

# DERRIÈRE LA PERFORMANCE, LES HOMMES



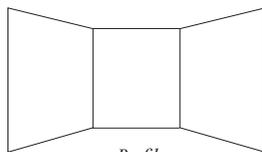
**ERAMET**

DES ALLIAGES,  
DES MINÉRAIS ET DES HOMMES.

## SOMMAIRE

### ENVELOPPE

---



*Profil*

*Chiffres clés*

*Nos actions sur la chaîne de valeur*

*L'innovation ici et là-bas*

### CAHIER

---



### RAPPORT ANNUEL

---



**01.** *Faits marquants*

**05.** *Message du Président*

**07.** *Conseil d'administration*

**08.** *Comité exécutif*

---

## 10. STRATÉGIE & MÉTIERS

**12.** *ERAMET Nickel*

**14.** *ERAMET Manganèse*

**16.** *ERAMET Alliages*

**18.** *Grands projets*

---

## 20. ENGAGEMENTS & RESPONSABILITÉS

**22.** *Notre démarche  
environnementale et sociétale*

**26.** *Dialogue avec les parties prenantes*

**28.** *Faire grandir nos collaborateurs*

**30.** *Nos fondamentaux*

**32.** *Indicateurs de développement durable*

**34.** *Notre politique de mécénat*

---

## 36. RÉSULTATS & PERSPECTIVES

**38.** *Un Groupe en ordre de bataille*

**40.** *Comptes consolidés*

---



### PREMIÈRE ÉMISSION OBLIGATAIRE RÉUSSIE

Début novembre 2013, ERAMET a émis avec succès, et à des conditions intéressantes, la première émission obligataire de son histoire auprès d'investisseurs institutionnels. D'un montant de 400 M€ sur 7 ans, elle permet à ERAMET de diversifier ses sources de financement.

### SÉCURITÉ : ZÉRO ACCIDENT À THIO

Le site minier de Thio en Nouvelle-Calédonie, exploité par la SLN, a franchi le seuil du million d'heures de travail sans accident. Pendant plus de trois ans et demi, aucun des 200 collaborateurs travaillant sur le site n'a été blessé.



### NOUVELLE CENTRALE ÉLECTRIQUE DE DONIAMBO

L'État a validé le choix du charbon comme combustible de la future centrale électrique de Doniambo. Cet investissement est stratégique pour l'amélioration de la compétitivité de la SLN et de ses performances environnementales.



### C2M ET TIZIR : MISE EN PRODUCTION

Les deux grands projets d'ERAMET Manganèse ont poursuivi leurs travaux. Résultat : la production débute en 2014 pour le C2M au Gabon, avec le démarrage du premier four du Complexe Métallurgique de Moanda (silicomanganèse) et pour TiZir au Sénégal (extraction de minerai de dioxyde de titane).

### TRANSGABONAIS : LA MODERNISATION SE POURSUIT

Setrag, la filiale de COMILOG, a mis sur le réseau ferroviaire 75 wagons supplémentaires. Les investissements de Setrag, consacrés à l'infrastructure et au matériel roulant qui relie Libreville à Franceville au Gabon, ont atteint 24 M€ en 2013.



### UN NOUVEL ÉLECTROFILTRE À DONIAMBO

Située à Nouméa en Nouvelle-Calédonie, l'usine de traitement du minerai de nickel de Doniambo est équipée d'un nouvel électrofiltre depuis mai 2013. Ce dispositif permet de diminuer de 30 % les rejets de l'ensemble des poussières de minerai dans l'atmosphère.



### CHARTRE DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA MOBILITÉ

Formalisation et diffusion d'une Charte du Développement pour clarifier les bases de la mobilité et définir les rôles de chacun, afin de promouvoir le développement et les évolutions de carrière des collaborateurs.



### AUBERT & DUVAL : UN OUTIL INDUSTRIEL RENFORCÉ

ERAMET Alliages a achevé en 2013 ses programmes d'investissements de capacité. Trois d'entre eux ont été réalisés en Auvergne pour un montant de 150 M€ : à Saint Georges-de-Mons avec une presse à forger de 4 500 tonnes, aux Ancizes avec un four à induction sous vide de grande capacité, et à Issoire avec une presse à forger de 3 000 tonnes.



### EXPOSITION « KANAK, L'ART EST UNE PAROLE »

ERAMET et la SLN ont été mécènes de la plus importante exposition jamais réalisée sur la culture kanak. 300 œuvres et documents exceptionnels ont été réunis pour la première fois au musée du quai Branly, à Paris, du 15 octobre 2013 au 26 janvier 2014, puis au Centre Culturel Tjibaou, à Nouméa, du 15 mars au 15 juin 2014.



### CRÉATION D'EMPLOIS AU GABON

Le complexe métallurgique C2M est la première industrie de transformation du minerai sur le sol gabonais. Il est également un levier pour l'économie locale. De nombreux opérateurs gabonais ont déjà été recrutés et formés en 2013 pour assurer son fonctionnement.

# « FACE À LA CRISE, ERAMET S'ADAPTE ET GARDE LE CAP »

Patrick BUFFET

*Président-Directeur général D'ERAMET*



Dans un environnement économique difficile, notamment en Europe, le groupe ERAMET a démontré en 2013 sa capacité de résistance et a fait preuve de réactivité.

Les résultats d'ERAMET Manganèse sont restés soutenus, avec un résultat opérationnel courant de 218 millions d'euros (soit une marge opérationnelle courante de 14 %), grâce notamment à un record historique de production de minerai et d'aggloméré de manganèse.

Le résultat opérationnel d'ERAMET Alliages est redevenu positif.

Néanmoins, les résultats du Groupe en 2013 ont été essentiellement marqués par des cours extrêmement bas du nickel (selon certains analystes, au 2<sup>e</sup> semestre 2013, plus de 50 % de la production mondiale était faite à perte). Le résultat opérationnel courant d'ERAMET Nickel ressort ainsi en forte baisse en 2013, à - 222 millions d'euros.

Compte tenu des conditions actuelles du prix du nickel, de ses perspectives d'évolution à court terme et des négociations encore nécessaires avec le gouvernement indonésien pour bénéficier d'un cadre juridique et fiscal approprié, ERAMET et ses partenaires ont considéré que les conditions n'étaient pas réunies pour envisager une décision finale d'investissement concernant le projet Weda Bay en 2014 et ont décidé son report.

Nous restons confiants dans les perspectives de marché du nickel. À cet égard, la mise en œuvre en janvier 2014 de l'interdiction d'exporter du minerai non transformé d'Indonésie est un élément positif pour rééquilibrer le marché.

Grâce à l'ensemble des mesures prises pour diminuer les coûts, améliorer la productivité, réduire le besoin en fonds de roulement et réviser les investissements à la baisse, le Groupe a terminé l'année avec un endettement net modéré. Simultanément, il a consolidé sa liquidité grâce à la réalisation de plusieurs opérations de financement, et notamment une importante émission d'obligations à 7 ans, pour 400 millions d'euros.

**3 162**

**MILLIONS D'EUROS**  
de chiffre d'affaires

« POUR SURMONTER  
LES DIFFICULTÉS  
ACTUELLES, LE GROUPE  
SE MONTRE À LA FOIS  
RÉALISTE ET RÉACTIF »

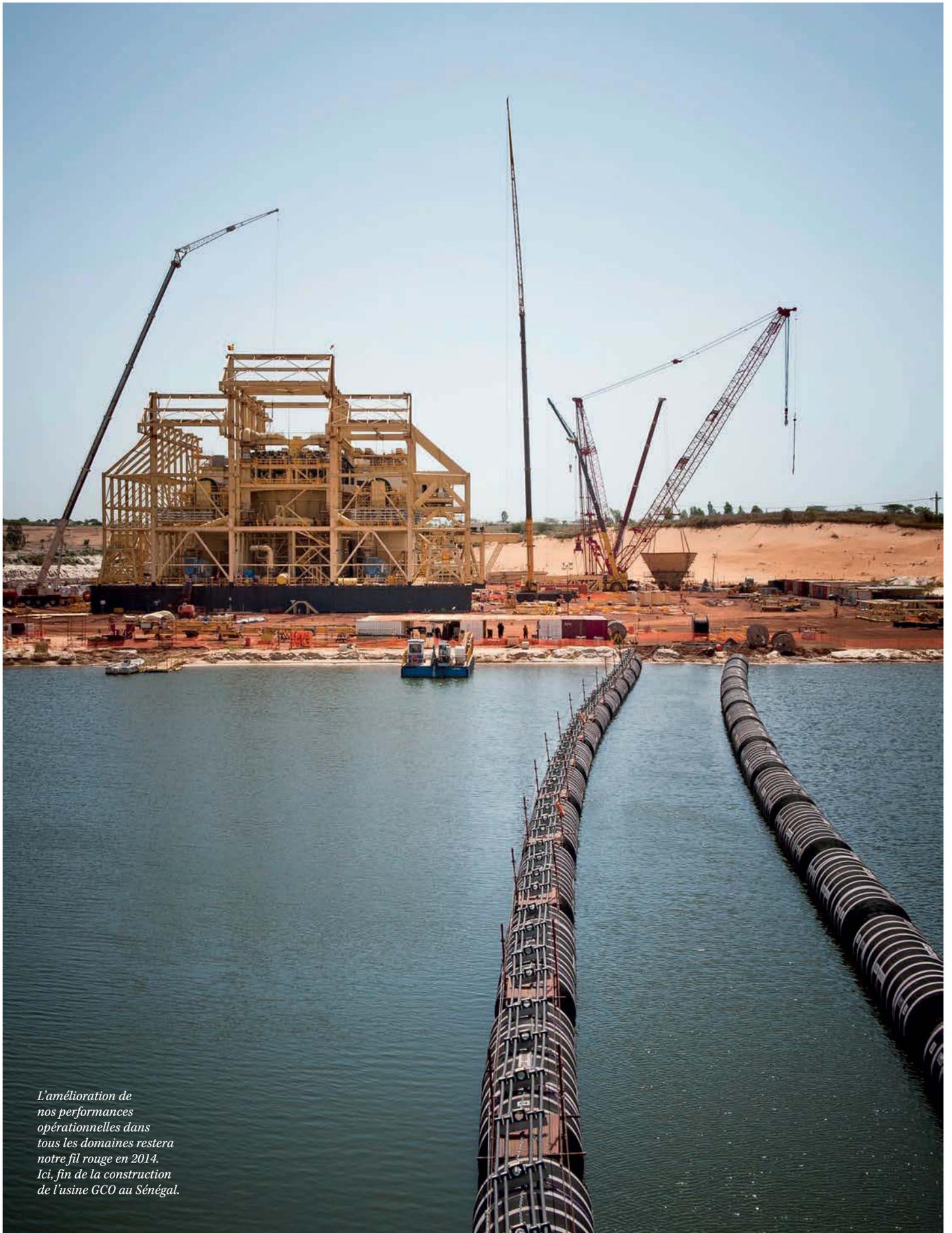
Le 1<sup>er</sup> semestre 2014 sera marqué par le démarrage de deux grands projets :

- La production d'ilménite (minerai à l'amont de la chaîne du dioxyde de titane) et de zircon de Grande-Côte représente pour le Groupe le développement d'un nouveau gisement en dehors du nickel et du manganèse, ainsi que sa première implantation au Sénégal. L'État sénégalais est associé au capital du projet à hauteur de 10 % aux côtés de TiZir, dont ERAMET est actionnaire en partenariat à 50/50 avec Mineral Deposits Limited, groupe australien. Ce projet de 650 millions de dollars US constituera, avec l'usine norvégienne de Tyssedal, un puissant acteur présent sur la chaîne de valeur du dioxyde de titane, à l'amont des producteurs de pigments blancs.
- Le complexe métallurgique de Moanda, qui consiste en deux usines adjacentes à l'exploitation minière, produira pour la première fois sur le sol gabonais du silicomanganèse et, prochainement, du manganèse métal. Le Gabon devient ainsi à travers ce projet de COMILOG le seul pays africain, hors Afrique du Sud, ayant développé ce type de transformation de son minerai de manganèse. Ce projet a représenté un investissement total de 228 millions d'euros.

Compte tenu des perspectives économiques et de marchés qui restent, en ce début 2014, globalement dans la continuité de la fin de l'année 2013, le Groupe poursuivra, dans chacune de ses Branches, ses efforts de renforcement de sa compétitivité. L'objectif du Groupe pour l'année 2014 en matière d'amélioration de sa productivité s'élève à un montant de l'ordre de 110 millions d'euros, après 85 millions d'euros déjà réalisés en 2013.

En 2014, ERAMET poursuivra ses efforts de réduction du besoin en fonds de roulement et limitera ses dépenses d'investissements à un niveau inférieur à 400 millions d'euros.

Enfin, ERAMET entend poursuivre sa stratégie de diversification de ses ressources de financement. La structure financière du Groupe demeurera solide. ■



*L'amélioration de nos performances opérationnelles dans tous les domaines restera notre fil rouge en 2014. Ici, fin de la construction de l'usine GCO au Sénégal.*

# COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

au 31 décembre 2013

## **Patrick Buffet**

Président-Directeur général d'ERAMET

## **ADMINISTRATEURS**

### **Michel Antseleve**

Conseiller Spécial Chargé de Missions du Président de la République gabonaise, Chef de Département Mines, Hydrocarbures, Énergies et Ressources Hydrauliques.

### **Claire Cheremetinski**

Sous-Directrice Énergie et autres participations à l'Agence des Participations de l'État (représentant l'État)

### **CEIR, représenté**

par **Patrick Duval**,  
Président de CEIR

### **Édouard Duval**

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

## **Georges Duval**

Gérant de Sorame – Directeur général délégué d'ERAMET

**Sorame, représenté par Cyril Duval**, Secrétaire général d'ERAMET Alliages

### **FSI-Equation\*, représenté**

par **Jean-Yves Gilet**,  
Directeur exécutif ETI/GE de Bpifrance

### **Caroline Grégoire**

**Sainte Marie**  
Administrateur de sociétés (administrateur indépendant)

### **Thierry Le Henaff**

Président-Directeur général d'ARKEMA (administrateur indépendant)

### **Manoelle Lepoutre**

Directeur des Dirigeants et Équipes Dirigeantes du Groupe TOTAL (administrateur indépendant)

## **Louis Mapou**

Président de la STCPI (Nouvelle-Calédonie)

### **Michel Quintard**

Conseiller technique à la CCI de Nouvelle-Calédonie

### **Michel Somnolet**

Ancien Administrateur, Vice-Président et Directeur général de l'administration finances de L'Oréal (administrateur indépendant)

### **Claude Tendil**

Président du Groupe Generali en France

### **Frédéric Tona**

consultant indépendant dans le domaine minier (administrateur indépendant)

### **Antoine Treuille**

Président d'Altamont Capital Partners, LLC (administrateur indépendant)

\* FSI-Equation est une filiale de Bpifrance Participations (ex-FSI).

## **CENSEURS**

Jean-François Rebatel  
Daniel Signoret

## **DÉLÉGUÉS DU COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE**

Odile d'Erceville  
Nicolas Lehmann  
Béatrice Peignot  
Florian Viger

## **PRÉSIDENT D'HONNEUR**

Yves Rambaud

## GOVERNANCE

Conformément au pacte d'actionnaires du 16 mars 2012, et à son avenant de 2013, entre les sociétés SORAME et CEIR d'une part et la société FSI-Equation, filiale de Bpifrance Participations (ex-FSI) d'autre part, le Conseil d'administration est composé de dix-sept membres.

Outre le Président, il comprend :

- cinq administrateurs proposés par le concert SORAME-CEIR ;
- trois administrateurs proposés par Bpifrance Participations (ex-FSI) ;
- deux administrateurs proposés par STCPI ;
- cinq administrateurs, obligatoirement personnes physiques, dont trois proposés par le concert SORAME-CEIR et deux proposés par Bpifrance Participations, en considération de leur compétence et de leur indépendance vis-à-vis de la partie qui la propose et de la Société elle-même, en harmonie avec le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef ;
- un administrateur proposé d'un commun accord par SORAME et CEIR et Bpifrance Participations

Les membres du Conseil d'administration doivent défendre les intérêts d'ERAMET et s'interdire, dans l'exercice de leurs fonctions, toute action susceptible d'y porter préjudice, directement ou indirectement.

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013 a voté l'élargissement du nombre maximal de membres du Conseil d'administration, de 15 à 17, et a nommé pour une durée de quatre années, en qualité d'administrateurs :

- **Monsieur Michel Antseleve**. Géologue de formation et représentant la République gabonaise, Michel Antseleve est Conseiller Spécial, Chargé de Mission auprès du Président de la République gabonaise, en charge du Département Mines, Hydrocarbures, Énergies et Ressources Hydrauliques.
- **Monsieur Frédéric Tona**. Géologue de formation, Frédéric Tona est Consultant indépendant et Administrateur de plusieurs sociétés.

En février 2014, **Monsieur Jean-Yves Gilet** a remplacé Monsieur Thomas Devedjian en qualité de représentant permanent de FSI-Equation.



Consultez notre document de référence sur [www.eramet.com](http://www.eramet.com)



**Patrick  
BUFFET**

*Président-Directeur  
général d'ERAMET*

« ERAMET a de nombreux atouts pour surmonter les difficultés auxquelles il est confronté à condition d'être réalistes et réactifs. Notre leadership technologique, notre stratégie de diversification vers de nouveaux métaux, notre solidité financière, nous permettront de rebondir quand la reprise sera au rendez-vous. »

**Michel  
CARNEC**

*Directeur des Ressources humaines,  
Santé, Sécurité, Sûreté*

« Nos 14 000 collaborateurs constituent un gisement de richesses que le Groupe s'efforce de protéger et de faire grandir. Dans la continuité de notre enquête d'engagement, nous avons déployé, en 2013, des plans d'action ambitieux et structurés pour contribuer à l'épanouissement et à la performance de chacun. »

**Philippe  
VECTEN**

*Directeur général délégué  
ERAMET Manganèse*

« Notre production de minerais a de nouveau progressé tout en bénéficiant d'un cours du manganèse mieux orienté. Ce fut une année intense dans la conduite de trois grands projets que sont Maboumine, C2M et TiZir. Les deux derniers entreront en production en 2014. »

*Directeur général délégué  
ERAMET Nickel*

**Bertrand  
MADELIN**

« Face à la grave crise du nickel qui frappe notre activité, ERAMET Nickel a redoublé d'efforts et d'ingéniosité pour améliorer sa compétitivité et restaurer sa rentabilité. Nous le faisons tout en préparant l'avenir, à l'image de notre décision d'investir dans une nouvelle centrale électrique en Nouvelle-Calédonie. »

**Jean-Didier  
DUJARDIN**

*Directeur administratif  
et financier*

« En 2013, ERAMET a redoublé de vigilance et d'effort pour préserver sa compétitivité et sa solidité financière. En dépit de la dégradation temporaire de nos résultats, notre situation financière est bonne avec un niveau de liquidités qui nous procure une grande manœuvrabilité. »

**Catherine  
TISSOT-  
COLLE**

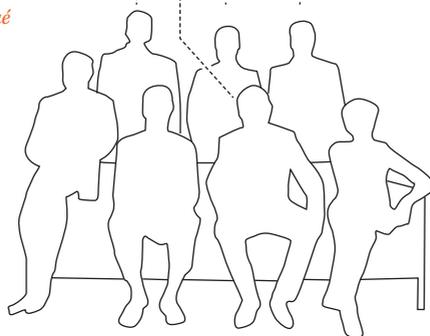
*Directeur de la Communication  
et du Développement durable*

« Notre démarche RSE innove toute la stratégie du Groupe et toutes les relations avec nos parties prenantes. Nous la voulons la plus factuelle et la plus mesurable possibles. 2013 a été une année de formalisation importante de nos actions et de nos engagements tout particulièrement en matière d'énergie, de biodiversité et d'achats durables. »

*Directeur général délégué  
ERAMET Alliages*

**Georges  
DUVAL**

« En 2013, notre activité a été tirée, essentiellement, par le marché aéronautique. Pour améliorer sa performance, ERAMET Alliages s'est engagée dans une démarche d'amélioration de la performance des opérateurs au top management. Cette démarche profitera aussi bien à ERAMET qu'à ses clients en termes de coût et de cycle de fabrication. »



DERRIÈRE  
**NOTRE STRATÉGIE,**  
NOTRE VOLONTÉ  
D'AMÉLIORER  
LA PERFORMANCE



ERAMET est présent sur toute la chaîne de valeur, de la modélisation des gisements miniers au recyclage. Qualitative, opérationnelle, financière, notre recherche de performance se traduit par une sélectivité des investissements, une innovation de haut niveau et une démarche de progrès continu à tous les niveaux.



# ERAMET NICKEL

TOUCHÉE DE PLEIN FOUET PAR LE DÉCROCHAGE DU COURS DU NICKEL, ERAMET NICKEL A CONNU UNE ANNÉE COMPLIQUÉE. DANS LA FOULÉE DU PLAN D'ACTION COMPÉTITIVITÉ DE LA SLN, LA BRANCHE A LANCÉ DES DÉMARCHES ADDITIONNELLES POUR ATTEINDRE RAPIDEMENT DES RÉSULTATS COMPLÉMENTAIRES.

## UNE PROFITABILITÉ DÉGRADÉE

En 2013, l'offre de nickel a été excédentaire d'environ 120 000 tonnes, précipitant la baisse du cours du métal. Les raisons ? Une forte production de fontes au nickel en Chine, produites grâce à des exportations de minerai très importantes depuis l'Indonésie. Au final, le prix du nickel a fortement chuté pour se fixer à environ 6,5 \$ la livre : un cours inférieur au prix de revient de SLN. En dépit d'une pluviométrie abondante, de nombreux problèmes sociaux et techniques, la production a atteint 53 000 tonnes. La teneur en minerai a progressé, quant à elle, grâce à l'optimisation des techniques de sondage, d'exploitation et d'enrichissement.

## UNE RÉACTIVITÉ QUI PORTE SES FRUITS

Depuis 2009, ERAMET Nickel s'est mise en ordre de bataille pour limiter les effets de la chute du cours du minerai sur sa profitabilité. Son Plan d'Action Compétitivité a permis d'engranger des gains de l'ordre de 1 \$ par livre en 2012 par rapport à 2008 à conditions équivalentes. Il s'est poursuivi en 2013 avec une démarche de progrès continu dont l'objectif affiché est de gagner à nouveau 1 \$ par livre compte tenu de la situation du marché du nickel, d'ici à 2017, qui démarre grâce à un plan d'action spécifique complémentaire en 2014. Quant à la mise en service de la centrale électrique

*Usine de  
Doniambo  
en Nouvelle-  
Calédonie*



## WEDA BAY : UN PROJET DIFFÉRÉ

**L'étude du projet d'exploitation du gisement de nickel de Weda Bay dans l'archipel indonésien des Moluques du Nord s'est poursuivie. 76 M€ y ont été investis en 2013. La poursuite du projet reste conditionnée notamment aux résultats des négociations avec le gouvernement et au retour d'un contexte économique favorable à son financement. (voir page 18).**

au charbon de Doniambo, fin 2018, son impact est estimé à pleine capacité à un gain de 1 \$ par livre de métal. Une fois les stocks résorbés, ERAMET Nickel sera alors en position de tirer parti de la croissance du marché, car la demande mondiale, tirée par la Chine et qui représente 50 % du marché, reste très soutenue. Rien qu'en 2013, cette demande a bondi de + 5,3 %.

## LA BONNE TENUE DE L'ACTIVITÉ CHIMIE

La matte de nickel produite dans l'usine calédonienne de Doniambo est transformée en nickel métal et en sels de très haute pureté dans la raffinerie de Sandouville, et en poudres de cobalt par Eurotungstene à Grenoble. Cette filière française du nickel de haute pureté alimente les marchés des superalliages pour l'aéronautique, des alliages pour le secteur de l'énergie, de la catalyse et de l'électronique, de la galvanoplastie (le nickel lie la surface de la pièce à revêtir et le revêtement chromé). En 2013, les activités poudres de cobalt et sels de nickel ont toutes deux enregistré une progression de leurs ventes. ■





**Bertrand Madelin**  
Directeur général délégué  
ERAMET Nickel

**TÉMOIGNAGE**

« DIMINUER NOS  
PRIX DE REVIENT :  
UN IMPÉRATIF »

**PERFORMANCES  
ENVIRONNEMENTALES**

ERAMET Nickel a mené à bien deux projets en Nouvelle-Calédonie pour diminuer l'impact de ses activités sur l'environnement. Le premier concerne la mise en service d'un nouvel électrofiltre diminuant ainsi le rejet de poussières de l'ensemble de l'usine de plus de 30 %. Le second porte sur la revégétalisation réussie de la grande verse (300 ha et 2,5 km de long) du site minier de Thiébaghi, une référence mondiale en la matière.

**DANS QUEL ENVIRONNEMENT A ÉVOLUÉ ERAMET NICKEL EN 2013 ?**  
Nous avons connu une année exceptionnellement difficile marquée par une très forte dégradation des prix du nickel. Résultat, le nickel est coté à un prix de vente inférieur au prix de revient de SLN. L'application, à partir du 12 janvier 2014, de la loi minière indonésienne, votée en 2009, d'interdiction des exportations de minerais, laisse présager une amélioration courant 2014 ou au plus tard en 2015 ; le temps de résorber les stocks importants constitués à la fois de minerai en Chine et de nickel métal au LME.

*nous actionnons plusieurs leviers. Nous nous efforçons, d'une part, de valoriser au mieux l'intégralité de notre domaine minier grâce à nos techniques d'enrichissement du minerai. D'autre part, nous agissons sur le prix de revient à moyen terme. Nous nous y employons notamment par un programme spécifique de réductions de nos coûts de 50 M€ sur deux ans et, à plus long terme, en investissant dans des outils industriels plus compétitifs et plus fiables, à l'image de notre centrale électrique de Doniambo.*

*et de la performance. Il existe 250 métiers au sein de la SLN pour 3 000 collaborateurs. Sans leur engagement, aucune amélioration de notre performance ne serait possible. Je voudrais souligner nos excellents résultats en matière de sécurité. Je me réjouis de l'amélioration continue de ceux-ci. Par exemple, sur notre site minier de Thio en Nouvelle-Calédonie, nous avons franchi le seuil du million d'heures de travail sans accident. Pendant plus de trois ans et demi, aucun des 200 collaborateurs de ce site n'a été blessé. C'est une très belle performance.*

**COMMENT RÉAGIT SLN À LA CRISE QUI FRAPPE LE NICKEL ?**  
Pour pallier cette situation,

**QUEL RÔLE JOUENT LES ÉQUIPES DANS LA SITUATION ACTUELLE ?**  
La dimension humaine est centrale dans notre activité au niveau du savoir-faire

**CHIFFRES CLÉS ERAMET NICKEL**

- PERFORMANCE**  
**2<sup>E</sup> PRODUCTEUR MONDIAL**  
de ferronickel
- 7<sup>E</sup> PRODUCTEUR MONDIAL**  
de nickel
- 1 DES 3 PRODUCTEURS MONDIAUX**  
de nickel de haute pureté

**3**  
**SITES INDUSTRIELS DANS LE MONDE**

**704**  
**MILLIONS D'EUROS**  
de chiffre d'affaires

**172**  
**MILLIONS D'EUROS**  
d'investissements



**3 000**  
**COLLABORATEURS**  
dans le monde

**PRINCIPAUX MARCHÉS :**  
inox (entre 60 et 65 % de la consommation mondiale de nickel primaire) ; les superalliages et les alliages à destination des secteurs de pointe, la galvanoplastie et la catalyse.

# ERAMET MANGANÈSE

PREMIÈRE CONTRIBUTRICE AU RÉSULTAT DU GROUPE, ERAMET MANGANÈSE, ACTEUR DE RANG MONDIAL, A CONNU UNE ACTIVITÉ SOLIDE TIRÉE PAR LA PRODUCTION DE MINÉRAI. 2013 A ÉTÉ ÉGALEMENT MARQUÉE PAR LA POURSUITE DE LA CONSTRUCTION DE C2M, GCO ET PAR LES ÉTUDES DU PROJET MABOUMINE.

## UNE ANNÉE CONTRASTÉE

ERAMET est l'unique producteur de manganèse au monde présent sur les trois grandes zones mondiales de consommation : Asie, États-Unis et Europe. Grâce à sa filiale COMILOG qui exploite, notamment, le gisement minier de Moanda au Gabon, ERAMET Manganèse est le deuxième producteur mondial de minerai de manganèse à haute teneur. En 2013, la production de minerai a été portée à un niveau record de 3,7 millions de tonnes. L'extraction a tiré l'activité de la Branche avec un niveau de prix du manganèse légèrement supérieur à 2012. Pour les Alliages, la production d'alliages affinés a été portée à 369 000 tonnes. Mais l'activité a souffert de la concurrence accrue sur des marchés atones en Europe. L'activité de la chimie du manganèse – ERACHEM COMILOG produit du dioxyde de manganèse électrolytique pour la fabrication de piles et du sulfate de manganèse pour l'agrochimie – a été de bonne facture sur des marchés à fort potentiel de croissance. En 2013, l'usine de New Johnsonville aux États-Unis a augmenté sa capacité de production.

## LE TRANSGABONAIS : UN MAILLON CLÉ DU DISPOSITIF AU GABON

Avec ses 648 km de voie unique, le Transgabonais est une ligne de voie ferrée atypique qui désenclave les territoires de l'hinterland. Elle permet notamment le transport de près de 4 millions de tonnes de manganèse par an depuis la mine de Moanda jusqu'au terminal d'Owendo. Setrag, filiale de COMILOG, en est le concessionnaire. Chaque année, 60 000 traverses sont renouvelées tandis qu'un vaste plan de modernisation du matériel roulant est en cours depuis 2012. La Setrag, acteur important de l'économie du Gabon, assure par ailleurs le transport des voyageurs et de marchandises diverses.

## ERAMET MANGANÈSE PRÉPARE DEMAIN

2013 a été une année majeure en termes d'investissements. Au total, 417 millions d'euros ont été investis, dont la majorité au Gabon, répartis entre Setrag pour le transport ferroviaire et COMILOG pour l'optimisation des process sur la mine de Moanda et la construction du Complexe Métallurgique de Moanda (C2M). Avec ce dernier, le Gabon se dote de sa première industrie de transformation du minerai – alliages de manganèse (silicomanganèse) et manganèse métal. ERAMET



*Drague minière de GCO au Sénégal.*

Manganèse est engagée dans deux autres grands projets d'avenir (voir pages 18-19) : TiZir, projet mené entre le Sénégal (mine de Grande Côte) et la Norvège (usine de Tyssedal) pour transformer l'ilménite et produire du dioxyde de titane utilisé, notamment, dans les pigments pour peinture, ainsi que de la fonte de haute pureté ; et Maboumine, gisement complexe de minerai polymétallique situé au Gabon. ■



## ENTREPRISE CITOYENNE

**Au Gabon, COMILOG est engagée à Moanda sur plusieurs fronts à travers des actions sociales et sociétales : la création de l'École des Mines et de la Métallurgie, la rénovation de routes, ou encore la réalisation d'un centre de stockage d'ordures ménagères pour la ville.**



**Philippe Vecten**  
Directeur général délégué  
ERAMET Manganèse

**TÉMOIGNAGE**

« ERAMET MANGANÈSE A FAIT PREUVE DE RÉSILIENCE SANS OBÉRER SES INVESTISSEMENTS D'AVENIR »

**DANS QUEL CONTEXTE A ÉVOLUÉ ERAMET MANGANÈSE EN 2013 ?**

Je tiens à réaffirmer notre priorité donnée à la sécurité. Malgré des taux de fréquence globalement faibles, nous déplorons deux accidents mortels dans nos activités forestière et ferroviaire au Gabon. Il nous faut donc redoubler de vigilance ! Sur le plan économique, nous avons été confrontés à un marché difficile malgré la bonne tenue du prix du manganèse. 2013 a pointé une divergence entre l'activité minerais, dopée par la demande chinoise qui représente notre premier marché et le premier au monde, et celle des alliages. Cette dernière a souffert en raison, notamment, de fortes surcapacités en Chine et d'une demande

atone en Europe. Quant à notre activité chimie, elle est restée stable.

**FACE À CE CONTEXTE ÉCONOMIQUE, COMMENT RÉAGIT ERAMET MANGANÈSE ?**

Nous déployons des opérations de performance dans la production et le transport du minerai et nous adaptons notre outil en fonction de l'évolution des marchés. C'est le cas pour notre activité alliages où nous privilégions actuellement les produits affinés. Nous avons orienté notre nouvelle usine de Guilin vers la production de produits élaborés aux marges plus élevées.

**QUELLES SONT LES PERSPECTIVES POUR 2014 ?**

Nous restons concentrés sur nos actions de performance car nous n'attendons pas

de retournement de la conjoncture. Pour autant, ERAMET Manganèse s'est fixé un objectif d'extraction de 4 millions de tonnes en dépit d'une concurrence accrue avec de nouveaux gisements en Afrique du Sud mais dotés d'une teneur moindre en minerai. 2014 sera aussi l'année de l'inauguration de deux sites industriels d'avenir : la mine de Grande Côte au Sénégal (TiZir) et le site métallurgique du C2M, symbole du partenariat étroit entre ERAMET et le Gabon, « émergent » avec la mise en service du premier four de silicomanganèse à Moanda.



**PERFORMANCE**

**2<sup>E</sup> PRODUCTEUR MONDIAL**

de minerai de manganèse de haute teneur

**2<sup>E</sup> PRODUCTEUR MONDIAL**

d'alliages de manganèse

**1<sup>ER</sup> PRODUCTEUR MONDIAL**

de dérivés chimiques du manganèse



**CHIFFRES CLÉS ERAMET MANGANÈSE**

**TROIS ACTIVITÉS : MINERAI, ALLIAGES ET CHIMIE DU MANGANÈSE**

**1 562**

**MILLIONS D'EUROS**  
de chiffre d'affaires

**346**

**MILLIONS D'EUROS**  
d'investissements



**5 000**

**COLLABORATEURS**  
dans le monde

**19**

**SITES INDUSTRIELS**  
DANS LE MONDE

# ERAMET ALLIAGES

ERAMET ALLIAGES A BÉNÉFICIÉ EN 2013 DE LA CROISSANCE DU MARCHÉ AÉRONAUTIQUE COMPENSANT LE REcul DES SECTEURS DE L'AUTOMOBILE, DE L'OUTILLAGE ET DU NUCLÉAIRE. POUR PRÉSERVER SES MARGES ET ACCROÎTRE SA PRODUCTIVITÉ, UN PLAN D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE A ÉTÉ DÉCLINÉ À TOUS LES ÉCHELONS ET SUR TOUS LES SITES.

Très recherchés dans les secteurs de l'aéronautique, du nucléaire, de l'outillage ou encore du médical..., les alliages, les superalliages, ainsi que le titane et l'aluminium, sont omniprésents dans de nombreux objets du quotidien. Ils doivent ce succès à leurs propriétés de résistance et à leurs grandes performances.

En 2013, ERAMET Alliages a profité de la relative dynamique du marché de l'aéronautique, en hausse de + 2 % malgré le report de grands projets. Fournisseur de

*Usine  
Aubert & Duval  
Les Ancizes.*



## VOUS AVEZ DIT « CONTRAINTES RÉSIDUELLES » ?

**La contrainte résiduelle est une énergie élastique emmagasinée dans les produits qui apparaît généralement ( fissure et distorsion) lors du refroidissement rapide des pièces. Les chercheurs des sites d'Issoire, des Ancizes et de Pamiers ont travaillé de concert pour développer un modèle fiable de prédiction de ces contraintes. Objectifs ? Améliorer la durée de vie des pièces et la satisfaction des clients.**

## ANCIZES : CLASSEMENT AMIANTE DU SITE

Après des années de procédure, le site des Ancizes a été classé sur la liste des établissements ouvrant droit au dispositif de cessation anticipée des travailleurs de l'amiante. Ce classement est intervenu pour la période antérieure à 1993. Pour pallier le départ rapide de plusieurs dizaines de collaborateurs, la Branche revoit l'organisation du site.

pièces matricées, de produits longs aéronautiques et de pièces vitales pour les moteurs d'avions et d'hélicoptères, ERAMET Alliages est notamment un partenaire de Snecma (Safran). Ensemble, ils conçoivent les arbres de turbine du moteur LEAP-X qui équipe la nouvelle gamme d'Airbus A320neo.

Le marché des aciers rapides a poursuivi son fort recul en raison de la récession des secteurs de l'automobile et de l'outillage et de la morosité de celui de l'énergie. Ce dernier, 20 % du chiffre d'affaires de ERAMET Alliages, subit les conséquences de l'accident de Fukushima et du développement du gaz de schiste aux États-Unis.

## PRIORITÉ À L'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

Avec le soutien d'un cabinet de référence mondiale, Aubert & Duval a déployé une démarche de progrès continu de grande ampleur. Objectifs : rétablir les résultats financiers et répondre aux exigences des clients. Comment ? En opérant de vraies ruptures pour être exemplaire sur la qualité des produits et le respect des délais. Trois types d'actions caractérisent cette démarche structurante :

- les « mini-transformations » avec une approche locale au niveau de chaque atelier dit « critique » pour améliorer de façon pérenne la fluidité des process. Ces mini-transformations ont été multipliées en France avec un objectif affiché de 20 millions d'euros de gain par an ;
- la diminution des coûts techniques par une analyse rigoureuse des postes de dépenses et l'instauration de plans d'actions comme à l'aciérie des Ancizes ;
- le pilotage et la gestion des flux par une analyse des process pour réduire les goulots d'étranglement et fiabiliser le respect des délais et donc la satisfaction des clients.

## CAP CONFIRMÉ VERS L'ASIE

Plus que jamais, l'Asie s'affirme comme la région d'avenir pour ERAMET Alliages. En Inde, marché à fort potentiel, une presse de 1 200 tonnes est entrée en production en septembre 2013 à Belgaum dans l'État du Karnataka dans le cadre du partenariat avec SQuad. Une future presse de 10 000 tonnes entrera en activité en 2014. En Chine, Erasteel a poursuivi son partenariat stratégique, conclu en 2011, avec l'entreprise chinoise HeYe, spécialisée dans les aciers rapides. ■



**Georges Duval**  
Directeur général délégué  
ERAMET Alliances

**TÉMOIGNAGE**

« AMÉLIORER  
**LA PERFORMANCE**  
À TOUS LES NIVEAUX »

**SÉLECTIVITÉ  
DANS LES  
INVESTISSEMENTS**

ERAMET Alliances a achevé en 2013 ses grands programmes d'investissements de capacité. C'est vrai de la ligne de traitement thermique des grandes pièces en titane à Pamiers et de la fraiseuse 5 axes pour pièces de trains d'atterrissage d'avions aux Ancizes.

*QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR L'ANNÉE 2013 ? 2013 n'a pas été l'année du rebond comme nous l'escomptions au second semestre. Le secteur aéronautique, qui représente plus de 50 % de notre activité, reste moteur malgré le retard de certains grands projets du côté des avionneurs et la contraction du marché de la défense. En revanche, le marché européen de l'automobile a plongé dans la récession tandis que celui de l'énergie reste atone. Par ailleurs, nous continuons à être pénalisés par la vigueur de l'euro vis-à-vis du dollar.*

*de toutes nos démarches, depuis les opérateurs en atelier jusqu'au Top Management. Nous avons intensifié le déploiement de notre plan d'amélioration de la performance industrielle. Avec l'appui d'un cabinet de référence mondiale, nous avons enclenché des actions de rupture à tous les niveaux pour créer un choc de productivité et redresser notre compétitivité. Améliorer la performance, c'est à la fois mieux satisfaire nos clients en étant exemplaire sur la qualité et les délais et rétablir nos résultats financiers.*

*Gennevilliers était le premier site industriel Aubert & Duval, et un exemple de fermeture réussie. Enclavé en zone urbaine et pas assez compétitif, ce site devait être fermé. Débuté en 2000, le transfert des activités s'est achevé en 2013 avec celui des traitements thermiques à Champagnole dans le Jura. Gennevilliers a tourné à plein régime avec des records de production dans les dernières semaines, preuve que la fermeture avait été bien préparée et comprise. Nous avons été très vigilants sur la réussite du transfert des compétences avec un processus de mutation interne exemplaire.*

*QUEL A ÉTÉ LE FIL ROUGE D'ERAMET ALLIAGES DURANT CETTE ANNÉE ? L'amélioration de la performance a été au cœur*

*QUE VOUS INSPIRE LA FERMETURE DU SITE DE GENNEVILLIERS ? C'est à la fois une page qui se tourne dans notre histoire industrielle, puisque*

**PERFORMANCE**

**2<sup>E</sup> PRODUCTEUR MONDIAL**

de pièces forgées par matriçage de forte puissance

**2<sup>E</sup> PRODUCTEUR MONDIAL**

d'aciers rapides

**1<sup>ER</sup> PRODUCTEUR MONDIAL**

de poudres atomisées au gaz

**CHIFFRES CLÉS ERAMET ALLIAGES**

**20**

**SITES INDUSTRIELS DANS LE MONDE**

**904**

**MILLIONS D'EUROS de chiffre d'affaires**

**64**

**MILLIONS D'EUROS d'investissements**



**4 900**

**COLLABORATEURS dans le monde**

**DEUX ACTEURS : Aubert & Duval et Erasteel (aciers rapides)**

**GRANDS MARCHÉS : aéronautique, énergie, automobile, outillage, aciéries, médical.**

# GRANDS PROJETS

ERAMET ÉCRIT SON AVENIR EN INVESTISSANT AUJOURD'HUI AVEC DES PARTENAIRES DE RÉFÉRENCE DANS DES PROJETS TRANSFORMANTS. CES DERNIERS REPOSENT SUR UN TRIPTYQUE IDENTIQUE : UN GISEMENT STRATÉGIQUE, UN PROCÉDÉ INNOVANT, DES MARCHÉS PORTEURS. EXPLORATION, MODÉLISATION, MISE EN PRODUCTION... L'ABOUTISSEMENT DE CES PROJETS PLURIANNUELS DÉPEND DE LEUR FAISABILITÉ TECHNOLOGIQUE, FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE.



## WEDA BAY NICKEL (INDONÉSIE)

Situé dans l'archipel indonésien des Moluques du Nord (île d'Halmahera), Weda Bay abrite l'un des plus riches gisements au monde de nickel. Ce projet associe ERAMET (60 %), Mitsubishi Corp (27 %), la société indonésienne PT Antam (10 %) et Pacific Metals Co (3 %). Depuis 2006, le Groupe étudie la faisabilité de son exploitation par hydrométallurgie, procédé dont il est propriétaire. Après une année 2013 marquée par des travaux de pilotage du procédé, de géotechnique et d'études environnementales, la poursuite du projet reste liée à l'amélioration des conditions du marché du nickel, les perspectives de prix à court terme ne permettant pas d'envisager une décision d'investissement en 2014. Par ailleurs, les échanges avec le gouvernement indonésien se poursuivent afin de clarifier certains points majeurs du cadre réglementaire et fiscal qui s'appliqueraient au projet.



## MABOUMINE (GABON)

Situé au centre du Gabon, le gisement de minerai polymétallique de Mabounié est potentiellement de classe mondiale. Composé de niobium, de terres rares, de tantale, d'uranium et de phosphates – des substances à fort intérêt stratégique –, ce gisement complexe nécessite la mise au point d'un procédé particulièrement sophistiqué d'hydrométallurgie. Une centaine de chercheurs et douze laboratoires internationaux sont mobilisés sur ce programme international de recherche piloté par ERAMET. Cinq brevets ont d'ores et déjà été déposés. Depuis 2011, un pilote de laboratoire fonctionne sur le site de recherche dédié à l'activité minière d'AREVA près de Limoges en France. Depuis 2012, une installation pilote complémentaire fonctionne également à ERAMET Research, notamment pour la séparation du niobium. En 2013, ERAMET a achevé une étude rigoureuse de caractérisation de l'état initial environnemental et social, en parallèle d'études géologiques et de valorisation du minerai. Cette étape est le prélude à la construction d'une usine pilote de démonstration, si la faisabilité technique et financière du projet est confirmée.

## Les différentes phases des projets

### Campagnes d'exploration



**France – Wallis & Futuna**  
Exploration des fonds marins pour identifier le potentiel des ressources minérales et la possibilité d'exploiter des amas sulfurés concentrés en métaux.

### Études de valorisation



#### Argentine

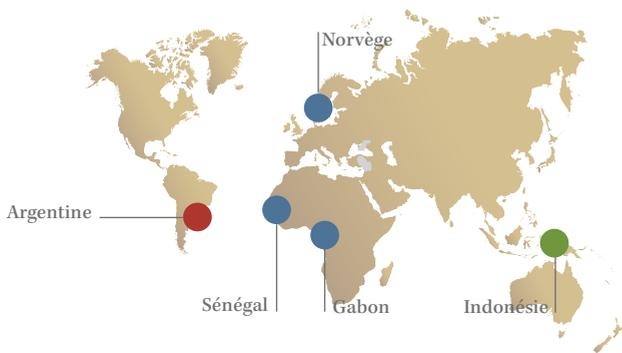
Confirmation du potentiel de ressources du gisement de lithium de Centenario-Ratonos en Argentine, essais laboratoire d'extraction directe du lithium contenu dans les saumures pour produire du carbonate de lithium pour les électrodes des batteries lithium-ion.

### Recherche en laboratoire et études



#### Gabon – Maboumine

Poursuite des études environnementales, géologiques, de valorisation du minerai et de validation du procédé en pilote de laboratoire.



## C2M (GABON)

À u Gabon, COMILOG, filiale d'ERAMET avec une participation de l'État gabonais, a poursuivi la construction du Complexe Métallurgique de Moanda (C2M) débutée en 2009. Articulé autour de deux usines, ce complexe produira des alliages de manganèse (silicomanganèse) par pyrométallurgie à hauteur de 65 000 tonnes par an et du manganèse métal – 20 000 tonnes par an – par hydrométallurgie. Avec le C2M, ERAMET concrétise sa stratégie de valorisation de la production de minerai en complément de ses sites en Europe, en Amérique et en Asie. Le C2M est un projet doublement inédit. Pour la première fois, COMILOG produira du manganèse sous la forme de métal et non d'alliages et le Gabon transformera une ressource minière sur son territoire. En cela, ce complexe industriel revêt une force symbolique et stratégique pour le Gabon en contribuant à l'industrialisation et à la dynamisation de l'économie gabonaise. Le premier four du complexe entre en action au cours du premier semestre 2014 pour la production de silicomanganèse.



## TIZIR (SÉNÉGAL ET NORVÈGE)

Contraction de Titane et Zircon, TiZir est une joint-venture entre deux acteurs très complémentaires : ERAMET et Mineral Deposits Limited (MDL), groupe australien spécialisé dans l'exploitation des sables minéralisés. ERAMET y apporte son usine de Tyssedal en Norvège dédiée à la transformation de l'ilménite (minerai de titane) et MDL, son projet minier dans la région de Grande Côte au Sénégal. Ce gisement de classe mondiale est constitué d'un système de dunes de 106 km de long sur 4 km de large au nord de Dakar avec un minerai présent en faible quantité (1,7 % de la masse totale) mais d'accès facile. Son exploitation est opérée par la technique dite de drague minière. Une usine, flottante et mobile, est installée au centre d'un bassin de 300 x 400 mètres qui drague le sable et produit un concentré de minerai. Ceux-ci sont ensuite séparés par des procédés physico-magnétiques pour isoler les minerais recherchés (ilménite, zircon, rutile,

leucoxène), dans une seconde usine à terre. Après le passage de la drague, la dune est reconstituée dans le respect de ses spécificités. Acheminée par train jusqu'à Dakar puis par bateau en Norvège, une partie des 700 000 tonnes d'ilménite de titane extraites chaque année est enrichie dans l'usine de Tyssedal en Norvège. Ce produit enrichi constitue la matière première des industriels de la chimie fabriquant des pigments blancs utilisés dans la peinture, marché en fort développement dans les pays émergents. Quant à la fonte de haute pureté, pauvre en phosphore, elle est vendue aux fondeurs. Sa pureté est très appréciée pour des applications haut de gamme comme la fabrication d'éoliennes. L'année 2013 a été consacrée à la poursuite de la construction des nouveaux projets sur le site de Grande Côte au Sénégal pour une mise en service au premier semestre 2014. Au total, 660 collaborateurs travailleront à Grande Côte.

### Finalisation des études avant exploitation



**Indonésie Weda Bay**  
*Achèvement des études sur le terrain, développement d'un procédé hydrométallurgique et poursuite des négociations avec l'État indonésien à propos du cadre juridique et fiscal.*

### Mise en production industrielle

#### C2M / Gabon – Moanda



*Fin de la construction et mise en marche du premier four de silicomanganèse en 2014.*

#### TiZir / Sénégal et Norvège



*Mise en service du processus d'extraction du zircon et de l'ilménite à Grande Côte et de son enrichissement dans l'usine de Tyssedal en 2014.*

DERRIÈRE  
**NOS ENGAGEMENTS,**  
L'ASSURANCE  
D'ÊTRE UN ACTEUR  
INDUSTRIEL  
RESPONSABLE



Nous entendons être un industriel de référence dans la relation avec les acteurs que nous côtoyons et dans notre rapport avec l'environnement. Cette ambition innerve toute notre stratégie et nos activités. Notre démarche RSE fait la part belle au dialogue, source d'intelligence et de performance collectives.



# NOTRE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

PAR SON ACTIVITÉ D'EXTRACTION MINIÈRE ET DE TRANSFORMATION, ERAMET EST DIRECTEMENT CONCERNÉE PAR L'IMPACT DE SES ACTIVITÉS. SA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE INNERVE SA STRATÉGIE ET L'ACTIVITÉ DE SES BRANCHES. À CE TITRE, ELLE EST UNE COMPOSANTE MAJEURE DE SES PROJETS D'AVENIR.



Forêt équatoriale au Gabon.

ERAMET œuvre à bâtir et maintenir une réputation fondée sur des engagements clairs et des actes vérifiables. Cette démarche de transparence commence par un strict respect des standards applicables, locaux et internationaux, et une contribution active aux travaux des grands organismes professionnels. À l'image du « Nickel Institute » et de « l'International Manganese Institute », deux instances qui réunissent respectivement les experts de ces deux métaux pour une utilisation et une réutilisation responsables et durables des métaux. À chaque étape de la vie d'un site ou d'un produit et quelle que soit son implantation, ERAMET applique les réglementations nationales et prend en considération les bonnes pratiques internationales. Dès les phases de recherche et d'exploration, le Groupe prend en compte chacune des phases de développement de tout projet minier ou industriel jusqu'à anticiper sur un plan environnemental sa fermeture programmée des décennies plus tard.

## MIEUX UTILISER LES RESSOURCES

Utiliser à bon escient l'eau, l'énergie et, bien entendu, l'ensemble des matières premières mises en jeu, dont les minerais. ERAMET investit massivement pour gérer durablement ces ressources. Le Groupe s'efforce notamment de recycler et d'exploiter raisonnablement

et efficacement les gisements miniers. Cette gestion responsable se traduit :

- par la réalisation en amont d'études géologiques de qualité pour réduire les impacts de l'exploitation sur l'environnement ;
- par une connaissance approfondie des gisements permettant ensuite une gestion fine de l'exploitation. Des fractions de minerai différentes les unes des autres, extraites simultanément de plusieurs zones de la concession minière, passent par des étapes d'homogénéisation afin de garantir une qualité constante du minerai ;
- par une meilleure valorisation des résidus d'extraction. Ainsi à Moanda, au Gabon, COMILOG a, par exemple, investi 12 M€ dans un atelier d'enrichissement des sables de manganèse. Ce dernier récupère des fractions de minerai – les stériles de laverie et ceux stockés sur les verses – de 100 microns à 1 millimètre selon la technique de séparation magnétique. 12 % de la production de COMILOG est aujourd'hui issue de cette valorisation ;
- par l'augmentation de la durée de vie des mines. COMILOG réalise des essais de carrières-pilotes afin d'exploiter les bordures du plateau minier à Moanda où 400 hectares supplémentaires pourraient ainsi être exploités.
- par des innovations technologiques. Par exemple, le procédé d'hydrométallurgie, mis au point par ERAMET Research, permettra l'exploitation de gisements de minerai de nickel à faible teneur et une meilleure valorisation du profil.

## RECYCLER DAVANTAGE LES DÉCHETS

À l'autre bout de la chaîne, ERAMET recycle une série de déchets. Il agit, d'une part, sur son volume de déchets internes à l'image de ERAMET Alliages, qui réalise un taux de recyclage – chutes métalliques, copeaux d'usinage, oxydes métalliques de laitiers de ses aciéries – très élevé dans ses usines. ERAMET Nickel utilise en partie la scorie – déchet extrait lors de la production de fer-nickel – pour constituer des remblais ou du matériel de BTP. D'autres projets sont à l'étude comme la fabrication de ciment écologique à base de scorie pour lequel un brevet a été déposé. ERAMET est, d'autre part, un acteur du recyclage industriel, secteur stratégique d'avenir. 

---

# 175

## MILLIONS D'EUROS

d'investissements environnementaux en 3 ans consacrés à la prévention de la pollution, à l'amélioration de l'efficacité énergétique, à l'optimisation des ressources.

---

### VISITE INTERMINISTÉRIELLE À CHONGZUO

En septembre 2013, le site de COMILOG Chongzuo a eu le privilège d'accueillir une délégation française interministérielle dans le cadre d'une visite axée sur la comparaison de la gestion des substances chimiques. Cette délégation a pu constater le bon niveau de management des produits chimiques ainsi que la bonne application des règles de classification et d'étiquetage suivant le système GHS développé au niveau des Nations Unies, pour les différents produits que cette usine chinoise commercialise sur les marchés internationaux.



### ADOPTION D'UNE POLITIQUE ÉNERGIE

---

**Efficacité, économie, efficacité, impact... la politique Énergie, formalisée en 2013, pose le socle sur lequel sont bâtis les plans d'actions. La démarche d'économie d'énergie qui existe depuis 2006 trouve ici un nouvel élan. Sa vocation est d'optimiser la performance et la compétitivité énergétiques – les dépenses énergétiques représentent 21 % des dépenses d'exploitation du Groupe – dans un contexte de raréfaction et de renchérissement des énergies fossiles.**



TÉMOIGNAGE

**Catherine Tissot-Colle**  
Directeur de la Communication  
et du Développement durable

---

## « NOTRE DÉMARCHE RSE INNERVE TOUTE LA STRATÉGIE DU GROUPE »

---

### PAR QUOI SE CARACTÉRISE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE D'ERAMET ?

Notre démarche de Développement durable fait partie de l'ADN du Groupe. Elle est intégrée en amont à toutes nos décisions et à tous nos process. Au-delà du devoir moral, elle conditionne notre « permis d'exploiter » et donc d'exercer notre métier. Pour nos projets, nous nous conformons aux standards internationaux tels ceux de la Banque Mondiale. Nous déployons des programmes pluriannuels avec une logique de gestion et d'anticipation des risques, tout en assurant la traçabilité et la transparence des actions conduites.

professionnelles internationales et nationales. Nous nous appuyons également sur l'expertise de certaines ONG pour renforcer la pertinence de nos décisions et l'efficacité de nos actions. Enfin, ERAMET s'investit au quotidien dans la vie et l'économie des communautés locales. C'est particulièrement vrai au niveau de l'éducation et de l'emploi local. Ainsi, au Gabon par exemple, 95 % de nos personnels sont originaires du pays.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES PRINCIPALES TRADUCTIONS DE VOTRE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN 2013 ?

Nous avons adopté trois grandes politiques : l'énergie, la biodiversité et les achats durables. Pour accompagner leur déploiement, nous rédigeons des référentiels qui s'appliquent à tous nos sites malgré leurs différences et leur dispersion géographique. Davantage qu'un cadre, ces référentiels créent une dynamique positive, aident les équipes locales et renforcent notre ambition.

### COMMENT INTERAGISSEZ-VOUS AVEC VOS PARTIES PRENANTES ?

Nous privilégions une démarche de dialogue pour faire connaître toute la réalité de nos métiers et pour participer à la définition des règles du jeu qui régissent nos activités. Cette méthode garantit leur pérennité et leur acceptabilité. Nous sommes donc impliqués au sein de nombreuses organisations

### NOTRE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE



Avec GCMC aux États-Unis et Valdi en France, il recycle des métaux de catalyseurs pétroliers. Le Groupe est donc présent sur toute la chaîne de valeur de l'extraction des minerais à leur valorisation en fin de vie.

#### MAÎTRISER LES REJETS

ERAMET développe des actions et investit pour limiter ses rejets (eau et poussières) dans l'environnement. La réduction des émissions atmosphériques enregistre tout particulièrement des progrès permanents. En 2013, la SLN a installé sur son usine de Doniambo un troisième électrofiltre qui a divisé par deux les volumes de rejets du préséchage. Autre exemple, au Gabon. Les rejets aqueux ont été complètement stoppés voici quelques années et une boucle de recyclage des eaux de la laverie est opérationnelle. Depuis 2010, COMILOG réhabilite la rivière Moullili. D'une durée de dix ans, cette réhabilitation a déjà permis l'extraction et la valorisation de 4 millions de tonnes de résidus.

#### RESPECTER LES STANDARDS INTERNATIONAUX

En Europe, des équipes pluridisciplinaires d'ERAMET ont mené dans chaque Branche un travail de fond pour se conformer aux prescriptions du règlement européen REACH. Ce dernier a pour objectif d'assurer une meilleure protection de la santé des salariés, de la population et de l'environnement. Il porte à la fois sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions d'usage des substances chimiques. En 2013, le Groupe a finalisé la mise à jour de l'ensemble des Fiches de Données de Sécurité Produits. Véritables « passeports », ces fiches sont une photographie de chaque produit mis sur le marché par ERAMET. Chaque acteur de la chaîne de valeur complète ces fiches au fur et à mesure de la vie du produit. Expression de la responsabilité d'ERAMET, elles garantissent la traçabilité jusqu'à l'utilisateur final.

#### RELEVER L'ENJEU DE LA BIODIVERSITÉ

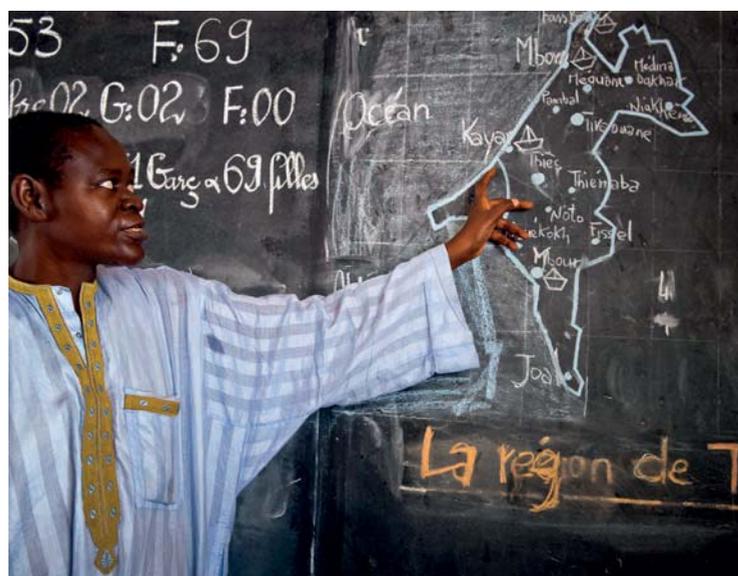
Les activités minières et industrielles exercent des pressions sur la biodiversité, que le Groupe cherche à réduire au maximum. En 2013, ERAMET a formalisé une politique biodiversité. Son rôle ? S'engager pour la préservation de la biodiversité. La déclinaison de cette politique passe par un diagnostic initial et l'évaluation des impacts potentiels des activités, la mise en place d'actions proportionnées aux enjeux locaux et leur révision régulière dans une démarche d'amélioration continue, ainsi que la sensibilisation et le partage tant en interne qu'en externe. Le Groupe a aujourd'hui acquis une expérience et une expertise qui font référence. Plusieurs exemples en témoignent, comme en Nouvelle-Calédonie où la SLN s'est illustrée en matière de revégétalisation

des sites miniers, tout particulièrement sur le site de Tiébaghi. Une communauté des acteurs internes de la biodiversité a été créée en 2011 pour partager les savoirs et les bonnes pratiques, et développer des outils communs. Par ailleurs, le Groupe a rejoint le programme international BBOP (Business and Biodiversity Offsets Program) qui rassemble des scientifiques, des ONG, des entreprises et des gouvernements. Ce programme vise à tester et développer les bonnes pratiques en matière de compensation.

#### ACCOMPAGNER LES PROJETS

ERAMET s'est engagée dans d'importants projets dont la dimension sociétale et environnementale constitue une composante majeure. ERAMET veille au respect des réglementations locales et des bonnes pratiques internationales en la matière. Sur le projet Weda Bay Nickel, ERAMET a achevé en 2013 un programme d'études d'impact environnementales, sanitaires et sociétales dites ESHIA (Environmental, Social and Health Impact Assessment) qui aura duré près de cinq ans et qui comprend plus de 6 000 pages. La MIGA, agence de garantie des investissements multilatéraux, filiale du groupe Banque Mondiale, assure le projet depuis 2010. La couverture avait été accordée à la suite d'études d'impacts et d'audits approfondis, validant la conformité aux standards de la Banque Mondiale. WBN rapporte à MIGA tous les trimestres et est audité tous les ans. Le Groupe est également impliqué dans le développement des villages de l'île d'Halmahera. La priorité a été donnée à l'amélioration des soins de santé, à l'éducation, au développement d'activités économiques locales et au soutien d'initiatives environnementales et culturelles, en partenariat avec des ONG locales. ■

*École élémentaire de Diogo (Sénégal).*





Revégétalisation  
en cours en  
Nouvelle-Calédonie.

**90 %**

**DES SITES**  
ayant un impact  
environnemental  
sont déjà certifiés.

## ENVIRONNEMENT MINIER ET BIODIVERSITÉ

Environnement minier :  
l'expertise ERAMET

ERAMET a finalisé son standard Groupe de « Gestion de l'environnement minier » à partir du savoir-faire développé en Nouvelle-Calédonie. La SLN a formalisé une démarche volontaire de protection de la biodiversité dans laquelle elle est engagée depuis plusieurs années.

Un schéma global a été élaboré ; il prend en compte les enjeux écologiques des centres et sites d'extraction. ERAMET a développé une véritable méthodologie –

outils de gestion et pratique – à toutes les étapes de la vie d'une mine : recherche, exploration, construction, exploitation et réhabilitation progressive. Toutes les actions sont répertoriées, les enjeux écologiques sont définis et des plans de gestion et des critères d'évaluation sont élaborés.

**Objectif : l'offset biodiversité**

La compensation est l'ultime étape de la séquence d'atténuation. Elle sert à pallier les impacts résiduels

significatifs qui n'ont pu être ni évités, ni réduits, ni réhabilités. Les mesures de compensation sont prioritairement mises en œuvre sur le site lui-même ou à proximité, et sont fondées sur la notion d'équivalence écologique. Fort de son savoir-faire en revégétalisation, SLN développe deux sites d'offsets pilotes, un en Province Nord et un en Province Sud.



### CERTIFICATION ISO 14001

Développer un système de management des diverses facettes de l'environnement suivant le standard international ISO 14000. Gérer les multiples activités industrielles et minières dans cet ensemble de règles bien établies. Mesurer constamment les progrès enregistrés. Se remettre en question pour encore et toujours progresser davantage.

C'est la feuille de route que s'est fixée le Groupe afin de garantir une gestion responsable et durable de ses opérations.

Aux États-Unis, le site ERAMET Marietta, Inc. (EMI), en France les sites de Supa, UKAD et Forges de Montplaisir ont obtenu la certification environnementale en 2013 et rejoignent ainsi la majorité des sites du Groupe.

**+ de 1**  
**MILLION**  
**DE M<sup>3</sup> D'EAU**  
achetés ou produits  
à destination sociale.

**2** **MILLIONS D'EUROS**  
consacrés en 2013  
à l'approfondissement  
des connaissances  
environnementales des sites  
exploités par ERAMET.

**36 %**  
**DES SITES INDUSTRIELS**  
**ET MINIERES** participent  
aux actions nationales ou  
locales de sensibilisation  
au développement durable.

# DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

ERAMET EST PRÉSENTE, DEPUIS PLUSIEURS DÉCENNIES, DANS LES NOMBREUX TERRITOIRES OÙ SES 63 SITES SONT IMPLANTÉS. ACTEUR ÉCONOMIQUE LE PLUS SOUVENT DE PREMIER PLAN, LE GROUPE NOUE DES LIENS ÉTROITS AVEC LES COMMUNAUTÉS QUI L'ACCUEILLEN ET VEILLE À LA QUALITÉ DE SES RELATIONS AVEC L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES.

## UNE VALEUR INSCRITE DANS SON ADN

La qualité de la relation entre ERAMET et ses partenaires est consubstantielle à son activité. C'est d'autant plus important que cette dernière n'est pas neutre par rapport à son environnement et suscite des questions légitimes. Expliquer, montrer, optimiser, informer... la pérennité et la transparence de cette relation conditionnent l'acceptation des sites par les autorités et les populations locales, et leur bonne exploitation. Les sites ouvrent ainsi leurs portes régulièrement, et accueillent riverains, familles et représentants des autorités pour leur faire découvrir les métiers du Groupe. C'est le cas du site de Sandouville (France) qui a ouvert ses portes cette année à l'occasion de la Semaine de l'industrie.

## DAVANTAGE QUE DES PARTENAIRES

La structure capitaliste des filiales d'ERAMET est l'une des spécificités du Groupe. Celui-ci opère en effet couramment via des entités dont le capital est en partie détenu par les autorités locales. C'est le cas de la SLN, entreprise calédonienne, dont les trois provinces regroupées au sein de la Société Territoriale Calédonienne de Participation Industrielle (STCPI) détiennent 34 % du capital. COMILOG, ERAMET Manganèse, appartient à près de 30 % à la République gabonaise. Une partie des

*Journée portes  
ouvertes sur  
mine en Nouvelle-  
Calédonie.*



fruits de l'activité revient ainsi directement aux partenaires locaux actionnaires. Partenaire du développement local, la SLN s'est engagée depuis 2011 dans une convention tripartite avec la Province Nord et la Commune de Poya visant à améliorer les conditions de vie des populations locales via la mise en place de nouvelles infrastructures telles que la construction du pont de Gohapin en 2013. Ce pont permettra aux habitants de la commune de circuler en toute sécurité, même lors des grandes pluies. COMILOG au Gabon investit activement, par exemple dans la modernisation des infrastructures locales (ligne ferroviaire du Transgabonais, route de Moanda, réfection d'écoles, etc.).

## TISSER UN LIEN PERMANENT ET DURABLE

Cet esprit partenarial se concrétise à toutes les étapes d'un projet. Il débute en amont dès les phases de recherche jusqu'à la réhabilitation des sites après exploitation. Que ce soit en phase d'étude ou d'exploitation,

~~~~~  
**64%**

**DES SITES INDUSTRIELS  
ET MINIERS** ont participé sur  
leurs territoires aux travaux  
d'instances de concertation :  
CLI, groupe de travail...

## SOUTIEN AUX PME

~~~~~  
Début 2013, ERAMET a rejoint l'association française Pacte PME de soutien aux petites et moyennes entreprises fournisseurs. En tant que grand compte, le Groupe apporte son appui et son expertise aux PME françaises innovantes afin de favoriser leur développement.

---

# 88 %

## **PART DES SITES**

**ayant entretenu des relations avec les écoles sous la forme de partenariats, de parrainages, d'accueil de classes...**

---



*Usine de Tyssedal en Norvège où s'effectue l'enrichissement du zircon et de l'ilménite.*

ERAMET et ses filiales développent et entretiennent un dialogue concret avec les communautés. À Mabounié au Gabon, COMILOG étudie la faisabilité d'exploitation d'un gisement polymétallique. Début 2013, une équipe est allée à la rencontre de 600 habitants dans les 25 villages les plus proches du site. Ces rencontres informelles ont été suivies d'une première étude socio-économique dans une trentaine de villages du Moyen-Ogooué ainsi que les villes de Lambaréné et de Fougamou. Cette étude a permis de récolter les informations nécessaires à la caractérisation de l'état initial et la définition de la stratégie de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise spécifique au projet.

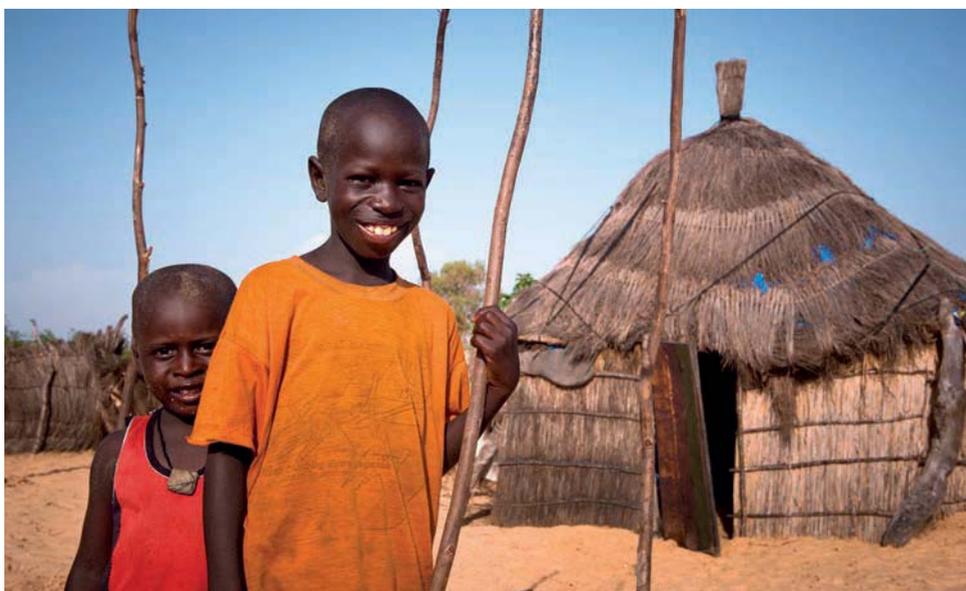
En France, les sites Aubert & Duval entretiennent un dialogue régulier avec leurs différentes parties prenantes via des rencontres, des réunions d'informations et des journées portes ouvertes. En Nouvelle-Calédonie, la SLN est également en interaction continue avec les tribus des provinces et les comités des villages. Les sites entretiennent aussi des relations privilégiées avec les structures d'enseignement. La très grande majorité d'entre eux accueille des étudiants en stage ou en apprentissage, met en place des partenariats avec les écoles et universités, participe à des forums et salons étudiants, et parfois même travaille de concert avec les autorités à la définition des programmes des filières pour répondre aux besoins des industries locales.

## **ACHATS RESPONSABLES**

**ERAMET s'est dotée en 2013 d'une charte Achats responsables. Le Groupe encourage fortement le choix de fournisseurs qui, tout en restant compétitifs, proposent des produits ou des services respectueux de critères environnementaux et sociaux.**

## **UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES ONG**

La complexité des problématiques économique, environnementale, sociétale et culturelle, ainsi que leur diversité locale, incitent à l'humilité et au partage des savoir-faire. ERAMET s'appuie sur l'expertise d'ONG et sur leur connaissance des territoires pour bâtir des stratégies d'actions efficaces et partagées. C'est particulièrement vrai en Indonésie à Weda Bay où ERAMET travaille en collaboration avec des ONG internationales telles que Wildlife Conservation Society et Forest Trends et également avec des ONG locales pour le déploiement d'actions de développement communautaire. En Norvège, où ERAMET exploite trois sites métallurgiques, il s'appuie sur les conseils en biodiversité de la Fondation Bellona, une ONG environnementale internationale. Au Gabon où SODEPAL (filiale de COMILOG) gère le parc de la Lékédi, 14 000 hectares de savanes, de forêts galeries et de plans d'eau, le Groupe collabore avec des organismes internationaux pour la protection des grands singes au Gabon : la Fondation Aspinall pour les gorilles et Jane Goodall International pour les chimpanzés. ■



# FAIRE GRANDIR NOS COLLABORATEURS

LES 14 000 COLLABORATEURS D'ERAMET REPRÉSENTENT UNE PALETTE D'EXPERTISES REMARQUABLES. DANS LA CONTINUITÉ DE L'ENQUÊTE D'ENGAGEMENT, LA POLITIQUE RH S'EST ARTICULÉE AUTOUR DES OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRE, DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE, DE LA RÉMUNÉRATION ET DES PROCESSUS DE TRAVAIL. REVUE DES ACTIONS, PREUVES À L'APPUI.



## ACCOMPAGNER L'AMÉLIORATION CONTINUE

La recherche de performance est une priorité transverse à toute l'entreprise, elle se décline à tous les niveaux et dans tous les sites. Pour pérenniser les gains générés par les démarches de rupture lancées dans les Branches, il faut agir en profondeur sur les comportements. L'engagement du management, la visibilité sur le terrain, l'écoute du personnel opérationnel, la reconnaissance, ou encore, la formation... sont autant de facteurs clés de succès. C'est pourquoi ERAMET a fait du « management de la performance » un axe structurant de sa politique RH en axant particulièrement l'effort sur :

- la formation, avec des modules dédiés à cet axe de progrès à l'image des « Fondamentaux du management et manager par la performance », des « Fondamentaux du benchmarking » pour assurer l'évaluation permanente de ses performances et également en renforçant les différents modules autour de la conduite de projet ;
- la rémunération, en permettant à davantage de cadres de bénéficier d'une part de rémunération variable ou en créant des outils pour clarifier les règles du jeu. Un « Guide des bonnes pratiques de la fixation d'objectifs », inséré dans le formulaire des entretiens d'évaluation annuels, est un élément du processus de gestion de la performance.



Retrouvez les rubriques Engagements et Talents sur [www.eramet.com](http://www.eramet.com)

## ENCOURAGER LA MOBILITÉ FONCTIONNELLE ET GÉOGRAPHIQUE

Avec trois branches d'activités – Alliages, Manganèse, Nickel – et une implantation dans 20 pays sur 63 sites, les opportunités de mobilité sont réelles. Encore faut-il que cette mobilité soit culturellement intégrée et opérationnellement facilitée. Parce qu'elle est vecteur d'évolution, de développement personnel et de performance, le Groupe agit pour rendre la mobilité plus facile via une information fluidifiée – ERAJOB est un système qui publie les postes disponibles – et des règles partagées. Plusieurs outils et dispositifs ont été mis au point en 2013 :

- la Charte du Développement et de la Mobilité qui pose les principes des mobilités inter-métiers et inter-branches ;
- la brochure « Carnets de Route » qui valorise et croise des exemples de parcours. Elle est relayée sur l'intranet avec des témoignages de collaborateurs ayant testé la mobilité ;
- la mise en ligne d'un module « Carrières » dans Talent@work, le système d'information RH, pour créer des alertes sur les postes recherchés ;
- un module de formation au sein l'Institut du Management du groupe ERAMET (IMaGE), dédié à la mobilité pour les responsables des ressources humaines et les managers en charge de la gérer.

## PARTAGER LES CONNAISSANCES ET DÉVELOPPER LES EXPERTISES

Les savoirs sont des leviers au service de la stratégie du Groupe. C'est pourquoi ERAMET œuvre à la fluidité de l'information entre ses collaborateurs implantés aux quatre coins du monde, dans des zones parfois reculées, et détenteurs d'expertises uniques et pointues. Cette recherche de la transversalité se concrétise notamment avec les communautés de savoir qui regroupent, virtuellement ou physiquement, des experts sur un sujet. Elles contribuent à l'échange d'idées, de concepts et de bonnes pratiques. En cela, elles sont un facteur de performance collective. Au nombre de 20 en 2013 à l'image de la filière Géologie, Mine et Minéralurgie, elles sont recensées dans le Répertoire des Communautés et leur fonctionnement est régi par une Charte. ■

43 %

**DES CADRES**  
bénéficiaient en  
2013 d'une part de  
rémunération variable  
liée à la performance

## LA CLASSIFICATION INTERNATIONALE DES POSTES CADRES

ERAMET travaille à l'élaboration de cette classification des postes. Réalisée dans une logique de transparence, cette démarche vise à cartographier les postes et les parcours de carrières possibles, à formaliser les missions et les attendus de chaque poste et à comparer les « packages » de rémunération entre ses différents marchés et avec d'autres entreprises comparables.

## LE LIVRE BLANC DU MANAGEMENT

Éthique, processus, gouvernance... Ce recueil de textes, évolutif et accessible en ligne, regroupe l'ensemble des règles et chartes qui régissent la vie du Groupe et de ses collaborateurs. Corpus de bonnes pratiques, il forme un socle commun pour tous.

## LA MOBILITÉ EN CHIFFRES

150 **MOBILITÉS**  
**INTERNES DE CADRES PAR AN**

15 % **DES CADRES**  
**TRAVAILLENT EN DEHORS**  
**DE LEUR PAYS D'ORIGINE**

25 %  
**DE MOBILITÉ INTERBRANCHES**



TÉMOIGNAGE



**Michel Carnec**  
*Directeur des Ressources humaines,  
Santé, Sécurité, Sûreté*

## « EN 2013, DES PLANS D'ACTION **AMBITIEUX** ET STRUCTURÉS »

### QUELLE SUITE A ÉTÉ DONNÉE À L'ENQUÊTE D'ENGAGEMENT RÉALISÉE EN 2011 ?

D'avantage qu'une enquête, il s'agit d'une démarche pluriannuelle qui structure notre politique RH. En 2013, nous nous sommes focalisés sur le déploiement des plans d'actions formalisés lors de travaux collectifs très structurés. Nous avons été particulièrement actifs sur les sujets de la mobilité et du développement des carrières. Une Charte du Développement et de la Mobilité et un livret « Carnet de Route » ont ainsi été publiés pour clarifier les bases de la mobilité et l'illustrer avec des témoignages.

### QUEL FIL ROUGE STRUCTURE LA POLITIQUE RH DE L'ENTREPRISE ?

La transparence guide toutes nos actions. Celle-ci doit donner à chacun la possibilité d'être acteur de son développement professionnel. Elle s'exprime par la publication de plusieurs chartes et par une communication continue sur les chantiers que nous menons. Dans la seconde partie de l'année 2013, nous avons réalisé et diffusé six newsletters intitulées : « You said, we did » qui rendent compte de nos actions sur chacun des axes

de progrès révélés par l'enquête d'engagement. Cette volonté de transparence et de fluidité de l'information donne forme à une boîte à outils qui s'enrichit dans le temps. Par exemple, sur le sujet de la rémunération, nous mettons à la disposition de tous la brochure « Politique de Rémunération » pour répondre au besoin de visibilité et de compréhension exprimé par les collaborateurs.

### L'AMÉLIORATION CONTINUE DES PERFORMANCES CONDITIONNE LE REDRESSEMENT DES RÉSULTATS. EN QUOI LA POLITIQUE RH Y PARTICIPE ?

L'amélioration continue des performances est en premier lieu une affaire culturelle et comportementale. Les ressources humaines donnent des outils pour ancrer cette culture à tous les niveaux de l'entreprise via la qualité de la formation, le Challenge Initiatives, ou encore au cours des entretiens d'évaluation annuels. Nous influons également sur la performance collective en facilitant le déploiement ou le redéploiement des effectifs avec le maximum de réactivité et de justesse sur nos grands projets.

# NOS FONDAMENTAUX

GRUPE INDUSTRIEL, ERAMET INTÈGRE DES COMPÉTENCES À FORTE VALEUR AJOUTÉE ET UNE MAIN-D'ŒUVRE QUI OPÈRE DANS DES CONDITIONS EXIGEANTES ET DANS DES RÉGIONS SENSIBLES. LES PROTÉGER, LES FORMER ET LES ACCOMPAGNER SONT DONC DES PRIORITÉS.

## LA SÉCURITÉ

L' extraction de minerais, leur transformation, le recyclage et toutes les activités connexes d'ERAMET (transport, exploitation forestière...) exposent naturellement les collaborateurs à des risques. En la matière, rien n'est définitivement acquis. C'est pourquoi ERAMET déploie une politique de prévention opiniâtre sous la forme de formations et de campagnes de sensibilisation. En 2013, une campagne mondiale a porté sur la consignation, procédure qui consiste à rendre inertes – coupés de toute source d'énergie – les machines et les équipements au moment des opérations de maintenance. Les Branches déploient également

des campagnes spécifiques comme ERAMET Alliages, qui a communiqué sur le thème de la manutention. 2013 a été cependant une année contrastée puisque le Groupe totalise un taux de fréquence (TF1)\* de 4,9 à fin décembre 2013, supérieur à son objectif. Si ERAMET Nickel affiche une franche amélioration de son TF1, les branches Alliages et Manganèse connaissent une tendance inverse. Cette dernière déplore deux accidents mortels au Gabon dans l'exploitation ferroviaire et forestière. ■

\* TF1 : nombre annuel d'accidents avec arrêt de travail de plus de 24 heures par million d'heures travaillées.



## LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

ERAMET dispose d'un système de santé efficace avec un suivi médical adapté et rigoureux des collaborateurs. Ce dispositif repose sur des équipes pluridisciplinaires organisées en réseau et animées par le médecin-conseil du Groupe. Il cible notamment parmi ses objectifs prioritaires la gestion du risque chimique et celle des risques psychosociaux.

De nombreuses actions de prévention et de soin sont par ailleurs conduites dans les sites dont certains sont très isolés. Ces actions se déclinent aussi en missions de santé publique. ERAMET participe notamment à la lutte contre les grandes pandémies, comme au travers de son Programme Gamma pour contrer le virus du sida au Gabon. ■



## L'EMPLOI LOCAL ET LA FORMATION

ERAMET dynamise fortement l'emploi local tout en promouvant la mobilité interbranches et géographique pour tous. Cette ligne directrice repose sur une politique de formation structurante avec les programmes de ses instituts : IMAge (Institut de Management du Groupe), et AMI (Alloys Management Institute) pour ERAMET Alliages. Recruter localement les bonnes compétences reste parfois compliqué en raison de l'étroitesse des bassins d'emploi. Au Gabon à Moanda, ERAMET a cependant mené à bien 300 embauches de futurs opérateurs en partenariat étroit avec les autorités gabonaises pour le complexe métallurgique C2M. Ce recrutement s'accompagne d'un travail de formation initiale en chimie, mécanique, électricité... suivi d'un apprentissage pratique avec des ingénieurs gabonais. 95 % des collaborateurs de COMILOG sont gabonais. La construction en cours de l'École des Mines et de la Métallurgie de Moanda s'inscrit dans cette politique de formation et d'emploi local pour augmenter le taux d'encadrement des personnels gabonais. Dans cet esprit, ERAMET invite, par exemple, des agents de maîtrise de citoyenneté néocalédonienne en France pour qu'ils deviennent des cadres locaux en Nouvelle-Calédonie. L'objectif est d'atteindre deux tiers de cadres locaux à terme. Pour préparer l'avenir, ERAMET organise régulièrement des actions auprès des étudiants gabonais et calédoniens en France pour tisser un lien encore plus fort entre eux et le Groupe. ■



## SÛRETÉ : UN DISPOSITIF QUI S'ÉTOFFE

ERAMET développe ses activités minières, industrielles et commerciales dans de nombreux pays, sur tous les continents. Certains de ces pays ou certaines régions peuvent connaître, même de façon ponctuelle, des situations politiques, sécuritaires ou climatiques instables. ERAMET développe donc une démarche globale et proactive pour prévenir les risques d'atteinte

# 30

**SITES INDUSTRIELS DU GROUPE ERAMET ONT UN TAUX DE FRÉQUENCE ÉGAL À 0**

## CONTINUITÉ DU DIALOGUE SOCIAL



En 2013, le dialogue social a été soutenu entre le Groupe et les partenaires sociaux. Il s'est traduit par la tenue de plusieurs négociations comme sur le contrat de génération, par la signature d'un accord en matière d'intéressement des collaborateurs, ou encore par la poursuite de la démarche de distribution d'actions à tout le personnel avec l'approbation du 5<sup>e</sup> plan EraShare.

# INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

## ENVIRONNEMENT

Thèmes	Définitions	RÉSULTATS 2013	ÉVOLUTION
Permis d'exploiter	Nombre de permis d'exploiter obtenus à périmètre constant des sites du Groupe.	<b>203</b>	<b>+ 25 %</b> en 2 ans
Reporting environnemental	Pourcentage de sites inclus dans le reporting environnemental.	<b>100 %</b>	<b>250</b> critères sont maintenant tracés
Certification des sites	Nombre de sites industriels et miniers ayant obtenu la certification ISO 14001.	<b>33 sites</b> soit 72 % des sites concernés	<b>+ 44 %</b> en 2 ans
Réhabilitation des sites miniers	Nombre d'hectares réhabilités en cumulé sur l'ensemble de nos sites miniers.	<b>99 ha</b>	<b>+ 60 %</b> en 2 ans
Rejets atmosphériques	Nombre d'installations de traitement des rejets atmosphériques canalisés.	<b>353</b>	<b>+ 8,78 %</b>

## ÉNERGIE

Thèmes	Définitions	RÉSULTATS 2013	ÉVOLUTION
Consommation d'énergie	Évolution de la consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul lourd, charbon...).	<b>16,11 TW/h</b>	<b>- 7,2 %</b> en 2 ans
Démarche énergie	Nombre de sites ayant lancé en 2013 la démarche économie d'énergie conduite sur les principes de la norme ISO 50001.	<b>5 sites</b>	<b>3</b> en cours de certification
Bilan carbone	Évolution du volume en tonnes de CO <sub>2</sub> émis par l'ensemble des sites du Groupe.	<b>3,928 Mt</b>	<b>- 16,9 %</b> en 2 ans

## SOCIAUX

Effectifs inscrits par statut et par région au 31 décembre 2013	France	Europe	Amériques	Asie	Pacifique	Afrique	TOTAL
Ouvriers	2 614	883	421	404	1 481	1 463	<b>7 266</b>
ETAM	1 869	310	124	548	596	1 321	<b>4 768</b>
Cadres	885	177	148	93	142	547	<b>1 992</b>
Total effectifs inscrits	5 368	1 370	693	1 045	2 219	3 331	<b>14 026</b>
% cadres	16 %	13 %	21 %	9 %	6 %	16 %	

Effectifs inscrits par Branche et par région au 31 décembre 2013	France	Europe	Amériques	Asie	Pacifique	Afrique	TOTAL
Holding	415	17	51	31	0	0	<b>514</b>
Nickel	388	0	0	367	2 219	0	<b>2 974</b>
Manganèse	259	871	606	606	0	3 331	<b>5 673</b>
Alliages	4 306	482	36	41	0	0	<b>4 865</b>
Total	5 368	1 370	693	1 045	2 219	3 331	<b>14 026</b>

Formation	France	Europe	Amériques	Asie	Pacifique	Afrique	TOTAL
Heures de formation	115 346	15 435	30 580	20 207	79 700	115 190	<b>376 457</b>
Heures par salarié	21	11	44	19	36	35	<b>27</b>

## SÉCURITÉ

Thèmes	Définitions	RÉSULTATS 2013	ÉVOLUTION SUR 1 AN
Taux de fréquence	Nombre d'accidents avec arrêt rapporté à un million d'heures travaillées.	<b>4,9</b>	<b>+ 36 %</b>
Taux de gravité	Nombre de jours d'arrêts (au-delà du jour de survenue de l'accident) associé aux accidents avec arrêt rapporté à mille heures travaillées.	<b>0,44</b>	<b>+ 19 %</b>
Taux de fréquence 2	Nombre d'accidents déclarés avec et sans arrêt, rapporté à un million d'heures travaillées.	<b>16,2</b>	<b>- 12 %</b>

# NOTRE POLITIQUE DE MÉCÉNAT

ENTREPRISE ENRACINÉE, ERAMET PARTICIPE À LA VIE DES TERRITOIRES EN SOUTENANT LE TISSU ASSOCIATIF LOCAL SUR DES PROJETS SOLIDAIRES, ÉDUCATIFS, CULTURELS ET SPORTIFS. EN 2013, LE GROUPE ET LA SLN SE SONT PARTICULIÈREMENT ILLUSTRÉS EN TANT QUE MÉCÈNES PRINCIPAUX DE L'EXPOSITION « KANAK, L'ART EST UNE PAROLE ».



*Équipe soignante de l'hôpital de Moanda.*

## DYNAMISER LA VIE LOCALE

ERAMET s'implique dans la vie quotidienne des territoires en soutenant les collectivités locales et les associations. Le Groupe contribue à relever les enjeux de développement locaux, favorise l'amélioration des conditions de vie et participe aussi régulièrement à des initiatives culturelles et sportives qui créent du lien social. Pour répondre de la manière la plus adaptée aux besoins de chaque territoire, ERAMET donne une grande autonomie à ses filiales et aux sites :

- En Nouvelle-Calédonie, la SLN déploie depuis 1992 un programme de mécénat « les Nickels de l'initiative ». Avec lui, des dizaines d'initiatives locales sont aidées. Sur 68 dossiers déposés en 2013, 14 ont été désignés lauréats. Le prix ayant reçu la plus forte dotation a été attribué à l'Association des trains de Nouvelle-Calédonie pour soutenir son projet de réhabilitation des trains calédoniens.
- Au Gabon, COMILOG est un acteur important de la vie locale. Il finance, parmi de nombreuses autres aides, l'association Omnisport Mangasport de Moanda. Depuis 2006, il est à l'initiative d'un important programme baptisé « Gamma » consacré à la lutte contre le sida. Ce programme comprend plusieurs volets : sensibilisation, prévention, dépistage et prise en charge intégrale du traitement des salariés et de leurs ayants droit porteurs du virus.



- En France, la société Aubert & Duval est présente en région Auvergne, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes et Bourgogne. Elle y soutient régulièrement des projets culturels, économiques, éducatifs et touristiques locaux dans le cadre de sa Fondation créée en 2010. Cette dernière poursuit deux objectifs : la dynamisation des territoires et le développement des hommes. Dotée d'un budget annuel de 450 000 €, l'activité de la Fondation Aubert & Duval monte en puissance. En 2013, elle a, par exemple, contribué à la création d'une « Maison de l'alternance des Combrailles », aux environs du site des Ancizes, en Auvergne. Cette structure offrira un logement aux jeunes en formation en alternance dans la région.

## DES MÉCÉNATS AU PLUS PROCHE DU TERRITOIRE LOCAL

Les sites industriels et miniers du Groupe ne sont pas en reste en matière de mécénat et contribuent, à leur niveau, à dynamiser la vie locale. La très grande majorité des sites a ainsi contracté un ou plusieurs partenariats locaux, pour quelques centaines ou quelques milliers d'euros dans chaque cas, portant sur diverses thématiques que sont l'environnement, le soutien à la population, le sport ou encore la culture.

- En 2013, le site américain de Bear Metallurgical a, par exemple, apporté un soutien financier de l'ordre de 250 \$ à 1 000 \$ à 16 associations caritatives différentes.
- Des sites comme AD Firminy et Eurotungstene en France, GECC Chongzuo en Chine ou encore GCMC Freeport aux États-Unis encouragent le développement d'initiatives culturelles et apportent chacun une contribution financière pour permettre le développement d'activités diverses : soutien à un musée dédié à l'industrie locale, à un orchestre ou encore à un artiste sculpteur.
- Les activités sportives font aussi l'objet de très nombreuses actions de partenariat de la part des sites comme ERAMET TTI (Norvège), Sandouville (France), New Johnsonville (États-Unis). ■

# LA CULTURE KANAK À L'HONNEUR

---

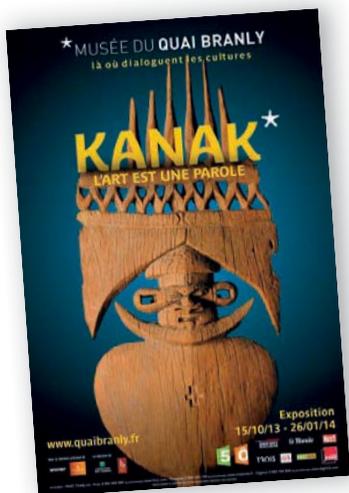
Du 15 octobre 2013 au 26 janvier 2014, le musée du quai Branly à Paris a accueilli la plus grande exposition des vingt dernières années sur la culture kanak. Au programme, plus de 300 œuvres et documents exceptionnels prêtés par des collections publiques et privées d'Europe et de Nouvelle-Calédonie. L'exposition « Kanak, l'art est une parole », dont les principaux mécènes sont ERAMET et la SLN, a rencontré un grand succès ; elle a attiré plus de 110 000 visiteurs en trois mois et demi. Ils ont pu admirer des pièces inédites et spectaculaires comme les chambranles sculptés des grandes cases, des haches ostensoirs de jade ou encore des statuettes. Cette exposition majeure a ensuite été présentée, au printemps 2014, au centre culturel Tjibaou, à Nouméa. Par son ampleur et son sujet, cette action de mécénat traduit le fort attachement de la Société Le Nickel à la terre de Nouvelle-Calédonie où elle est implantée depuis plus de cent trente ans avec cinq sites miniers répartis sur l'ensemble du territoire. ■



---

*Sur plus de 2 000 m<sup>2</sup>,  
l'exposition a mis en lumière  
les différents aspects  
de la culture kanak.*

---



---

## + de 110 000

**VISITEURS**

ont découvert l'exposition  
« Kanak, l'art est une parole »

---



DERRIÈRE  
**NOS RÉSULTATS,**  
NOTRE VOLONTÉ  
DE RENFORCER  
NOTRE  
COMPÉTITIVITÉ



Malgré des résultats en baisse sensible, notre Groupe a fait preuve d'une belle résistance à la crise du nickel. Nous le devons à notre réactivité et à la consistance de nos plans d'amélioration de la compétitivité. ERAMET bénéficie, par ailleurs, d'une solide santé financière qui lui confère une bonne manœuvrabilité.



# UN GROUPE EN ORDRE DE BATAILLE

ERAMET A CONNU UNE ANNÉE MARQUÉE PAR LA CRISE AIGUË DU NICKEL. POUR PRÉSERVER SA COMPÉTITIVITÉ, LE GROUPE A INTENSIFIÉ SES PROGRAMMES D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ET A RÉDUIT SON NIVEAU D'INVESTISSEMENT JUSQU'ALORS TRÈS ÉLEVÉ.

## UNE ANNÉE CONTRASTÉE

Dans un contexte économique mondial difficile, le groupe ERAMET en 2013 a su faire preuve de réactivité et s'est appuyé sur la solidité des performances d'ERAMET Manganèse. 2013 a, en effet, été une année particulièrement compliquée pour ERAMET, confronté à la chute continue du cours du nickel et aux évolutions défavorables de certains marchés. En 2013, la livre de nickel valait 6,8 USD contre 8 USD en 2012. Ce recul de 14 % a plongé dans le rouge les résultats d'ERAMET Nickel. Cette crise est liée à la surcapacité de l'offre alors que la demande demeure tirée par la Chine. Le Groupe a l'atout de reposer sur trois activités différenciées permettant d'amortir en partie les difficultés cycliques de l'une d'entre elles. C'est actuellement le cas avec l'activité Manganèse qui compense en partie la crise mondiale de l'offre qui affecte le nickel :

- en 2013, le chiffre d'affaires de ERAMET Nickel a reculé de 22 % pour un résultat opérationnel courant qui s'est établi à - 222 M€ contre - 38 M€ en 2012 ;
- ERAMET Manganèse a connu une année plutôt sereine avec une production de minerai à haute teneur et d'alliages affinés qui a atteint des niveaux historiques. Son chiffre d'affaires a été stable pour un résultat opérationnel courant qui a bien résisté en s'établissant à + 218 M€ ;

*Le complexe métallurgique de Moanda en cours de construction.*



- quant aux résultats de ERAMET Alliages, ils se sont progressivement améliorés en 2013 ; ils restent néanmoins encore contrariés par la crise des aciers rapides. Le chiffre d'affaires de la Branche a diminué de 9 % pour un résultat opérationnel courant positif de + 4 M€.

## RESTAURATION DE LA COMPÉTITIVITÉ

Dans ce contexte, ERAMET a redoublé de vigilance et d'efforts pour préserver sa solidité financière. Les Branches ont accéléré leurs programmes de performance pour améliorer leur productivité et restaurer leur compétitivité. Au total, les gains de productivité d'ERAMET se sont élevés à 85 M€ en 2013 dont 31 M€ pour ERAMET Alliages et 62 M€ pour ERAMET Manganèse.

Pour 2014, le Groupe s'est fixé un objectif de 110 M€ de gains de productivité.

## PROGRAMMES DE RÉDUCTION DES COÛTS

Les programmes mis en place comprennent des plans de réduction des dépenses :

- ERAMET Nickel mène un plan d'actions d'adaptation à la conjoncture avec une politique drastique de réduction des dépenses. Elle est notamment engagée dans un plan d'économie de 60 M€ sur deux ans ;
- ERAMET Manganèse développe un plan de performance opérationnel pour optimiser sa production de minerai de manganèse. Elle déploie des actions pour restaurer la compétitivité de son activité alliages de manganèse et a engagé une restructuration en profondeur de son activité recyclage aux États-Unis ;
- ERAMET Alliages conduit des plans d'adaptation aux marchés chez Aubert & Duval et Erasteel. Elle est engagée dans une démarche d'amélioration de la performance fondée sur de vraies ruptures, et de progrès continu par une démarche au long cours.

Par ailleurs, ERAMET entend réduire ses coûts dans ses fonctions centrales à travers le programme Optimum. Une première phase a été initiée avec la réalisation d'une cartographie exhaustive de l'ensemble des centres de coûts.



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

# 587 M€

**D'INVESTISSEMENTS**  
en 2013 (- 20 % des  
investissements courants)

## DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

En application des normes comptables, ERAMET a procédé à des dépréciations d'actifs d'un montant de 296 M€ pour tenir compte de la réalité économique. Ces dépréciations, qui dégradent mécaniquement son résultat (- 370 M€ après dépréciations), sont sans impact sur sa solvabilité et sa liquidité. Elles concernent les actifs suivants :

Weda Bay : - 224 M€  
Recyclage : - 39 M€  
Aciers rapides : - 33 M€



## « UNE ANNÉE 2013 DIFFICILE »

### QUELS SONT LES RÉSULTATS DU GROUPE DANS LE CONTEXTE ACTUEL ?

Tirés par la demande des pays émergents, nos grands marchés sont tous en croissance. Malgré cette dynamique, nos résultats sont en baisse sensible en raison de la crise des cours du nickel que ERAMET Nickel subit de plein fouet. En conséquence, le chiffre d'affaires a diminué de 8,3 % en 2013 par rapport à 2012 pour s'élever à 3 162 M€.

### QUELLE EST LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE ?

Notre santé financière est bonne. Nous détenons un niveau important de liquidités (2,1 Mds€ dont 911 M€ de trésorerie brute) avec le renforcement en fin d'année 2013 par l'émission d'une obligation de 400 M€ sur 7 ans à de bonnes conditions. Ce recours au marché, une première pour ERAMET, a été un succès. Il traduit la confiance des investisseurs dans notre modèle

et dans l'avenir. Notre objectif est de maintenir un haut niveau de liquidités pour faire face à la cyclicité de nos marchés. Le niveau de trésorerie est conforté par le déploiement de plans drastiques de restauration de la compétitivité pour préserver nos marges futures. Nous sommes donc bien armés pour rebondir quand ce cycle s'achèvera.

### DANS CE CONTEXTE, QUELLE EST LA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENTS ?

ERAMET a très fortement investi au cours des trois dernières années en achevant notamment les projets C2M au Gabon et GCO au Sénégal. Après cette forte mobilisation de nos ressources et face à la crise, nous continuons à réduire nos investissements. Ils s'établiront à un niveau inférieur à 400 M€ en 2014. En effet, la crise du nickel nous oblige à reconsidérer le calendrier de certains de nos grands projets et notamment de Weda Bay.

# 85 M€

**DE GAINS DE PRODUCTIVITÉ**

# 2,1 Mds€

**DE LIQUIDITÉS DISPONIBLES**

# COMPTES CONSOLIDÉS

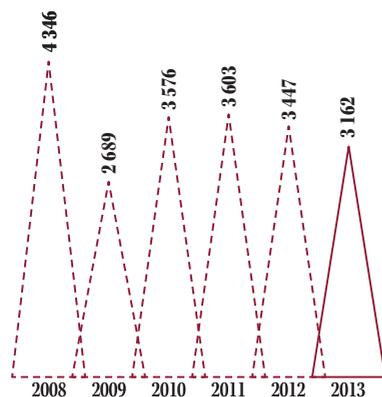
Le total du bilan consolidé du Groupe s'établit au 31 décembre 2013 à 5 960 millions d'euros par rapport à 6 309\* millions d'euros au 31 décembre 2012.

Cette diminution de 349 millions d'euros résulte principalement :

- **à l'actif** : diminution des immobilisations incorporelles de 262 millions d'euros essentiellement due à l'impact des dépréciations de l'exercice, la baisse des actifs financiers courants (obligations) pour 199 millions d'euros et la diminution du poste clients et autres actifs courants (110 millions d'euros) qui s'explique par la baisse d'activité partiellement compensée par l'augmentation de la trésorerie et équivalent de trésorerie pour 121 millions d'euros et des immobilisations corporelles (82 millions d'euros) ;
- **au passif** : baisse des capitaux propres (799 millions d'euros) due pour l'essentiel à la perte nette 2013 et aux versements de dividendes dans les filiales COMILOG et Société Le Nickel (SLN), diminution des impôts différés (76 millions d'euros) liée aux provisions réglementées constituées au Gabon, en Nouvelle-Calédonie et en France, et des fournisseurs et autres dettes courantes (59 millions d'euros) du fait de la baisse de l'activité en partie compensée par l'augmentation des emprunts de 588 millions d'euros (émission obligataire, Schuldschein, billets de trésorerie).

## CHIFFRE D'AFFAIRES

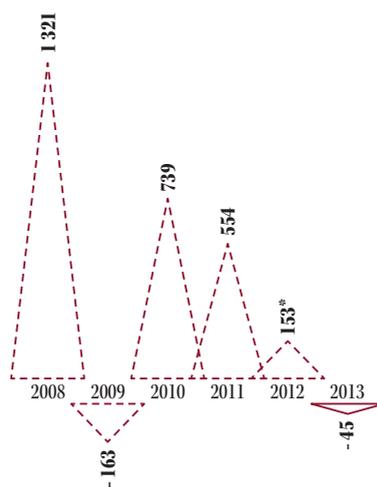
en millions d'euros



Le chiffre d'affaires a diminué de 8,3 % en 2013 par rapport à 2012 pour s'élever à 3 162 M€.

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

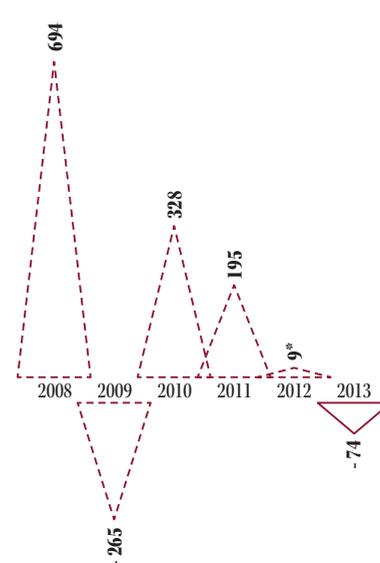
en millions d'euros



Un résultat opérationnel courant en baisse du fait essentiellement de la baisse du prix du nickel.

## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(avant dépréciation d'actifs)  
en millions d'euros



Après dépréciation nette d'actifs en application de la norme IAS 36, le résultat s'établit à - 370 M€.

\* Retraités de l'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée.

# ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Exercice 2013</i>	<b>Exercice 2013 hors dépréciations</b>	<i>Exercice 2012<sup>(1)</sup></i>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 162</b>	<b>3 162</b>	<b>3 447</b>
Autres produits	65	65	34
Coût des produits vendus	(2 745)	(2 745)	(2 823)
Frais administratifs et commerciaux	(204)	(204)	(200)
Frais de recherche et développement	(47)	(47)	(51)
<b>EBITDA</b>	<b>231</b>	<b>231</b>	<b>407</b>
Amortissements sur actif immobilisé	(262)	(262)	(245)
Provisions	(14)	(14)	(9)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>(45)</b>	<b>(45)</b>	<b>153</b>
Autres produits et charges opérationnels avant dépréciation d'actifs	(80)	(80)	(73)
<b>Résultat opérationnel avant dépréciation</b>	<b>(125)</b>	<b>(125)</b>	<b>80</b>
Dépréciation d'actifs	(423)	-	(1)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(548)</b>	<b>(125)</b>	<b>79</b>
Coût de l'endettement net	(7)	(7)	8
Autres produits et charges financiers	(25)	(25)	(15)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	1	1	-
Impôts sur les résultats	72	72	(29)
<b>Résultat net de la période</b>	<b>(507)</b>	<b>(84)</b>	<b>43</b>
• part des participations ne donnant pas le contrôle	(137)	(10)	34
• <b>part des propriétaires de la société mère</b>	<b>(370)</b>	<b>(74)</b>	<b>9</b>
Résultat de base par action (EUR)	(14,11)	(2,84)	0,34
Résultat dilué par action (EUR)	(14,11)	(2,84)	0,34
<b>Résultat net de la période</b>	<b>(507)</b>	<b>(84)</b>	<b>43</b>
Écarts de conversion des états financiers des filiales en monnaie étrangère	(60)	(60)	2
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers de couverture	11	11	37
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	(7)	(7)	6
Impôts sur les résultats	(2)	(2)	(12)
<b>Éléments recyclables au compte de résultat</b>	<b>(58)</b>	<b>(58)</b>	<b>33</b>
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	8	8	(4)
Impôts sur les résultats	(5)	(5)	5
<b>Éléments non recyclables au compte de résultat</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>(55)</b>	<b>(55)</b>	<b>34</b>
• part des participations ne donnant pas le contrôle	2	2	(5)
• part des propriétaires de la société mère	(57)	(57)	39
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>(562)</b>	<b>(139)</b>	<b>77</b>
• part des participations ne donnant pas le contrôle	<b>(135)</b>	<b>(8)</b>	<b>29</b>
• <b>part des propriétaires de la société mère</b>	<b>(427)</b>	<b>(131)</b>	<b>48</b>

(1) Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités de l'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

## ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012 <sup>(1)</sup>
Goodwills	163	173
Immobilisations incorporelles	455	717
Immobilisations corporelles	2 536	2 454
Participations dans les entreprises associées	32	33
Actifs financiers non courants	119	88
Impôts différés	77	31
Autres actifs non courants	5	7
<b>Actifs non courants</b>	<b>3 387</b>	<b>3 503</b>
Stocks	989	1 038
Clients et autres actifs courants	580	690
Créances d'impôt exigible	48	38
Instruments financiers dérivés	45	51
Actifs financiers courants	169	368
Trésorerie et équivalents de trésorerie	742	621
<b>Actifs courants</b>	<b>2 573</b>	<b>2 806</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>5 960</b>	<b>6 309</b>

## PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012 <sup>(1)</sup>
Capital	81	81
Primes	373	373
Réserve de réévaluation des actifs disponibles à la vente	-	5
Réserve de réévaluation des instruments de couverture	10	4
Réserve de réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	(37)	(40)
Écarts de conversion	(29)	32
Autres réserves	2 134	2 539
<b>Part des propriétaires de la société mère</b>	<b>2 532</b>	<b>2 994</b>
Part des participations ne donnant pas le contrôle	478	815
<b>Capitaux propres</b>	<b>3 010</b>	<b>3 809</b>
Engagements liés au personnel	183	188
Provisions	439	428
Impôts différés	279	355
Emprunts – part à plus d'un an	799	311
Autres passifs non courants	27	28
<b>Passifs non courants</b>	<b>1 727</b>	<b>1 310</b>
Provisions – part à moins d'un an	32	30
Emprunts – part à moins d'un an	330	230
Fournisseurs et autres passifs courants	746	805
Dettes d'impôt exigible	80	72
Instruments financiers dérivés	35	53
<b>Passifs courants</b>	<b>1 223</b>	<b>1 190</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>5 960</b>	<b>6 309</b>

(1) Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités de l'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée.

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE NETTE

(en millions d'euros)

	Exercice 2013	Exercice 2012 <sup>(1)</sup>
<b>Activités opérationnelles</b>		
EBITDA	231	407
Impact trésorerie des éléments sous l'EBITDA	(157)	(149)
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>74</b>	<b>258</b>
Variation nette des actifs et passifs courants liés à l'activité	87	(41)
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles</b>	<b>161</b>	<b>217</b>
<b>Opérations d'investissement</b>		
Investissements industriels	(587)	(641)
(Investissements) / Cessions financiers nets	(8)	(19)
Cession d'immobilisations	22	4
Variation des créances et dettes sur immobilisations	12	7
(Nouveaux) / Remboursements de prêts financiers	(33)	13
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(594)</b>	<b>(636)</b>
<b>Opérations sur fonds propres</b>		
Dividendes distribués	(221)	(319)
Dividendes versés / à verser aux minoritaires des sociétés intégrées	(31)	32
Augmentations de capital	-	2
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres</b>	<b>(252)</b>	<b>(285)</b>
Incidence des variations de cours des devises	19	(1)
<b>(Diminution) augmentation de la trésorerie ou (endettement) net</b>	<b>(666)</b>	<b>(705)</b>
<b>Trésorerie ou (endettement) net d'ouverture</b>	<b>448</b>	<b>1 153</b>
<b>Trésorerie ou (endettement) net de clôture</b>	<b>(218)</b>	<b>448</b>

(1) Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités de l'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée.

# RÉSULTATS & PERSPECTIVES

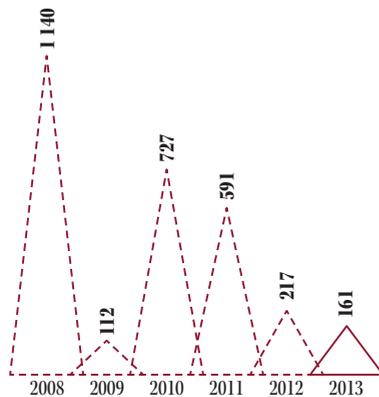
## FINANCEMENT

L'endettement financier net du Groupe s'élève à 218 millions d'euros au 31 décembre 2013 par rapport à une trésorerie nette de 448 millions d'euros au 31 décembre 2012. Cette diminution est la résultante des flux suivants :

- 161 millions d'euros de flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles (217 millions d'euros en 2012) ;
- (594) millions d'euros de flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements, dont principalement (587) millions d'euros d'investissements industriels ;
- (252) millions d'euros de flux de trésorerie liés aux opérations sur fonds propres correspondant aux dividendes versés (dont 34 millions d'euros aux actionnaires d'ERAMET et 218 millions d'euros aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées) ;
- 19 millions d'euros en incidence positive des variations des cours de devises.

### FLUX DE TRÉSORERIE NET GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ

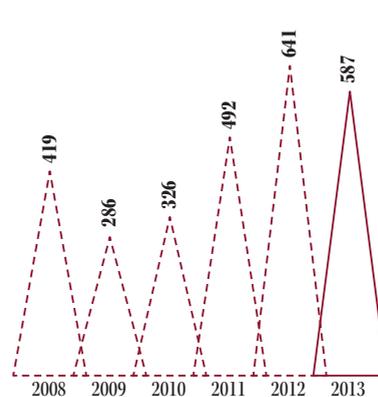
en millions d'euros



161 M€ de flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles contre 217 M€ en 2012.

### INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

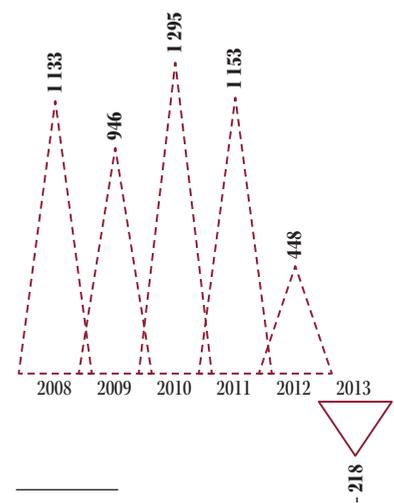
en millions d'euros



Des investissements industriels en baisse de plus de 8 %.

### TRÉSORERIE NETTE CONSOLIDÉE

en millions d'euros



Une situation de trésorerie en baisse due aux distributions de dividendes et aux investissements élevés.

## LES PRODUITS

### ACIERS RAPIDES

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

### ALLIAGES

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

### ELECTROLYTIC MANGANESE DIOXIDE (EMD)

Agent actif des piles alcalines.

### FERROALLIAGES

Alliages contenant du fer et au moins un autre métal ajouté lors du processus d'élaboration de

l'acier afin d'ajuster sa composition en fonction des propriétés souhaitées.

### MANGANÈSE

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

### NICKEL

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

température, ductilité, résistance mécanique, résistivité électrique, propriétés magnétiques, etc.

### NUANCES

Qualités d'aciers différentes obtenues en variant les alliages 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 cimentés 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, 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.

### TITANE

Métal léger, solide et résistant à la corrosion, il entre dans la composition d'alliages particulièrement prisés par l'industrie aéronautique et spatiale, mais également pour la fabrication de matériel médical, de lunettes, etc. Son oxyde est utilisé comme pigment blanc dans les peintures.

## LES PROCÉDÉS

### ENRICHISSEMENT DU MINÉRAI

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

### FORGEAGE

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

### HYDROMÉTALLURGIE

Séparation de métaux et/ou de sels métalliques par voie chimique (dissolution, extraction par solvant, électrolyse ou précipitation). Ces procédés

permettent de séparer les différents métaux de roches polymétalliques et de traiter des minerais à faible teneur.

### LAMINAGE

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

### MATRIÇAGE

Mise en forme complexe d'une ébauche métallique entre deux outillages gravés (la matrice), 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** : utilisé pour des alliages supportant des contraintes plus élevées (teneur en azote, éléments d'alliages réactifs à l'oxygène...), ce procédé de fusion (ou de refusion) 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 de purifier le métal pour en augmenter les qualités, notamment 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).



**ERAMET**

DES ALLIAGES,  
DES MINÉRAIS ET DES HOMMES.

Tour Maine-Montparnasse  
33, avenue du Maine  
F-75755 Paris Cedex 15  
Tél. : +33 (0)1 45 38 42 42

## RENDEZ-VOUS SUR LE WEB

Découvrez notre Groupe, ses activités et ses engagements au travers de différentes rubriques, du wallzine "Extraire l'essentiel" et des pages dédiées aux candidats, aux journalistes et aux investisseurs et actionnaires.

> **Consultez également notre actualité et suivez-la en vous abonnant à nos flux RSS et alertes email.**



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

