-vis des partenaires locaux du Groupe
- **Information** financière fidèle et fiable

Réalisations/ Nos principales actions

Projets ERAMET	Objectifs 2010	Taux de réalisation
Démarche Groupe « économie d'énergie »	Suivi, actualisation et accompagnement sur les sites concernés	Doublement des économies d'énergie par rapport à 2009
Bilan Carbone	Établissement d'indicateurs sites sur les émissions spécifiques (tonnes de CO ₂ /tonne de produit)	Mise en place des indicateurs en cours
Biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser systématiquement l'état des lieux de la faune et de la flore dans les projets d'implantation du Groupe • Se rapprocher des structures nationales et internationales sur le sujet 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait en 2010 sur les projets Weda Bay Nickel, CMM au Gabon • Participation à la Convention nationale française sur la biodiversité et à d'autres réunions avec les autorités compétentes
Projets ERAMET	Intégrer les aspects développement durable dans les organisations de gestion de projet du Groupe	Fait pour les grands projets formation/sensibilisation des acteurs du réseau HSE (Hygiène, Santé, Environnement)
Certification ISO 14001	Engagement sur 7 nouveaux sites	53 % des sites certifiés au 31/12/2010
REACH	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du calendrier d'enregistrement fixé par les Autorités européennes • Classification des substances: suivi des travaux scientifiques et classification des minerais 	Réalisé Action collective réalisée avec les fédérations professionnelles



LA REVÉGÉTALISATION
ET LE RESPECT DE
LA BIODIVERSITÉ
REPRÉSENTENT DES
DÉFIS IMPORTANTS.



53 %
des sites certifiés
ISO 14001

93 %
des matières
premières enfournées
sur le site Erasteel
à Commentry sont
issues du recyclage



25 %
c'est la réduction
de la consommation
d'eau d'ERAMET
Sandouville en 3 ans



LA SLN EST UN
ACTEUR MAJEUR
SUR LE TERRITOIRE
CALEDONIEN.



AU CŒUR DE

AUTOUR DU MONDE

Très impliqué dans la vie locale des régions où il est implanté, le Groupe laisse les sites libres de sélectionner les actions à mettre en œuvre. Cette démarche du « sur-mesure » permet de mieux répondre aux particularités locales. Sélection non exhaustive d'initiatives menées en 2010.

Nouvelle-Calédonie

- Un livre a été édité à l'occasion des 130 ans de SLN et du centenaire de son usine à Doniambo (Nouméa). Différents événements ont été organisés, notamment une soirée anniversaire avec des partenaires extérieurs et une exposition de photos commémoratives itinérante.
- Une journée portes ouvertes de l'usine de Doniambo a été organisée tout comme des visites des différents centres miniers.
- SLN est partenaire du festival de cinéma de La Foa.

- Le programme de mécénat « Les Nickels de l'initiative » permet de récompenser des dossiers proposés par les Calédoniens dans les domaines de la science, des arts, du sport, de la solidarité...
- Au total, SLN a signé : 15 conventions de partenariat sportif, 11 partenariats culturels, 17 partenariats de solidarité, 16 partenariats liés à l'enseignement ou à la formation.

Indonésie

- PT Weda Bay a initié en 2010 une fondation, « Yayasan Saloi ». Un million de dollars a été consacré à des programmes dans les domaines éducatifs, de la santé, de l'environnement.
- Un partenariat a également été lancé par PT Weda Bay entre la province des Moluques et la région Haute-Normandie en France et ceci, notamment, dans le domaine universitaire (bourses, échanges d'étudiants) et dans la santé.

- Le centre d'information construit sur le camp de base à Halmahera permet de présenter le projet de PT Weda Bay aux habitants de l'île et de répondre à leurs questions autour d'une maquette, de panneaux de présentation et d'un film.

France

- Usine de Sandouville (Seine-Maritime)
 - Depuis 2007, le site participe chaque année à la « Semaine de l'industrie ».
 - Des actions de mécénat et de sponsoring ont été menées comme par exemple la restauration d'une église, le soutien de l'équipe de rugby du Havre.
 - L'usine contribue à l'organisation du bac professionnel « Métier de l'industrie » d'un lycée du Havre et organise des visites thématiques de son site tout au long du cursus.



UNE SÉANCE DU CLUB
« COUP DE POUCE CLÉ ».

DE NOMBREUX
PARTENARIATS
SONT INITIÉS PAR
PT WEDA BAY
EN INDONÉSIE.



ERAMET SOUTIEN LES CLUBS « COUP DE POUCE CLÉ »

L'association APFEE apporte un soutien aux enfants en cours préparatoire ne bénéficiant pas d'une aide familiale adéquate, chaque soir à la maison, pour réussir leur apprentissage de la lecture. Avec, notamment, le soutien d'ERAMET, l'APFEE a ouvert sept nouveaux cours à Dunkerque et six à Grenoble, deux villes où sont installées des usines du Groupe.

Le principe du « Coup de Pouce Clé » : chaque club est composé de cinq enfants qui se retrouvent le soir après l'école avec un animateur qui va les aider à progresser dans le domaine de la lecture. Les expériences démontrent qu'à l'issue de l'année, neuf enfants sur dix peuvent poursuivre correctement leur scolarité.

- Usine de Pamiers (Ariège)
 - Les ateliers d'Airforge ont accueilli l'association « Musique au pays de Gabriel Fauré » à l'occasion d'un concert auquel ont assisté 300 personnes.

États-Unis

- Usine de New Johnsonville (TN)
 - Le site a soutenu l'association « Four Seasons for Little People », ce qui a permis d'acheter 550 livres à des enfants de trois écoles primaires.
 - Le personnel de l'usine participe à la formation et à l'entraînement de jeunes inscrits dans des compétitions sportives (football et football américain).

Belgique

- Usine de Tertre
 - Le site fait appel à des ateliers protégés pour différents travaux (nettoyage des vêtements de travail, étiquetage des sacs, démantèlement et recyclage de matériel informatique).

Norvège

- Usine de Tyssedal
 - Le site sponsorise différentes associations locales (Croix-Rouge, club de foot...).
 - Le chœur de la ville de Tyssedal a obtenu un financement pour éditer un CD et organiser des concerts.
- Usine de Kvinesdal
 - À l'occasion de son centenaire, une journée portes ouvertes a été organisée le 6 novembre à laquelle 500 personnes ont participé.
- Usines de Sauda et de Porsgrunn
 - Elles accueillent régulièrement les membres du Parlement norvégien.

Gabon

- COMILOG et Setrag animent depuis 2006 le programme Gamma de lutte contre le sida. Ce partenariat majeur permet de sensibiliser les salariés et, plus largement, la population contre les risques du sida.
- Parmi les actions menées : diffusion d'une brochure d'information ; organisation d'émissions de radio et d'animations dans les cités et les gares, mise à disposition de préservatifs...
- Une démarche de dépistage et d'accompagnement des malades est également mise en œuvre tout au long de l'année.

Ressources humaines/ Le Groupe cultive sa diversité

En cohérence avec la politique de développement durable du Groupe, la nouvelle stratégie ressources humaines adoptée fin 2010 entend accompagner l'ensemble des collaborateurs dans l'atteinte des objectifs de croissance rentable et durable. Explications et enjeux.

La première richesse du Groupe : ses collaborateurs

« Pour exploiter nos ressources minières de classe mondiale et nos équipements, il faut des talents. Car à capacités financières et technologiques égales, c'est la qualité et l'investissement des femmes et des hommes qui composent une entreprise qui feront toujours la différence », constate Michel Carnec, le directeur Ressources Humaines, Hygiène, Santé et Sécurité du Groupe. « L'interdépendance entre le business et les ressources humaines n'a jamais été aussi prégnante. C'est en quelque sorte la complémentarité entre le cerveau droit et le cerveau gauche ! »

La nouvelle stratégie Ressources Humaines adoptée fin décembre 2010 s'inscrit pleinement dans

cette ambition de reconnaître et de capitaliser sur la diversité des femmes et des hommes qui constituent la communauté d'ERAMET. Leviers de performances, ils nourrissent la qualité de la relation client, enrichissent de leurs compétences et de leurs savoir-faire le leadership technologique du Groupe, garantissent au jour le jour l'excellence opérationnelle. « Les six axes de notre stratégie visent à faire progresser tous les collaborateurs, et les managers, mais aussi à les accompagner dans l'atteinte des objectifs de croissance rentable et durable d'ERAMET », explique Michel Carnec.

Une volonté de cohérence des actions et de synergie des talents

La gestion et le développement des talents, avoir les compétences nécessaires (où il faut et quand il faut), la performance créatrice de valeur, la formation, un environnement respectueux des collaborateurs (en corrélation avec la Charte d'éthique), des relations ouvertes et fructueuses avec les partenaires sociaux du monde entier, une fonction RH professionnelle disposant d'outils modernes et fonctionnant comme une équipe : telles sont les six grandes orientations du nouveau plan d'action. « Celui-ci a été conçu avec l'ensemble de l'équipe RH et le management dans un esprit de cohérence et de lisibilité

CHIFFRES CLÉS RH 2010

11,5 % de cadres.

15 % de femmes dans l'effectif global.

des initiatives déjà réalisées ou à mettre en œuvre. Il doit contribuer à exploiter les synergies du Groupe » indique le directeur Ressources Humaines, Hygiène, Santé et Sécurité du Groupe. Déployée progressivement en 2011 par les managers, cette stratégie devra démontrer sa capacité à fédérer « là où cela fait sens ». Et à impulser une nouvelle dynamique à la mobilité interne, l'un des principaux enjeux RH des prochaines années. Pour qu'ERAMET dispose d'équipes pluriculturelles en mesure d'agir partout dans le monde avec une égale expertise et efficacité.



Formations sécurité :
180 membres de l'encadrement ont été
formés à la sécurité en 2010.



La protection des salariés est cruciale. Nous veillons à ce que les programmes de formation sur la sécurité soient effectivement déployés.

Ressources humaines/ Les RH posent les jalons de la croissance durable

Après une année 2009 marquée par la mobilisation importante de l'ensemble des équipes RH du Groupe, pour mettre en œuvre les actions nécessaires d'adaptation à la crise, 2010 s'est imposée comme une période de transition propice à préparer les conditions de la reprise. Résumé des principaux faits marquants.

Santé et sécurité

Les efforts menés en faveur de la prévention des risques et de la réduction des accidents ont porté leurs fruits. Avec un taux de fréquence (accidents avec arrêt) de 4,5 pour un objectif 2010 de 5,5, les résultats sont encourageants. Une amélioration globale qui reflète les efforts au sein de chaque Branche, même si les situations sont encore assez différentes selon les sites. Par-delà cet objectif quantitatif, des priorités ont été fixées au niveau du Groupe. Ainsi l'évaluation des risques aux postes de travail a été réalisée pour 59 % des postes au sein du Groupe dans le monde. L'accent a également été mis sur l'intensification des audits de sécurité « terrain » par les managers. Enfin, la formation de l'encadrement a fait l'objet de nombreuses sessions tant chez Aubert & Duval qu'à la SLN et chez COMILOG. À noter aussi : un accord pour prévenir les risques psychosociaux a été signé en France métropolitaine avec les partenaires

sociaux. Dans ce cadre, une enquête sur les conditions de travail, conçue avec l'université de Liège et reprenant les meilleurs standards actuels, va être réalisée en 2011. Ses résultats permettront l'établissement de plans de prévention des risques psychosociaux dans les différents sites.

Développement et mobilité

Pour répondre aux enjeux et disposer du personnel qualifié que nos métiers et nos technologies exigent, les politiques de développement et de mobilité ont évolué. « Une offre de formation Groupe cohérente et présente dans tous nos sites dans le monde est en cours d'élaboration. Nous souhaitons amplifier l'initiative prise par la branche Alliages afin de permettre à tous les collaborateurs d'ERAMET d'acquérir les connaissances nécessaires et de monter en compétences », indique Michel Carnec, directeur Ressources Humaines, Hygiène, Santé et Sécurité. Nouvelles brochures en plusieurs langues, informations pour les expatriés disponibles sur l'intranet et déploiement du système d'information RH « Talent@Work », accessible actuellement aux cadres du Groupe, en constituent les supports.

Relations avec les partenaires sociaux

« Nous avons une tradition de dialogue nourri avec les partenaires sociaux. Ce dialogue s'est poursuivi en 2010 au niveau du Groupe et dans nos différentes filiales. Ainsi des

ZOOM

La sécurité : priorité n°1

La sécurité reste, malgré les progrès constatés en 2010, la priorité absolue du Groupe. Les actions en cours doivent se poursuivre en 2011 :

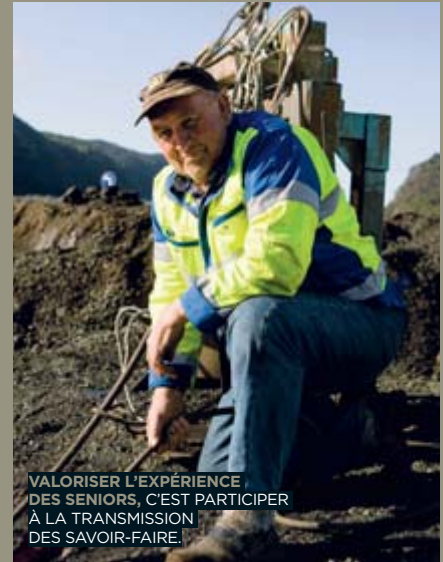
- analyser et évaluer les risques aux postes de travail,
- inventorier les produits CMR (cancérogènes, mutagènes, reprotoxiques),
- former les animateurs sécurité et les managers,
- inciter le management à être sur le terrain.

En 2010, 180 managers ont reçu une formation intensive à la sécurité et 35 formateurs complémentaires ont été formés sur différents sites.

accords importants ont été signés en France métropolitaine (par exemple, prévention des risques psychosociaux, refonte des dispositifs d'épargne salariale et mise en place du plan d'épargne retraite collective "Perco") », ajoute Michel Carnec. Le bureau du Comité européen s'est réuni plusieurs fois avec le management pour suivre l'évolution de nos projets industriels. Le Groupe a aussi organisé en 2010, avec le concours de l'Union européenne, une session de formation de deux jours du Comité européen. Au programme : la nouvelle directive européenne relative à l'évolution de la représentation syndicale en Europe.



LA DIVERSITÉ DES
TALENTS D'ERAMET
CONSTITUE UNE
RICHESSE.



VALORISER L'EXPÉRIENCE
DES SENIORS, C'EST PARTICIPER
À LA TRANSMISSION
DES SAVOIR-FAIRE.

MICHEL CARNEC
Directeur des Ressources Humaines

« La gestion
des compétences
et des talents
contribue à identifier
le bon profil,
au bon moment.
Cette approche
dynamique
et anticipative
est cruciale pour
la croissance
d'ERAMET. »



AVEC UN TAUX DE FRÉQUENCE
D'ACCIDENTS DE 4,5 POUR UN
OBJECTIF 2010 DE 5,5, LES RÉSULTATS
SONT ENCOURAGEANTS.



LE NOUVEAU PLAN
D'ACTION EN SIX AXES
DOIT CONTRIBUER
À EXPLOITER LES
SYNERGIES DU GROUPE.





LA CONSTITUTION D'ÉQUIPES PLURICULTURELLES, CAPABLES D'AGIR PARTOUT DANS LE MONDE AVEC UNE ÉGALE EXPERTISE ET EFFICACITÉ, CONSTITUE UN OBJECTIF MAJEUR POUR ERAMET.

BENOÎT BIED-CHARRETON
Directeur de LEADERS

« LEADERS, c'est une démarche de progrès continu adossée à des valeurs qui lui confèrent une identité auprès des salariés du Groupe. »



UN ENVIRONNEMENT RESPECTUEUX DES COLLABORATEURS FAVORISE L'ÉPANOUISSEMENT INDIVIDUEL ET DONC LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE.



7 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

AU CŒUR DE

Huit filières techniques, une centaine de métiers

Le groupe ERAMET est essentiellement riche des hommes et des femmes qui le composent, car ils font preuve d'une technicité et de compétences très pointues. Que ce soit dans le domaine de la géologie, des mines, de la minéralurgie, de la métallurgie, de l'hydrométallurgie, de l'analyse et de la caractérisation des métaux, de la maintenance ou encore de l'informatique industrielle, ils

bénéficient tout au long de leur carrière de formations adaptées et d'un suivi de la part des responsables des ressources humaines. Ils s'appuient aussi sur les compétences de leurs collègues financiers, juristes, commerciaux, logisticiens et spécialistes du développement durable. L'implantation internationale du Groupe leur permet d'envisager une carrière dans différentes filiales et sur les cinq continents.

Gouvernance/Une gouvernance qui se réfère aux principes du code Afep/Medef

Les évolutions de la gouvernance d'entreprise d'ERAMET s'inscrivent dans une tendance générale, positive et moderne. Elles se traduisent par un renforcement de la transparence et un accroissement du rôle des administrateurs et des différents comités du Conseil qui appuient celui-ci dans son travail.

Conformément au pacte d'actionnaires du 17 juin 1999 et à son avenant du 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.

La Charte de l'administrateur

Elle 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 d'esprit. Les membres du Conseil doivent ainsi veiller à ne pas se trouver en conflit d'intérêts, directement ou indirectement, entre ERAMET 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 actualisée.

Cette procédure a été remplacée par l'adoption le 16 février 2011 d'une Charte de déontologie boursière.

Comité d'audit

Régulièrement mise à jour, la Charte du Comité d'audit, outre les missions légales, précise la composition, le fonctionnement et les missions des administrateurs 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. Il examine le rapport du Président sur les travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne. En 2010, il s'est réuni 4 fois, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Comité des rémunérations

Composé de trois administrateurs dont deux indépendants, ce comité se fait assister par le directeur des Ressources Humaines du Groupe. Il propose notamment au Conseil d'administration les rémunérations fixes et variables des mandataires sociaux en fonction des résultats obtenus et de leurs objectifs.

Évaluation des travaux du Conseil

En 2010, le Conseil d'administration a entériné les conclusions d'une évaluation du Conseil et de ses travaux.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2010

Patrick Buffet, Président-directeur général

Administrateurs

Georges Duval, gérant de Sorame
Vice-Président et directeur général
délégué-ERAMET Alliages

Édouard Duval, Président du Conseil
de gérance de Sorame, Président
d'ERAMET International

Cyrille Duval, gérant de Sorame,
secrétaire général ERAMET Alliages

Patrick Duval, Président de CEIR

Pierre-Noël Giraud, professeur à l'École
supérieure de mines ParisTech
et à Paris-Dauphine (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)

Sébastien de Montessus, directeur
du Business Group Mines d'AREVA

Michel Quintard, conseiller technique
à la CCI de 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 finances de L'Oréal
(administrateur indépendant)

Antoine Treuille, Président de la French
American Foundation et Président
d'Altamont Capital Partners LLC
(administrateur indépendant)

**AREVA (représentée par
Frédéric Tona**, ancien chargé
de mission auprès du PDG d'AREVA)

Censeurs

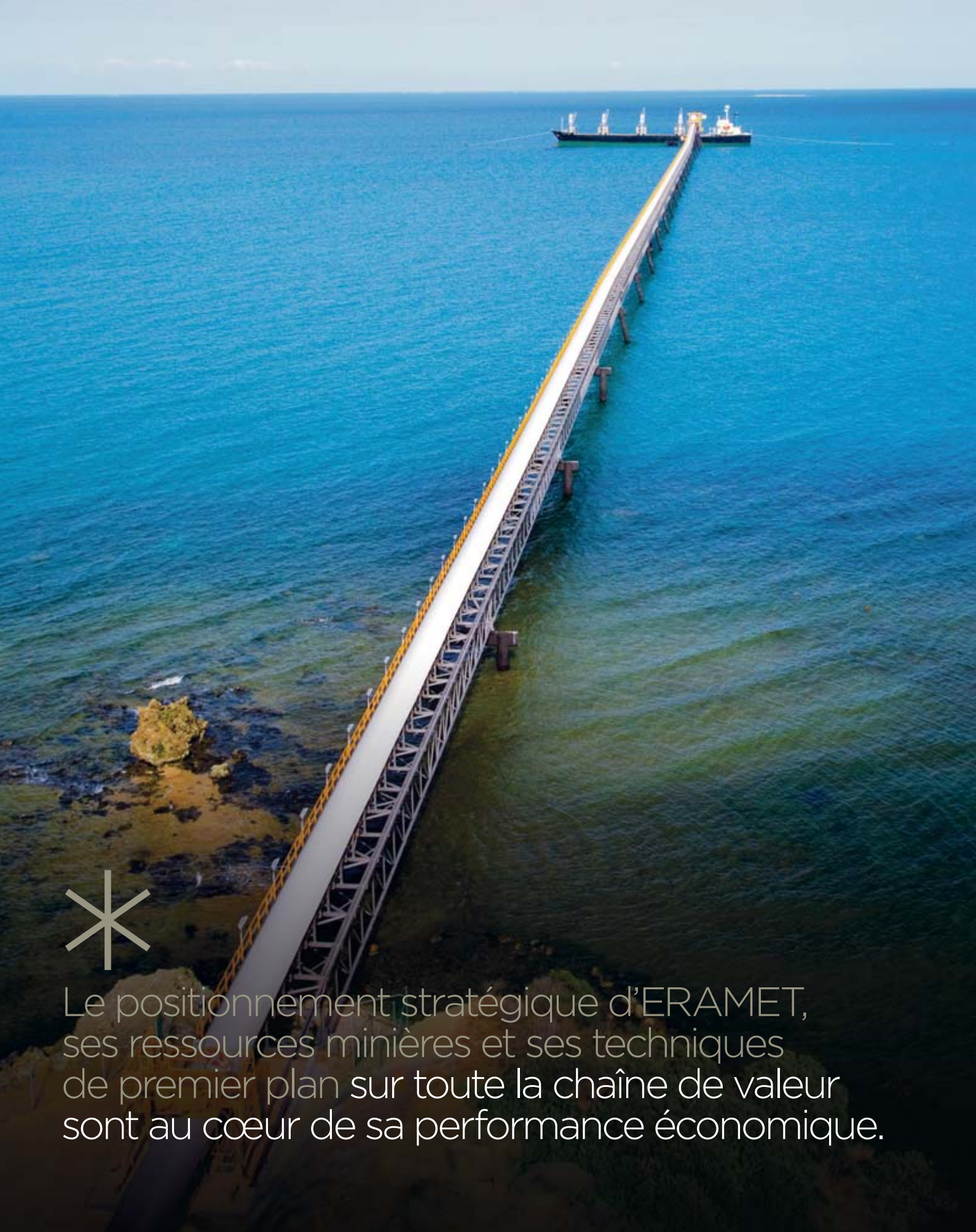
Bertrand Fréart
Daniel Signoret

Délégués du Comité central d'entreprise

Yann Gourvil
Claudine Grossin
Didier Jacq
Serge Zaragoza

Président d'honneur

Yves Rambaud



Le positionnement stratégique d'ERAMET, ses ressources minières et ses techniques de premier plan sur toute la chaîne de valeur sont au cœur de sa performance économique.



FINANCE & BOURSE

Une
progression
très importante
des résultats

Actionnaires/Nouvelle progression du titre en Bourse

Le titre ERAMET a progressé de 16 % en 2010, terminant l'année à 256,50 €/action, pour une capitalisation boursière de 6,8 milliards d'euros tandis que le CAC 40 a baissé de 3 % sur l'année 2010.

Le plus haut a été de 298,40 € par action, le 7 avril 2010, et le plus bas à 193,70 € par action, le 25 août 2010. Sur cinq ans, entre le 31/12/2005 et le 31/12/2010, le titre ERAMET a progressé de 217 % tandis que l'indice Dow Jones STOXX 600 Basic Resources Europe, composé de 25 titres de sociétés minières et métallurgiques, est en hausse de 57 % sur la même période.

Proposition d'une hausse du dividende significative

Le Conseil d'administration d'ERAMET a proposé à l'assemblée générale d'ERAMET du 11 mai 2011 le versement d'un dividende en numéraire de 3,50 € par action contre 1,80 € par action en 2010, traduisant les bons résultats de l'année 2010.

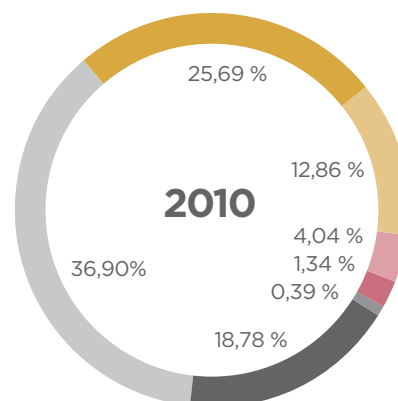
Poursuite du programme EraShare pour les employés du groupe ERAMET

En 2010, le programme EraShare a été poursuivi et s'est traduit par l'attribution de deux actions ERAMET à chacun des salariés du Groupe.

Communication financière

La communication financière du Groupe a continué à s'enrichir à travers ses différents supports: le document de référence, le rapport d'activité, le site Internet du Groupe www.eramet.com. Pour la première fois, la réunion de présentation des résultats du 1^{er} semestre 2010 a été diffusée en webcast en direct avec une traduction simultanée en anglais.

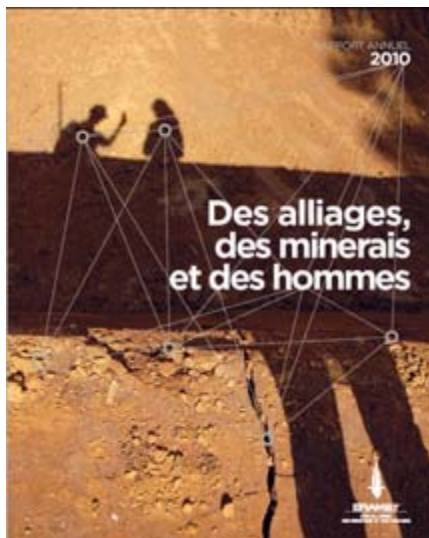
L'ACTIONNARIAT
(AU 31 DÉCEMBRE 2010)



Sorame + CEIR	36,90 %
AREVA	25,69 %
Carlo Tassara	12,86 %
STCPI*	4,04 %
BRGM**	1,34 %
Auto-contrôle	0,39 %
Divers	18,78 %

* STCPI: Société territoriale calédonienne de participation industrielle (provinces de Nouvelle-Calédonie).

** BRGM: Bureau de recherches géologiques et minières (État français).

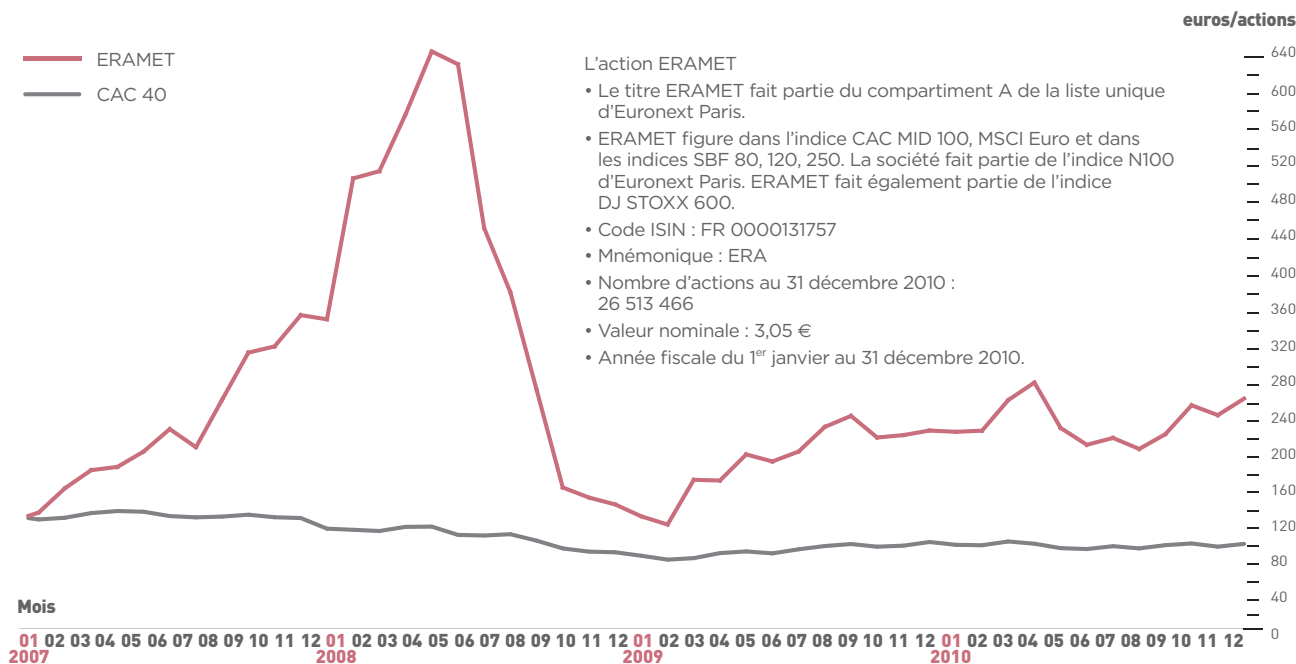


CALENDRIER DE L'ACTIONNAIRE

- **Judi 17 février 2011:** résultats annuels 2010.
- **Judi 28 avril 2011:** chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2011.
- **Mercredi 11 mai 2011:** assemblée générale.
- **Judi 28 juillet 2011:** chiffre d'affaires du 2^e trimestre 2011 et résultats du 1^{er} semestre 2011.
- **Judi 27 octobre 2011:** chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2011.



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION EN 2010 (MOYENNE MENSUELLE)



Comptes consolidés/ Commentaires

Compte de résultat

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du groupe ERAMET a progressé de 33 % en 2010 par rapport à 2009, à 3 576 millions d'euros. Sa croissance est restée soutenue au 4^e trimestre 2010 (+ 28 % par rapport au 4^e trimestre 2009).

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant s'établit à 739 millions d'euros par rapport à (163) millions d'euros en 2009, soit une marge opérationnelle courante de 20,6 %, en forte augmentation par rapport à 2009 (-6,1 %). L'augmentation du résultat opérationnel courant de 902 millions d'euros résulte des efforts de productivité réalisés, de la forte augmentation des prix, notamment du manganèse et du nickel, d'un effet positif des ventes libellées en devises (dollar US essentiellement), ceci malgré une baisse des ventes dans les alliages chez Aubert & Duval.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Il s'élève à 720 millions d'euros, en forte augmentation par rapport à 2009 (+ 987 millions d'euros). Il intègre notamment des provisions pour restructurations. En 2009, le résultat opérationnel comprenait notamment des dépréciations d'actifs à hauteur de 51 millions d'euros dont 47 millions d'euros pour la société Erasteel, et la perte à hauteur de 23 millions d'euros des actifs (options et frais de développement) suite à l'arrêt des opérations en Namibie.

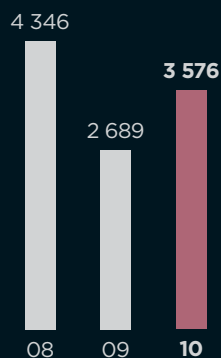
RÉSULTAT NET

Il s'établit à 454 millions d'euros en 2010 pour (261) millions d'euros en 2009.

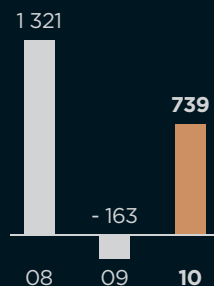
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Il s'élève à 328 millions d'euros par rapport à (265) millions d'euros en 2009, après 126 millions d'euros de part des minoritaires dans le résultat net.

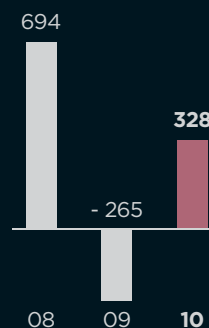
CHIFFRE D'AFFAIRES
(en millions d'euros)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT
(en millions d'euros)



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



Financement ⁽¹⁾

La trésorerie nette⁽²⁾ du Groupe s'élève à 1 295 millions d'euros au 31 décembre 2010 par rapport à 946 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Cette augmentation est la résultante des flux suivants :

- 727 millions d'euros de flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles (112 millions d'euros en 2009);
- (252) millions d'euros de flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, dont principalement 326 millions d'euros d'investissements industriels et 101 millions de cessions de titres financiers (cession COMILOG pour 86 millions d'euros et cession Tinfos International), et 25 millions d'euros d'investissements financiers dont l'acquisition de Valdi;
- 121 millions d'euros de flux de trésorerie liés aux opérations sur fonds propres, dont 152 millions d'euros de dividendes versés (dont 47 aux actionnaires d'ERAMET et 105 aux actionnaires

minoritaires des sociétés intégrées), 31 millions d'euros en augmentation de capital suite au paiement en actions d'une partie du dividende;

- (5) millions d'euros en incidence négative des variations des cours de devises.

- au passif: de l'augmentation des capitaux propres (+ 469 millions d'euros) due pour l'essentiel au résultat et à la forte hausse des éléments passif du besoin en fonds de roulement (277 millions d'euros), notamment concernant les impôts.

Bilan consolidé

Le total du bilan consolidé du Groupe s'établit au 31 décembre 2010 à 6 103 millions d'euros par rapport à 5 270 millions d'euros au 31 décembre 2009.

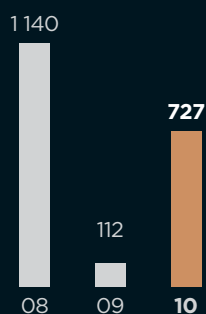
Cette augmentation de 833 millions d'euros résulte principalement :

- à l'actif: de l'augmentation des immobilisations incorporelles et corporelles due notamment aux investissements (326 millions d'euros), à l'augmentation des stocks (172 millions d'euros) et des clients (128 millions d'euros) liée essentiellement à l'activité et à la hausse des éléments de trésorerie active (369 millions d'euros);

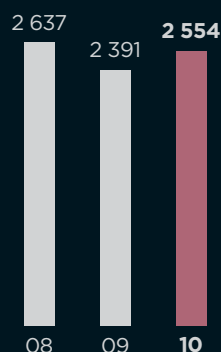
(1) Tableau des flux de l'endettement.

(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.

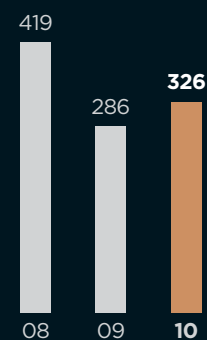
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ (en millions d'euros)



CAPITAUX EMPLOYÉS (en millions d'euros)



INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS (en millions d'euros)



Bilan

(en millions d'euros)

Actif	2010	2009
Goodwills	172	161
Immobilisations incorporelles	521	432
Immobilisations corporelles	1 903	1 795
Participations dans les entreprises associées	22	21
Autres actifs financiers non courants	86	100
Impôts différés	30	68
Autres actifs non courants	5	5
Actifs non courants	2 739	2 582
Stocks	996	824
Clients et autres actifs courants	642	514
Créances d'impôt exigible	12	43
Instruments financiers dérivés	128	90
Autres actifs financiers courants	359	405
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 227	812
Actifs courants	3 364	2 688
Total actif	6 103	5 270
Passif	2010	2009
Capital	81	80
Primes	371	341
Réserve de réévaluation des actifs destinés à la vente	7	6
Réserve de réévaluation des instruments de couverture	10	24
Écarts de conversion	24	(32)
Autres réserves	2 465	2 116
Part des propriétaires de la société mère	2 958	2 535
Part des participations ne donnant pas le contrôle	1 016	970
Capitaux propres	3 974	3 505
Engagements liés au personnel	123	128
Provisions	360	314
Impôts différés	342	297
Emprunts - part à plus d'un an	203	199
Autres passifs non courants	33	36
Passifs non courants	1 061	974
Provisions - part à moins d'un an	29	29
Emprunts - part à moins d'un an	88	72
Fournisseurs et autres passifs courants	731	590
Dettes d'impôt exigible	149	74
Instruments financiers dérivés	71	26
Passifs courants	1 068	791
Total passif	6 103	5 270

Compte de résultat

(en millions d'euros)

	2010	2009
Chiffre d'affaires	3 576	2 689
Autres produits	31	(35)
Coût des produits vendus	(2 437)	(2 414)
Frais administratifs et commerciaux	(155)	(142)
Frais de recherche et développement	(44)	(39)
EBITDA	971	59
Amortissements sur actif immobilisé	(225)	(210)
Charges de dépréciation et provisions	(7)	(12)
Résultat opérationnel courant	739	(163)
Autres produits et charges opérationnels	(19)	(104)
Résultat opérationnel	720	(267)
Coût de l'endettement net	3	11
Autres produits et charges financiers	(15)	(12)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	1	-
Impôts sur les résultats	(255)	7
Résultat net de la période	454	(261)
- part des participations ne donnant pas le contrôle	126	4
- part des propriétaires de la société mère	328	(265)
Résultat de base par action (EUR)	12,43	(10,16)
Résultat dilué par action (EUR)	12,40	(10,16)
Résultat net de la période	454	(261)
Écarts de conversion des états financiers des filiales en monnaie étrangère	63	109
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers de couverture	(20)	135
Variation de la juste valeur des actifs financiers destinés à la vente	3	21
Impôts sur les résultats	6	(53)
Autres éléments du résultat global	52	212
- part des participations ne donnant pas le contrôle	8	20
- part des propriétaires de la société mère	44	192
Résultat global total	506	(49)
- part des participations ne donnant pas le contrôle	134	24
- part des propriétaires de la société mère	372	(73)

État des flux de trésorerie nets ou de l'endettement financier net

(en millions d'euros)

Activités opérationnelles	2010	2009
EBITDA	971	59
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité	(201)	(101)
Marge brute d'autofinancement	770	(42)
Variation nette des actifs et passifs courants liés à l'activité	(43)	154
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	727	112
Opérations d'investissement	2010	2009
Investissements industriels	(326)	(286)
Investissements financiers	76	11
Cession d'immobilisations	5	3
Variation des créances et dettes sur immobilisations	4	(11)
Variations de périmètre et des prêts financiers	(11)	(10)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	-	-
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(252)	(293)
Opérations sur fonds propres	2010	2009
Dividendes versés	(152)	(164)
Augmentations de capital	31	74
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	(121)	(71)
Incidence des variations de cours des devises	(5)	65
Diminution (augmentation) de la trésorerie ou endettement net	349	(187)
Trésorerie ou (endettement) net d'ouverture	946	1 133
Trésorerie ou (endettement) net de clôture*	1 295	946

*Dont 359 M€ d'actifs financiers courants.

État de variation des capitaux propres

(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 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)
Augmentations 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
Résultat net de la période	-	-	-	-	-	-	328	328	126	454
Écarts de conversion des états financiers des filiales en monnaie étrangère	-	-	-	-	-	56	-	56	7	63
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers de couverture	-	-	-	-	(14)	-	-	(14)	1	(13)
Variation de la juste valeur des actifs financiers destinés à la vente	-	-	-	2	-	-	-	2	-	2
Autres éléments du résultat global	-	-	-	2	(14)	56	-	44	8	52
Résultat global total	-	-	-	2	(14)	56	328	372	134	506
Dividendes distribués - 1,80 € par action	-	-	-	-	-	-	(47)	(47)	(105)	(152)
Augmentations de capital	143 653	1	30	-	-	-	-	31	-	31
Actions propres	-	-	-	-	-	-	(5)	(5)	-	(5)
Paievements en actions	-	-	-	-	-	-	5	5	-	5
Changements de pourcentages d'intérêts dans les filiales	-	-	-	-	-	-	67	67	17	84
Autres mouvements	-	-	-	(1)	-	-	1	-	-	-
Total des transactions avec les actionnaires	-	1	30	(1)	-	-	21	51	(88)	(37)
Capitaux propres au 31 décembre 2010	26 513 466	81	371	7	10	24	2 465	2 958	1 016	3 974

Les procédés

Enrichissement du minerai

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 : Christophe Thillier, Antonin Borgeaud/Interlinks, Laurent Monläü/Interlinks, Olivia Gay/Interlinks, P. Gaillardin, J. Damase, D. Becker, Pierre-Emmanuel Rastoin, Romuald Meigneux/Sipa, Karin Tynelius, Pablo Abuliak/Sipa, photothèques ERAMET, P.T. Weda Bay, Le Nickel-SLN, Aubert & Duval, Erasteel, Bolloré, APFEE, X.
Avec l'aimable autorisation de la société Déglon, coutelier depuis 1921. Conception-réalisation : sequoia
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
www.eramet.com