



ERAMET

DES ALLIAGES,
DES MINÉRAIS ET DES HOMMES.



VERS DEMAIN

RAPPORT
ANNUEL
2017

ERAMET est un des principaux producteurs mondiaux de :

- manganèse et nickel, utilisés pour améliorer les propriétés des aciers, de sables minéralisés (dioxyde de titane et zircon),
- pièces et demi-produits en alliages et aciers spéciaux à hautes performances utilisés par des industries telles que l'aéronautique, la production d'énergie et les outillages.

Acteur mondial présent dans 19 pays, ERAMET s'appuie sur des réserves minières de grande qualité, notamment au Gabon et en Nouvelle-Calédonie, une recherche & développement de classe mondiale, un outil industriel très performant et des expertises de haut niveau.

ERAMET a engagé une transformation stratégique et managériale. Elle vise à libérer les énergies, à restaurer la compétitivité dans un environnement en pleine mutation et à créer durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes. La transformation numérique, transversale à toutes les activités, est un moteur clé de cette dynamique. Le Groupe ambitionne ainsi de s'imposer sur le marché de la transition énergétique. Il s'y emploie en développant des projets pour produire des métaux stratégiques indispensables aux usages de demain et des solutions de recyclage vertueuses.

06

ENTRETIEN

avec **CHRISTEL BORIES**
Président-Directeur général
du groupe ERAMET

10-13 **GOVERNANCE**

14-17 **FAITS MARQUANTS**

18-19 **RÉSULTATS 2017**
Une solidité financière renforcée

Salon du Bourget 2017 - Stand d'Aubert & Duval



20

VERS DEMAIN EN DÉPLOYANT NOS EXPERTISES

22-23 **TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**

Nous accélérons notre transformation
numérique

24-25 **R&D ET MARCHÉS D'AVENIR**

Nous innovons pour répondre
aux besoins et aux usages futurs

26-27 **IMPLANTATIONS**

Une présence mondiale



Projet Lithium (Argentine) - Salar de Centenario - Ratones

28

COMILOG Dunkerque (France) –
Échantillons de silicomanganèse



VERS DEMAIN EN OPTIMISANT NOS RESSOURCES

30-31

ERAMET MANGANÈSE

En 2017, nous avons réalisé
un record historique de production

32-33 Les marchés et applications

34-35 Portfolio

36-37

ERAMET NICKEL

Nous déployons des efforts soutenus
pour restaurer notre compétitivité

38-39 Les marchés et applications

40-41 Portfolio

42-43

ERAMET ALLIAGES

Jour après jour, atelier par atelier,
nous œuvrons pour optimiser nos procédés
et notre qualité de service

44-45 Les marchés et applications

46-47 Portfolio

5



SLN Kouaoua (Nouvelle-Calédonie) – Chargement
de minerai de nickel sur le minéralier Jules Garnier II

48

VERS DEMAIN EN INVESTISSANT DURABLEMENT

50-51 RSE

Nous inscrivons notre action
dans une logique citoyenne

52-53 RH

Nous veillons à la qualité
du dialogue social

54-55 INDICATEURS SOCIAUX
ET ENVIRONNEMENTAUX

56-59 RÉSULTATS DU GROUPE



TROUVEZ PLUS
D'INFORMATIONS SUR
WWW.ERAMET.COM

A professional portrait of Christel Bories, a woman with short dark hair and blue eyes, smiling warmly. She is wearing a dark blue top, a necklace with a circular pendant, and a watch on her left wrist. Her arms are crossed.

CHRISTEL

TOUS MOBILISÉS
POUR FAIRE
D'ERAMET
UNE RÉFÉRENCE
DE L'INDUSTRIE

BORIES

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ERAMET

“

À TOUS
LES NIVEAUX,
JE CONSTATE
LA VOLONTÉ
DE TOUJOURS
BIEN FAIRE ET
DE MIEUX FAIRE.”

Quel regard portez-vous sur ERAMET que vous avez rejoint en février 2017 ?

— **Christel Bories** : ERAMET dispose d'une base solide. Les compétences et les savoir-faire dans certains domaines techniques sont remarquables et l'engagement des équipes est fort. Il y a un attachement et une grande fidélité à l'entreprise, ainsi qu'une volonté de bien faire. Les actifs miniers et industriels sont l'autre force d'ERAMET. L'entreprise exploite des gisements de grande valeur : aujourd'hui au Gabon, en Nouvelle-Calédonie et au Sénégal, demain, en Indonésie et en Argentine. Quant à nos actifs industriels, ils nous positionnent sur toute la chaîne de valeur des métaux, de la métallurgie extractive à la transformation. Je constate cependant qu'il est vital de transformer la vision stratégique et la culture managériale de l'entreprise. Le super cycle des matières premières, au cours des années 2000, a masqué des problèmes structurels liés à un déficit de compétitivité et d'anticipation. C'est à cela qu'il convient de remédier aujourd'hui pour installer une performance durable.

Et pourtant ERAMET se porte plutôt bien aujourd'hui ?

— **C. B.** : 2017 a marqué effectivement une étape clé pour le Groupe. La hausse des prix du manganèse, et plus modestement du nickel, combinée aux efforts de productivité, a conduit à une nette amélioration de nos résultats financiers. L'EBITDA est en très forte progression à 871 M€ contre 375 M€ en 2016 et le résultat opérationnel courant de l'année atteint ainsi 608 M€ contre 84 M€ en 2016. La dette du Groupe a baissé significativement et sa liquidité financière est renforcée — elle atteint 2,8 milliards d'euros — grâce, notamment, au succès d'une émission obligataire de 500 millions d'euros en septembre 2017. La situation financière d'ERAMET est assainie et le Groupe génère de la trésorerie depuis trois semestres. Cette santé retrouvée s'est d'ailleurs traduite par un excellent

parcours boursier : sur 2017, la valeur de l'action a augmenté de 76 % ! Un beau succès récompensé par le retour de la valeur ERAMET dans l'indice boursier SBF 120.

Quels sont les autres points positifs de l'année ?

— **C. B.** : À la faveur de la conjoncture, ERAMET a profité pleinement de la vitalité retrouvée des marchés et de la hausse des cours des métaux, notamment le manganèse, portée par la demande d'acier carbone et d'acier inoxydable. Le Groupe a également atteint ses objectifs opérationnels. Tout d'abord la sécurité, avec une réduction de 24 % des accidents avec et sans arrêt. Je retiens aussi le plan de performance SLN 2018, qui a réduit de près de 25 % son prix de revient depuis fin 2015, pour atteindre 4,5 USD/lb, objectif fixé pour fin 2017. C'était un objectif majeur et on le doit à la mobilisation des équipes de la SLN. Autre succès, et non des moindres, la COMILOG a battu en 2017 son record historique de production de 4 millions de tonnes de minerai de manganèse. Erasteel, pour la première fois depuis



“

EN 2017, ERAMET
A PROFITÉ
PLEINEMENT
DE LA VITALITÉ
RETROUVÉE
DES MARCHÉS.”

“

JE CONSIDÈRE QUE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DANS TOUTES NOS ACTIVITÉS EST CLÉ POUR L'AVENIR DU GROUPE.”

—

plusieurs années, est de retour à l'équilibre sur son périmètre historique des aciers rapides. Ces réalisations montrent qu'ERAMET est sur la bonne voie pour inverser durablement la tendance.

Ainsi repositionné, ERAMET est-il tiré d'affaire ?

— C. B. : Les résultats 2017 ont bénéficié de cours du manganèse particulièrement élevés mais on ne peut pas compter sur cette conjoncture favorable pour toujours. Même si nous avons retrouvé des marges de manœuvre financières, il reste beaucoup à faire pour pouvoir passer sans encombre le prochain bas de cycle. Plusieurs de nos actifs demeurent insuffisamment performants et les redresser est notre priorité. C'est le cas de la SLN, avec le renforcement du plan de performance pour atteindre un prix de revient de 4 USD/lb fin 2020, mais aussi d'Aubert & Duval et d'Erasteel. Je considère que l'atteinte de l'excellence opérationnelle dans toutes nos activités est clé pour l'avenir du Groupe.

Pourquoi ERAMET doit-il se transformer ?

— C. B. : Autour de nous, le monde se transforme, vite et de façon radicale. Nous devons, nous aussi, nous transformer, sur le plan stratégique et managérial, pour nous adapter, et si possible anticiper les changements. ERAMET fait partie d'une industrie traditionnelle aux cycles longs, avec des actifs lourds et structurants, des technologies éprouvées et des façons de faire fortement ancrées. Dès lors, il est plus difficile de se remettre en question, au risque de se faire dépasser par de nouveaux entrants... En effet, qui aurait parié que le nickel pig iron (NPI), produit qui n'existait pas il y a dix ans, représenterait aujourd'hui 25 % de l'offre mondiale ? Oui, il est vital de se transformer : et aujourd'hui, le numérique est au cœur de cette transformation.

En quoi consiste cette transformation ? Et pour quel dessein ?

— C. B. : Cette transformation est au service d'une ambition : créer un portefeuille d'activités minières et métallurgiques créatrices de valeur, pour être parmi les meilleurs dans nos secteurs en termes de performance et de rentabilité. ERAMET veut devenir une entreprise reconnue pour son modèle stratégique, son management et son engagement sociétal. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur une nouvelle vision stratégique et sur un programme de transformation managériale nommé NeWays. Une bonne stratégie ne sert à rien si nous ne savons pas créer en interne les conditions de sa bonne exécution. La stratégie, c'est 20 % du chemin ; l'exécution, ce sont les 80 % restants. Avec NeWays, nous visons l'excellence managériale et opérationnelle à tous les niveaux de l'organisation. Le programme a été

“

L'ENTREPRISE EST AUJOURD'HUI EN BIEN MEILLEURE SITUATION QU'IL Y A DEUX OU TROIS ANS. IL RESTE CEPENDANT BEAUCOUP À FAIRE POUR EN ASSURER LE DÉVELOPPEMENT.”

—

“

NEWAYS EST
UN CHANGEMENT
D'ESPRIT ET
DE CULTURE
D'ENTREPRISE.”

lancé en septembre 2017 pour permettre au Groupe de libérer son potentiel.

Il repose sur trois piliers :

- 1) de nouvelles façons de s'organiser ;
- 2) de nouveaux modes de management ;
- 3) de nouvelles façons de travailler.

L'objectif est de créer une organisation agile, responsabilisante, ouverte sur le monde et apprenante. NeWays est un changement d'esprit et de culture d'entreprise qui doit nous aider à installer une performance rentable et durable.

Quels sont les axes de la nouvelle vision stratégique du Groupe ?

— C. B. : La stratégie d'ERAMET s'articule autour de trois axes.

En premier lieu, redresser et/ou repositionner nos actifs les moins performants. C'est le cas d'Erasteel, d'Aubert & Duval et de la SLN que j'ai déjà évoqué.

En deuxième lieu, favoriser la croissance organique et/ou externe dans nos métiers attractifs, comme le minerai de manganesse, notamment en consolidant nos positions au Gabon et en acquérant de nouveaux actifs.

En troisième lieu, élargir notre portefeuille en nous développant sur des secteurs fortement créateurs de valeur, notamment les métaux de la transition énergétique comme le lithium, le cobalt et les sels de nickel. ERAMET dispose de sérieux atouts scientifiques, industriels et commerciaux sur ces métaux qui sont au cœur de la mobilité électrique du futur, à l'exemple de la fabrication des batteries lithium-ion. Ce redéploiement permettra à ERAMET de diversifier sa base d'actifs, tant géographiquement que financièrement, et de mieux absorber les cycles bas.

L'excellence opérationnelle, la transformation managériale et la transformation numérique sont nos leviers opérationnels pour réussir cette stratégie.

En quoi la transformation numérique est-elle importante pour ERAMET ?

— C. B. : La révolution numérique rebat les cartes. On l'a vu dans les services et le commerce. C'est vrai aussi pour l'industrie. Facilement accessible et à faible coût, le développement du numérique permet aux petits acteurs de jouer dans la cour des grands. Il améliore considérablement la performance et transforme profondément nos métiers. Drones pour surveiller les domaines miniers, capteurs connectés pour suivre la fusion du métal dans les fours, engins autonomes, tablettes pour les opérateurs de maintenance : le numérique est source de sécurité, d'efficacité et de réactivité. J'ai donc lancé depuis plusieurs mois un programme pour tendre vers cette usine et cette mine 4.0. Une organisation ad hoc a été mise en place avec une équipe en charge de la transformation numérique au niveau du Groupe, en lien avec des responsables au sein de nos sites. Ces équipes sont chargées d'accélérer la transformation d'ERAMET, afin d'accompagner la création de valeur portée au quotidien par les femmes et les hommes de l'entreprise. J'ai confiance dans la capacité des équipes du Groupe à relever ces défis essentiels à notre succès.

9

“

LA RÉVOLUTION
NUMÉRIQUE REBAT
LES CARTES. ELLE
TRANSFORME AUSSI
PROFONDÉMENT
NOS MÉTIERS.”

UN NOUVEAU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

2017 a été une année de changement au niveau de la gouvernance du Groupe. La nomination de Christel Bories comme Directeur général délégué le 23 février 2017 a constitué le point de départ de ce mouvement. À l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2017, elle est devenue Président-Directeur général d'ERAMET succédant à Patrick Buffet qui a dirigé le Groupe pendant dix ans. Industrielle de terrain, Christel Bories a pour mission d'engager ERAMET dans un nouveau cycle de croissance.

ÉVOLUTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration d'ERAMET se caractérise par la présence de deux actionnaires de contrôle, la famille Duval et l'État français, et de parties prenantes publiques en Nouvelle-Calédonie et au Gabon. En 2017, le Conseil a modifié son règlement intérieur et réformé l'organisation et le fonctionnement de ses comités spécialisés en les dotant de nouvelles compétences. Le Comité Stratégique devient le Comité Stratégie et RSE, le Comité des Rémunérations devient

UNE NOUVELLE ÉQUIPE POUR UN NOUVEL ÉLAN

UN COMITÉ EXÉCUTIF QUI SE RENOUVELLE

Déjà élargi en mai 2017 à Philippe Gundermann, Directeur de la Stratégie et de l'Innovation, et Jean de L'Hermite, Directeur juridique, le Comité Exécutif du groupe ERAMET a été en partie renouvelé au premier trimestre 2018. Philippe Vecten, Directeur général des branches minières, a fait valoir ses droits à la retraite à partir du 31 mars 2018 après 20 ans de carrière au sein du Groupe. Kleber Silva, précédemment en charge du minerai de fer et du charbon chez ArcelorMittal, lui succède. Jérôme Fabre, précédemment Directeur général de la SLN, prend les fonctions de Directeur général adjoint en charge de la branche Alliages. Bernard Laflamme lui succède à la SLN. Ce renouvellement du Comex, son internationalisation et l'enrichissement de ses compétences constituent un signe fort, alors que le Groupe ouvre une nouvelle page.

le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance, et le Comité d'Audit prend le nom de Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique. Enfin, le Conseil d'administration poursuit sa féminisation avec l'arrivée d'administratrices indépendantes.

ÉVOLUTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SLN

2017 a également été une année de changement à la tête du Conseil d'administration de la SLN. La nomination de Dominique Katrawa à sa présidence s'inscrit dans la continuité d'une évolution initiée depuis plusieurs années visant à ancrer davantage la SLN dans son territoire dont elle constitue un acteur économique majeur. Qu'un Calédonien assume cette responsabilité traduit cette réalité de la SLN et la spécificité de son identité.

CHRISTEL BORIES

Président-Directeur général
d'ERAMET



PHILIPPE VECTEN

Directeur général adjoint
en charge d'ERAMET Nickel
et d'ERAMET Manganèse ⁽¹⁾



KLEBER SILVA

Directeur général adjoint
en charge d'ERAMET Nickel
et d'ERAMET Manganèse ⁽²⁾



JÉRÔME FABRE

Directeur général adjoint
en charge d'ERAMET Alliages



THOMAS DEVEDJIAN

Directeur général adjoint
en charge des Finances



MICHEL CARNEC

Directeur des Ressources
humaines, Santé, Sécurité et Sûreté



CATHERINE TISSOT-COLLE

Directeur de la Communication
et du Développement durable



PHILIPPE GUNDERMANN

Directeur de la Stratégie
et de l'Innovation



JEAN DE L'HERMITE

Directeur juridique Groupe



(1) Jusqu'au 31 mars 2018 – (2) Depuis le 1^{er} avril 2018.

- 1 Christel BORIES**
Président-Directeur général d'ERAMET
- 2 Michel ANTSELEVE**
Conseiller spécial chargé de missions du Président de la République gabonaise
- 3 Christine COIGNARD**
Gérant associé de Coignard & Haas GmbH, société de conseil en stratégie et développement (administrateur indépendant)
- 4 Georges DUVAL**
Directeur général de SORAME et de CEIR
- 5 Édouard DUVAL**
Président de SORAME et Directeur général de CEIR

- 6 SORAME, représenté par Cyrille DUVAL**
Directeur général de SORAME et Président de CEIR
- 7 CEIR, représenté par Nathalie DE LA FOURNIÈRE**
Directrice Administration et Finances de l'Agence d'Urbanisme et d'Aménagement Toulouse Aire Métropolitaine
- 8 Marie-Axelle GAUTIER**
Responsable pôle Droit public – Droit minier à la Direction juridique du groupe ERAMET – administrateur représentant les salariés
- 9 FSI-Equation ⁽¹⁾, représenté par Bruno VINCENT**
Directeur de Participations Énergie à l'Agence des Participations de l'État

- 10 Jean-Yves GILET**
Président de Gilet Trust Invest
- 11 Philippe GOMES**
Député de la 2^e circonscription de Nouvelle-Calédonie
- 12 Manoelle LEPOUTRE**
Directeur Engagement société civile du groupe TOTAL (administrateur indépendant)
- 13 Miriam MAES**
Présidente de Foresee, société de conseil en développement durable et management énergétique des entreprises (administrateur indépendant)

CONSEIL D'ADMINISTRATION

au 31/12/2017

- 14 Pia OLDERS**
Adjoint au Risk Manager à la Direction des Assurances et du Risk Management du groupe ERAMET – administrateur représentant les salariés
- Ferdinand POAOUTETA**
Conseiller spécial au cabinet du Président de la Province Nord de Nouvelle-Calédonie, en charge des questions minières

- 15 Catherine RONGE**
Présidente de Weave Air, société de conseil en stratégie (administrateur indépendant)
- 16 Sonia SIKORAV**
a exercé des fonctions de direction générale, de direction de la stratégie et des achats dans différents groupes industriels (administrateur indépendant)

- 17 Claude TENDIL**
Président du Conseil d'administration de GENERALI IARD (administrateur indépendant)
- 18 Antoine TREUILLE**
Président de Charter Pacific Corporation

DÉLÉGUÉ DU COMITÉ D'ENTREPRISE

- 19 Jean-Philippe LETELLIER**

PRÉSIDENT D'HONNEUR

- Yves RAMBAUD**

(1) FSI-Equation est détenu par l'État français (APE).



2017, UNE ÉTAPE CLÉ POUR ERAMET

Dans un contexte de marché des métaux porteur, particulièrement dans le manganèse, ERAMET a poursuivi et accéléré sa transformation à tous les niveaux et dans toutes ses activités. Avec, notamment, une gouvernance renouvelée, des inaugurations industrielles, un record de production et un parcours boursier très dynamique.

FÉVRIER

NOMINATION DE CHRISTEL BORIES

Le Conseil d'administration d'ERAMET nomme Christel Bories Directeur général délégué du Groupe. Elle succède le 23 mai 2017 à Patrick Buffet, en tant que Président-Directeur général d'ERAMET. Industrielle de terrain et disposant d'une expérience reconnue dans le secteur des métaux, Christel Bories a pour mission d'engager ERAMET sur un nouveau cycle de croissance.



MARS

MARCHÉ PORTEUR POUR LE MINÉRAI DE MANGANÈSE

Après les fluctuations du premier trimestre, le mois de mars 2017 a marqué le début du raffermissement des cours du manganèse. Il s'est élevé à 5,97 USD/dmtu en moyenne (Mn CRU CIF Chine 44%) par rapport à 4,30 USD/dmtu en 2016.



5,97 USD/
dmtu

Moyenne du cours
du minerai de manganèse
en 2017



MAI

DÉMARRAGE DE LA TOUR D'ATOMISATION DES ANCIZES

La tour d'atomisation de poudres de superalliages des Ancizes (Puy-de-Dôme, France) est en service depuis mai 2017. Grâce à cette nouvelle capacité de production, Aubert & Duval se positionne comme un acteur de référence sur le marché des poudres d'alliages. Il est en mesure de répondre aux besoins croissants du marché et notamment du secteur aéronautique, par exemple pour les moteurs du Rafale.



JUIN

WEDA BAY : SIGNATURE D'UN ACCORD CADRE

Gisement indonésien de nickel de classe mondiale par sa taille (ses réserves sont estimées à 9,3 millions de tonnes) et par la qualité de son minerai, Weda Bay, acquis par ERAMET en 2006, représente un potentiel de croissance très important. Pour en assurer le développement, ERAMET a finalisé en juin 2017 un accord-cadre avec le sidérurgiste chinois Tsingshan, premier producteur mondial d'aciers inoxydables. Il vise à produire un ferroalliage de nickel très compétitif dont les premières ventes devraient avoir lieu en 2020. ERAMET sera actionnaire à hauteur de 43% et le groupe Tsingshan à hauteur de 57%.

9,3 M de tonnes

Estimation des réserves de nickel à Weda Bay



JUIN

AUBERT & DUVAL PAMIERS CÉLÈBRE SES 200 ANS

Dix ans après ses dernières journées portes ouvertes, le site de Pamiers renouvelait l'expérience à l'occasion de son bicentenaire. La première journée fut consacrée à la visite inaugurale des institutionnels et des partenaires, qui se sont joints aux salariés pour la soirée de célébration. Le lendemain, les équipes faisaient découvrir au public et à leurs proches les différents métiers et ateliers de l'usine en fonctionnement à travers l'histoire industrielle du site.

JUILLET

MEILLEUR FOURNISSEUR AIRBUS HELICOPTERS

Lors du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace du Bourget, Aubert & Duval a été élu « meilleur fournisseur 2016 » d'Airbus Helicopters. Ce prix récompense son savoir-faire technologique et industriel et sa qualité de service dans la fourniture de pièces forgées, matricées et de barres.



SEPTEMBRE

INAUGURATION D'ECOTITANIUM

Le 15 septembre 2017, ERAMET a inauguré en présence de M. Benjamin Griveaux, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, à Saint-Georges-de-Mons (Puy-de-Dôme, France), la première usine européenne d'élaboration de titane de qualité aéronautique par recyclage. EcoTitanium produit des alliages à partir de chutes massives et de copeaux de titane collectés chez les grands constructeurs aéronautiques et leurs sous-traitants. Il s'agit du dernier maillon de la filière titane intégrée et développée par Aubert & Duval. La BEI (Banque européenne d'investissement) a accordé un prêt de 30 millions d'euros en soutien de cette filière écoresponsable.

SEPTEMBRE

SUCCÈS DE L'ÉMISSION OBLIGATAIRE

ERAMET a clôturé avec succès son émission obligataire d'un montant de 500 M€ et dont l'échéance est fixée en février 2024. Réalisée dans un contexte de taux bas, cette émission traduit la confiance des investisseurs dans la croissance du Groupe et dans ses perspectives et renforce la liquidité financière déjà très solide d'ERAMET.

500 M€

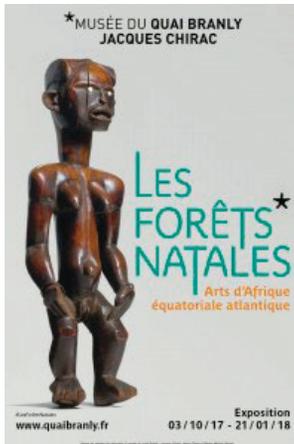
C'est le montant de l'émission obligataire



NOVEMBRE

ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE À LA SLN

Le Conseil d'administration de la Société Le Nickel a nommé à l'unanimité Dominique Katrawa Président du Conseil d'administration, le 16 novembre 2017 à Nouméa. Entré dans le groupe ERAMET en 2007, Dominique Katrawa est le premier Calédonien à prendre la présidence d'une société emblématique de la Nouvelle-Calédonie.



OCTOBRE

LES FORÊTS NATALES

ERAMET a été le mécène de l'exposition «LES FORÊTS NATALES», Arts d'Afrique équatoriale atlantique, qui s'est tenue au musée du quai Branly – Jacques Chirac du 3 octobre 2017 au 21 janvier 2018. Cent mille visiteurs ont pu admirer 325 œuvres d'Afrique équatoriale atlantique réunies pour la première fois dans un même lieu. Cette action de mécénat s'inscrit dans la continuité de l'exposition «KANAK, l'Art est une Parole», également soutenue par le Groupe en 2013.



NOVEMBRE

SÉMINAIRE HSE

«Nouveaux Challenges, Nouvelle Roadmap»... Ils étaient 80 collaborateurs d'une trentaine de sites à se retrouver les 8 et 9 novembre 2017 pour formaliser la nouvelle feuille de route RSE. Prérequis incontournable de la croissance du Groupe et composante essentielle de sa nouvelle ambition, cette feuille de route est organisée autour de quatre grands piliers : les femmes et les hommes, l'environnement et l'énergie, les produits, et enfin l'éthique et la gouvernance. L'autre axe de réflexion du séminaire a porté sur la relation avec les parties prenantes, avec la présentation de huit cas pratiques.



DÉCEMBRE

PLUS DE 4 MILLIONS DE TONNES

C'est le volume de minerai de manganèse extrait à Moanda et expédié vers le port d'Owendo, au Gabon. Un record historique jamais atteint depuis le début de l'activité en 1962. Il récompense la performance des équipes minières de la COMILOG et logistiques de la SETRAG. Un objectif atteint avec des résultats sécurité en progression.



DÉCEMBRE

ERAMET RÉINTÈGRE LE SBF 120

De 56,40 euros au 1^{er} janvier 2017, le cours de l'action ERAMET a clôturé l'année à 99,10 euros. Avec l'augmentation de son flottant et une capitalisation boursière qui a dépassé les 3 milliards d'euros, ERAMET a pu réintégrer l'indice boursier SBF 120 qui regroupe les 120 premières valeurs cotées sur Euronext Paris en termes de liquidité et de capitalisation boursière.



DÉCEMBRE

FORMALISATION D'UN PLAN DE VIGILANCE

En ligne avec les nouvelles obligations liées aux lois Sapin II (anticorruption et trafic d'influence) et Devoir de Vigilance (prévention des risques sociaux, environnementaux et de gouvernance), ERAMET s'est mis en ordre de marche en collaboration avec les acteurs de la profession pour formaliser son Plan de Vigilance pour un déploiement en 2018.



DÉCEMBRE

PLEINE RÉALISATION DE L'OBJECTIF DE CASH-COST DE LA SLN À 4,5 USD/LB⁽¹⁾ À FIN 2017

La mise en œuvre du plan de productivité de la SLN a porté ses fruits. La SLN a atteint un cash-cost de 4,44 USD/lb sur le deuxième semestre de 2017, totalement en ligne avec l'objectif de 4,5 USD/lb fixé pour le plan SLN 2018.

(1) À conditions économiques constantes (début 2016).



4,5 USD /lb

Cash-cost fixé
pour le plan SLN 2018

2017 : DES RÉSULTATS EXCEPTIONNELS, UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE RENFORCÉE

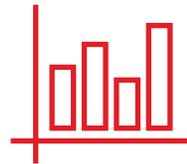


18



3,7 Md€

de chiffre d'affaires
+22% par rapport à 2016



608 M€

de résultat opérationnel courant
x7 par rapport à 2016



203 M€

de résultat net part du Groupe
+382 M€ par rapport à 2016



476 M€

de free cash-flow
+542 M€ par rapport à 2016



376 M€

d'endettement net
-55% par rapport à 2016



12 590

collaborateurs
dans **19** pays

DES RÉSULTATS EXCEPTIONNELS
Avec une croissance du chiffre d'affaires de 22% à 3 652 M€ et une multiplication par 7 du résultat opérationnel courant par rapport à 2016, 608 M€ contre 84 M€, ERAMET affiche en 2017 des résultats en forte hausse, principalement tirés par l'amélioration très favorable des prix du manganèse mais également par des gains de productivité à hauteur de 99 M€. Ces gains sont en ligne avec l'objectif rehaussé de

THOMAS DEVEDJIAN

Directeur général adjoint
en charge des Finances

“

GRÂCE AUX ACQUIS D'UNE ANNÉE 2017 EXCEPTIONNELLE QUI LUI ONT PERMIS DE RENFORCER SA SITUATION FINANCIÈRE, LE GROUPE A LES MOYENS DE SES DÉFIS ET AMBITIONS. IL A NOTAMMENT LA VOLONTÉ DE SE CONCENTRER SUR QUELQUES DÉVELOPPEMENTS ET PROJETS À SON ÉCHELLE, EN PHASE AVEC SA STRATÉGIE ET FORTEMENT CRÉATEURS DE VALEUR.”

—

la période 2014-2017 pour un montant total atteint de 405 M€.

Le résultat net part du Groupe est positif à 203 M€ alors qu'il était en perte de 179 M€ en 2016. Les investissements industriels s'établissent à 230 M€, en hausse d'environ 6 % par rapport au niveau bas de 2016.

UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE RENFORCÉE

Le contexte favorable de 2017 a permis de baisser significativement la dette du Groupe et de renforcer sa liquidité financière, qui atteint 2,7 Md€. Ce résultat a été notamment obtenu grâce au succès de l'émission obligataire de 500 M€, à échéance de février 2024, qui a été souscrite par une base diversifiée d'investisseurs institutionnels en France et à l'international, traduisant ainsi leur confiance dans la croissance du Groupe et ses perspectives. Ces opérations renforcent la liquidité déjà très solide d'ERAMET et lui permettent, en profitant des conditions favorables du marché du crédit, de poursuivre la diversification de ses sources de financement et d'allonger l'échéance moyenne de sa dette.

UNE FOCALISATION ACCRUE SUR LA PERFORMANCE ET LES RÉSULTATS

Premier axe de la nouvelle impulsion stratégique engagée dès 2017, l'amélioration pérenne des actifs les moins performants du Groupe au travers de leur redressement et/ou de leur repositionnement stratégique sera déployée en 2018. En parallèle, le Groupe souhaite croître dans ses métiers fortement créateurs de valeur et se développer sur de nouveaux segments tels les métaux pour la transition énergétique. Cette ambition sera soutenue par la transformation managériale incarnée dans le programme NeWays qui, au travers d'actions de mobilisation et de formation, vise à développer la capacité des équipes à se focaliser sur ces objectifs. La culture et l'attention portée à la génération de cash ont été ainsi renforcées avec une vigilance particulière et marquée sur le pilotage du BFR dans les activités en phase de redressement. ●





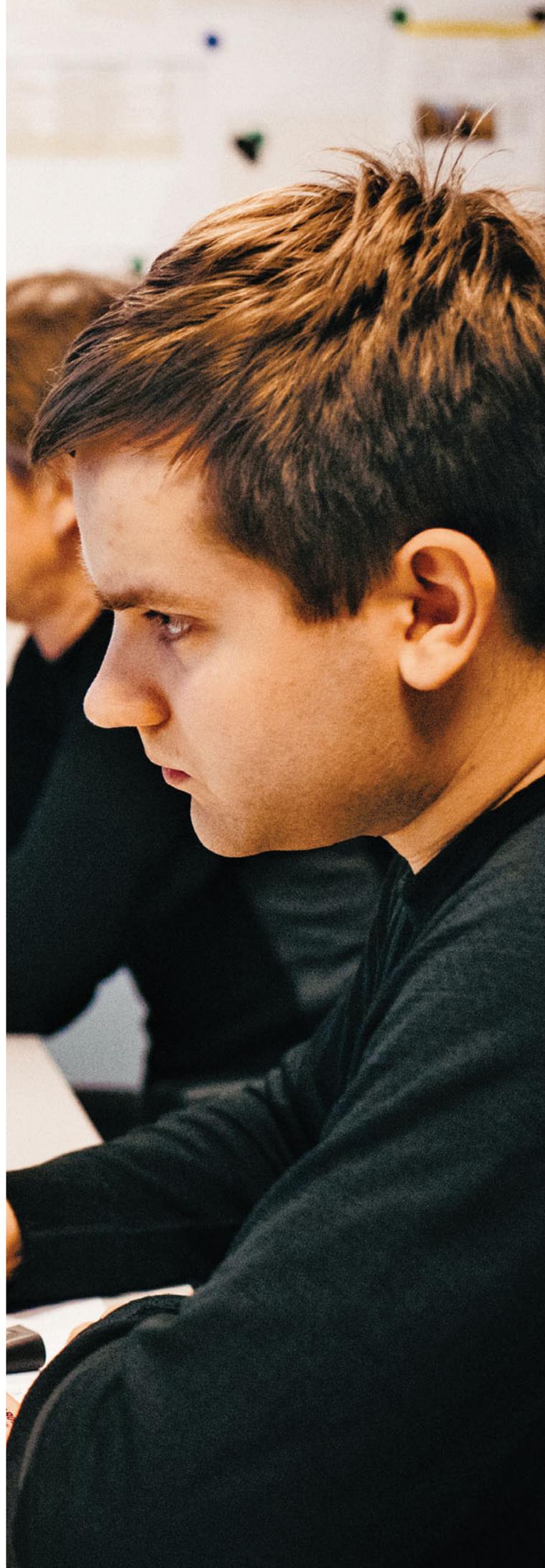
01

VERS DEMAIN EN DÉPLOYANT NOS EXPERTISES

VERS DEMAIN c'est accélérer notre transformation numérique pour gagner en compétitivité et en agilité. Cette digitalisation, qui rebat les cartes, a commencé chez ERAMET et s'amplifiera dans les prochaines années.

VERS DEMAIN c'est innover sans relâche pour renforcer notre compétitivité et affirmer nos positions dans les marchés d'avenir comme la métallurgie des poudres. Innover, c'est aussi répondre aux besoins et aux usages de demain telle la mobilité électrique.

VERS DEMAIN c'est engager une triple transformation stratégique, managériale et numérique. Ce changement de culture et ce nouvel état d'esprit, partagés à tous les niveaux et dans toutes les géographies, feront d'ERAMET le meilleur dans chacune de ses activités.



NOUS ACCÉLÉRONS NOTRE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

LA SLN SE NUMÉRISE

La digitalisation du Groupe a déjà commencé, comme par exemple à la SLN. C'est d'ailleurs l'un des dix chantiers du plan de performance SLN 2018. Elle se concrétise aujourd'hui avec le déploiement de tablettes numériques pour optimiser le travail des rondiers et les audits sécurité, l'utilisation de drones pour réaliser des relevés topographiques très rapides de zones inaccessibles, ou encore l'installation de capteurs connectés sur différents équipements mobiles sur l'usine de Doniambo. L'utilisation des objets connectés permet de surveiller en temps réel l'état de santé des organes les plus critiques du process et de détecter immédiatement les dérives.

E N ROUTE VERS L'USINE & LA MINE 4.0

Les technologies numériques sont chaque jour plus présentes dans la vie quotidienne des personnes et des entreprises. Aujourd'hui, grâce à l'augmentation exponentielle des puissances de calcul des algorithmes, elles s'intègrent massivement dans toutes les organisations. Dans le monde de l'industrie, l'arrivée de ces technologies révolutionne la conduite des opérations et les business models, rebattant les cartes entre tous les acteurs. L'industrie 4.0 recouvre ces réalités. Il peut s'agir par exemple de capteurs connectés qui transmettent des données jusque-là inaccessibles pour optimiser la maintenance des équipements et passer de la maintenance préventive à la maintenance prédictive, de robots collaboratifs qui travaillent en interaction avec les hommes (cobots), de casques de réalité virtuelle pour aider les géologues à modéliser les gisements ou les conducteurs à se former sur un

nouvel engin, de drones pour surveiller ou cartographier des sites, ou encore de l'utilisation d'algorithmes (machine learning) pour améliorer le suivi des procédés (qualité, fiabilité). Aujourd'hui, le groupe ERAMET ambitionne de faire de la transformation numérique un véritable game changer, levier majeur de croissance et de performance. Elle doit contribuer à la réduction des coûts et à l'amélioration de la productivité dans toutes les filiales du Groupe.

UNE GOUVERNANCE ET UNE ORGANISATION AD HOC

En 2017, le Groupe a mis en place une organisation transverse spécifique pour accélérer le déploiement des nouvelles technologies et les modèles de management qui en découlent. Cette organisation s'articule autour d'une équipe en charge de la transformation numérique au niveau du Groupe (un directeur du projet de transformation numérique et quatre chargés de mission – mines,

métallurgie extractive, métallurgie de transformation, big data) en lien avec des responsables transformation numérique rattachés aux directions des branches et filiales. Pour s'assurer de la pertinence et du suivi des projets, des correspondants complètent le dispositif dans chaque domaine de l'entreprise (Systèmes d'Informations, Ressources humaines, Juridique, Achats, Communication, etc.). Le Groupe a également mis en place un Comité Digital dont le rôle est de sélectionner le financement d'initiatives numériques pertinentes et de valider leur déploiement en cas de

LUDOVIC DONATI

Directeur du projet de transformation numérique du Groupe

“

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE EST UNE FORMIDABLE OPPORTUNITÉ POUR ERAMET DE SE RÉINVENTER. ELLE EST AUSSI UNE CHANCE POUR CHACUN DE TRAVAILLER DE MANIÈRE PLUS DÉCLOISONNÉE, EFFICACE ET COLLABORATIVE.”

—

succès. Ce Comité s'est tenu pour la première fois début février 2018.

UNE DÉMARCHE ITÉRATIVE DE « TEST & LEARN »

Pour optimiser l'investissement et aller vite, ERAMET a lancé une démarche de Proof of concept (POC). Elle consiste à tester en quelques semaines la pertinence d'un concept basé sur un périmètre numérique bien déterminé. En cas de démonstration du concept, associé à un business case, le déploiement à plus grande échelle sera réalisé conjointement avec la Direction des Systèmes d'Informations et les Directions Opérationnelles. En 2017, le Groupe a retenu quatre axes prioritaires : la maintenance prédictive, l'efficacité énergétique, l'automatisation des procédés et l'utilisation du big data. À chaque fois, ERAMET s'associe à des partenaires externes comme des start-up pour avancer au plus vite. Un premier bilan est prévu au cours de l'année 2018, avec de premiers résultats très prometteurs. ●

LE POINT SUR QUELQUES POC LANCÉS EN 2017

Utilisation d'outils de machine learning pour améliorer la conduite du procédé du four de silico-manganèse de COMILOG à Dunkerque en anticipant la détection de déviations majeures du procédé.

Pose de capteurs connectés de mesure de la température sur les cheminées des fours d'ERAMET Norway et analyse des données pour anticiper les éventuels blocages.

Développement d'une application mobile destinée aux opérateurs en charge de la préparation et du remplissage des trains à Moanda, au Gabon, pour optimiser les sillons alloués par SETRAG à COMILOG.

Installation de capteurs connectés de mesure de la température du réseau d'eau industrielle à Pamiers pour éviter les montées en température, facteurs à risque pour les équipements.

Déploiement et mutualisation à d'autres filiales de l'application mobile « Interactions sécurité » développée à la SLN source de gain de temps et d'efficacité.



NOUS INNOVONS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS ET AUX USAGES FUTURS

24

NNOVER POUR PRÉPARER L'AVENIR ET AMÉLIORER NOTRE PERFORMANCE

Les équipes de R&D d'ERAMET sont reconnues pour leur expertise dans les domaines de la minéralogie, de la minéralurgie, de l'hydrométallurgie, de la pyrométallurgie, les nuances d'alliages et, plus récemment, la métallurgie des poudres et le recyclage. Aujourd'hui, elles sont de plus en plus intégrées avec les équipes d'ingénierie et de développement industriel pour gagner en efficacité et en réactivité. Ensemble, elles travaillent sur l'amélioration des processus industriels et des procédés et sur la mise en place de filières d'avenir comme le lithium ou pour le développement de nouveaux produits. Elles participent également à plusieurs programmes collaboratifs de recherche européens, avec une R&D ouverte sur l'extérieur. Dans le cadre de ces projets européens, on

peut citer le projet GO-4-0 sur la valorisation de sous-produits issus des industries de la sidérurgie et de la métallurgie du manganèse. Autre exemple : « Geothermal Lithium », qui s'inscrit dans la continuité des recherches en Argentine d'ERAMET Research et qui vise à valoriser le métal présent dans les eaux géothermales.

OPTIMISER NOS PROCESS INDUSTRIELS

Augmenter la durée de vie de nos fours, réduire leur consommation énergétique et leurs émissions... autant de sujets sur lesquels la R&D d'ERAMET travaille en permanence avec les équipes terrain à l'image de l'installation de « broyeurs de couronnes » sur les fours rotatifs de la SLN. Avant d'entrer dans les fours de fusion, le minerai est calciné dans ces fours rotatifs. Cette étape de pré-reduction permet aussi d'éliminer toute trace résiduelle d'humidité. Mais il

arrive que le minerai adhère aux parois du four rotatif et s'y accumule, jusqu'à former une « couronne » sur toute sa circonférence. En empêchant la formation de ces couronnes, les broyeurs ont permis d'augmenter le rendement énergétique des fours rotatifs. Le minerai calciné en ressort à une température plus élevée. Et c'est autant d'énergie économisée pour l'étape suivante dans les fours de fusion, ce qui se répercute directement sur la facture énergétique de l'usine de Doniambo, l'un des premiers postes de dépense de la SLN : une contribution non négligeable à son effort global de compétitivité. Testé dès 2016, ce dispositif a été généralisé sur tous les fours rotatifs de la SLN en 2017.

AFFIRMER NOTRE FORCE DANS LA MÉTALLURGIE DES POUDRES

La montée en puissance de la fabrication additive offre de nouveaux débouchés à la métallurgie des poudres. Cette croissance s'explique par les propriétés uniques que la métallurgie des poudres est capable de conférer aux aciers. Des qualités très recherchées particulièrement dans les industries de l'aéronautique, de la défense, de l'énergie ou du médical, notamment pour la production à distance, le prototypage rapide et le développement de designs inédits. La branche Alliages vise à se positionner dans ce domaine. Industriellement, grâce à l'expertise de ses sites Erasteel en Suède et Aubert & Duval Irun en Espagne, et grâce au récent démarrage d'une nouvelle tour d'atomisation de superalliages en Auvergne. Scientifiquement aussi, comme le montre le partenariat d'Aubert & Duval au sein de Metaforsch, Institut de Métallurgie du Val de Fensch, en Lorraine, pour le développement de poudres de titane. Un récent développement est à saluer fin 2017 : la réussite de tests industriels pour produire un prototype de joint de turbines de moteur aéronautique, avec une structure en « nid-d'abeilles », à partir des poudres Pearl® Micro Ni718, une nuance maison. Une technologie qui permet la production de cette pièce en une seule étape et avec une réduction de poids significative.

SE POSITIONNER COMME UN ACTEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET DE LA MOBILITÉ DE DEMAIN

C'est un fait, la voiture est à l'aube d'une révolution majeure : celle de l'électrification. Tous les acteurs – constructeurs et équipementiers – orientent leur stratégie et leurs travaux de recherche dans ce sens. Le stockage de l'électricité et donc le développement et la production de batteries sont au centre de tous les enjeux. En 2025, le marché des batteries lithium-ion devrait avoir triplé la demande mondiale en lithium. Cela est porteur d'opportunités pour ERAMET. D'abord dans le nickel, dont les sels sont indispensables dans les batteries lithium-ion des véhicules électriques et hybrides, avec une croissance estimée à 15 % par an dans la décennie à venir. D'autre part, ERAMET ambitionne de devenir un acteur clé de l'industrie du lithium à travers la production de carbonate de lithium à partir de saumures présentes dans les salars argentins. En 2017, plusieurs tests de pilotage semi-industriel ont été menés ainsi que des études d'ingénierie, prélude à un pilote à plus grande échelle qui

a lieu en 2018, et à l'étude technico-économique. Le procédé développé par les équipes d'ERAMET présente l'avantage d'offrir un rendement de 90 % contre 50 % habituellement.

DÉVELOPPER LES BOUCLES D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

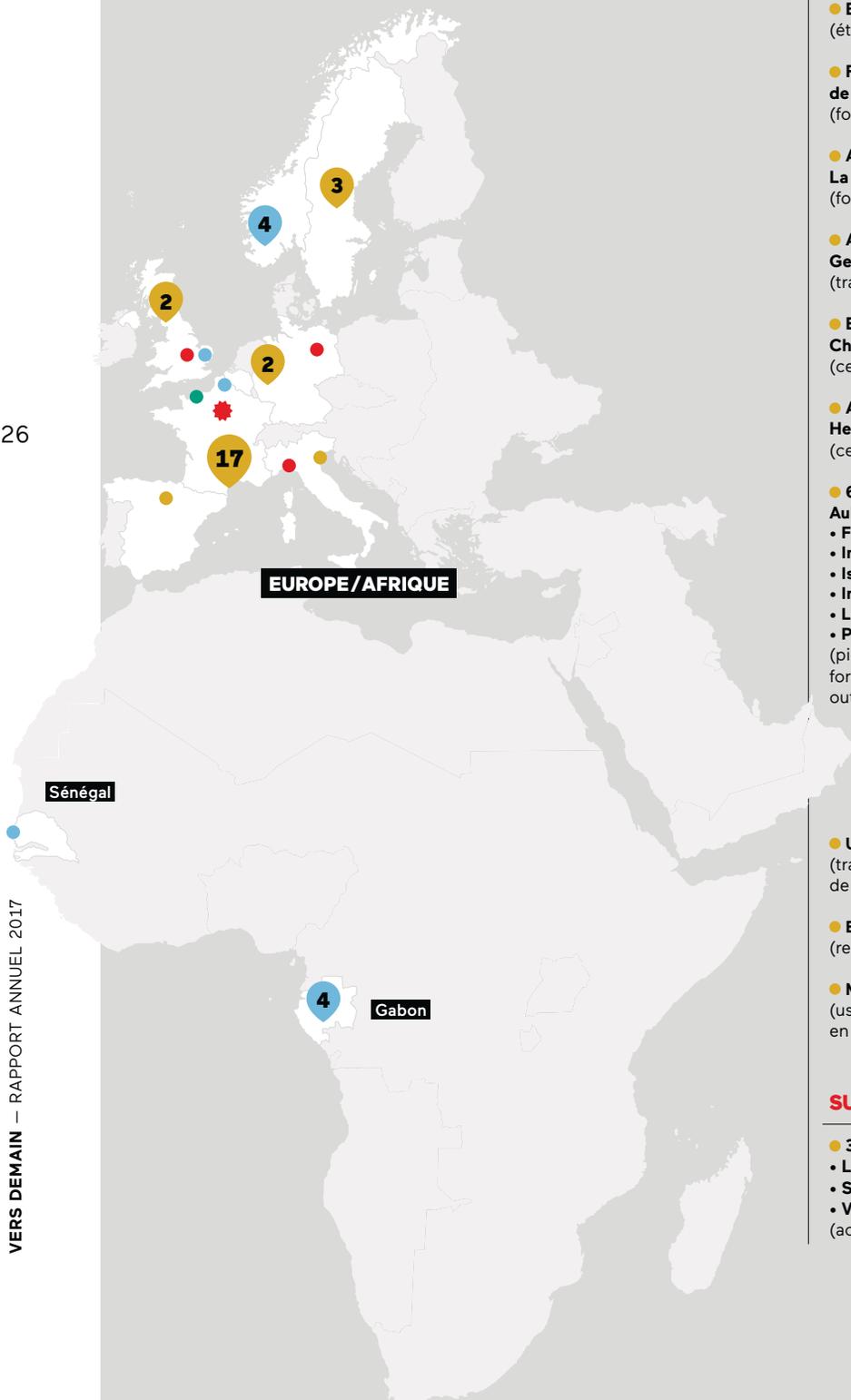
Parce que les ressources naturelles ne sont pas inépuisables, sont coûteuses et que leur transformation n'est pas neutre sur l'environnement, ERAMET conçoit et déploie des procédés industriels pour réutiliser la matière. C'est le cas de la filière titane où Aubert & Duval s'est donné les moyens de proposer à l'industrie aéronautique des pièces forgées et/ou matricées à partir de l'élaboration de titane de qualité aéronautique recyclé dans sa nouvelle unité EcoTitanium. 2017 a été également l'année du coup d'envoi de la nouvelle filière de recyclage de piles, de catalyseurs et d'oxydes métalliques sur le site de Commentry, des produits pour lesquels l'Europe vise une valorisation maximale. ●



Concentré de minéraux à la loupe binoculaire - ERAMET Research (France)

UNE PRÉSENCE MONDIALE

au 31/12/2017



FRANCE

● **COMILOG**
Dunkerque
(alliages de manganèse)

● **ERAMET**
Sandouville
(nickel de haute pureté, sels de nickel et cobalt)

● **Erasteel**
• **Champagnole**
(acières rapides)
• **Commentry**
(acières rapides et recyclage)

● **Brown Europe**
(étirage)

● **Forges de Monplaisir**
(forgeage à façon)

● **Aubert & Duval**
La Pardieu
(fonctions support)

● **Aubert & Duval TAF**
Gennevilliers
(traitements thermiques)

● **Erasteel**
Chalon-sur-Saône
(centre de services)

● **Aubert & Duval**
Heyrieux
(centre de distribution)

● **6 usines**
Aubert & Duval
• **Firminy**
• **Imphy**
• **Issoire**
• **Interforge**
• **Les Ancizes**
• **Pamiers**
(pièces matriquées, pièces forgées, produits longs, outillages)

● **UKAD**
(transformation de titane)

● **EcoTitanium**
(recyclage titane)

● **MKAD**
(usinage de pièces en titane)

SUÈDE

● **3 usines Erasteel**
• **Långshyttan**
• **Söderfors**
• **Vikmanshyttan**
(acières rapides)

ALLEMAGNE

● **Erasteel GmbH**
Germany
(centre de distribution)

● **Aubert & Duval**
Special Steels
(centre de distribution)

ESPAGNE

● **Aubert & Duval Irun**
(métallurgie des poudres)

ITALIE

● **Aubert & Duval ADES**
(centre de distribution)

NORVÈGE

● **3 usines ERAMET**
Norway
• **Porsgrunn**
• **Sauda**
• **Kvinesdal**
(alliages de manganèse)

● **TTI Usine de Tyssedal**
(laitier de dioxyde de titane et fonte de haute pureté)

ROYAUME-UNI

● **Erasteel Stubs**
Warrington
(acières rapides)

● **ERAMET Alloys UK**
(bureau commercial)

SÉNÉGAL

● **TiZir Grande Côte**
Opérations
(ilménite et zircon)

GABON

● **COMILOG**
• **Mine de Moanda et usine d'agglomération**
• **C2M: Complexe Métallurgique de Moanda**

● **Site logistique**
d'Owendo

● **SETRAG: société d'exploitation du Transgabonais**
(concession du chemin de fer)

● **Maboumine**
(gisement polymétallique)

ÉTATS-UNIS

- **ERAMET Marietta**
(alliages de manganèse)
- **Erasteel Boonton**
(aciers rapides)
- **Erasteel Bolingbrook**
(centre de distribution)

ARGENTINE

- **ERAMINE SUDAMERICA**
(gisement de lithium)

INDE

- **Erasteel India Private Ltd**
(centre de distribution)
- **SQuAD**
(forgeage et matriçage)

INDONÉSIE

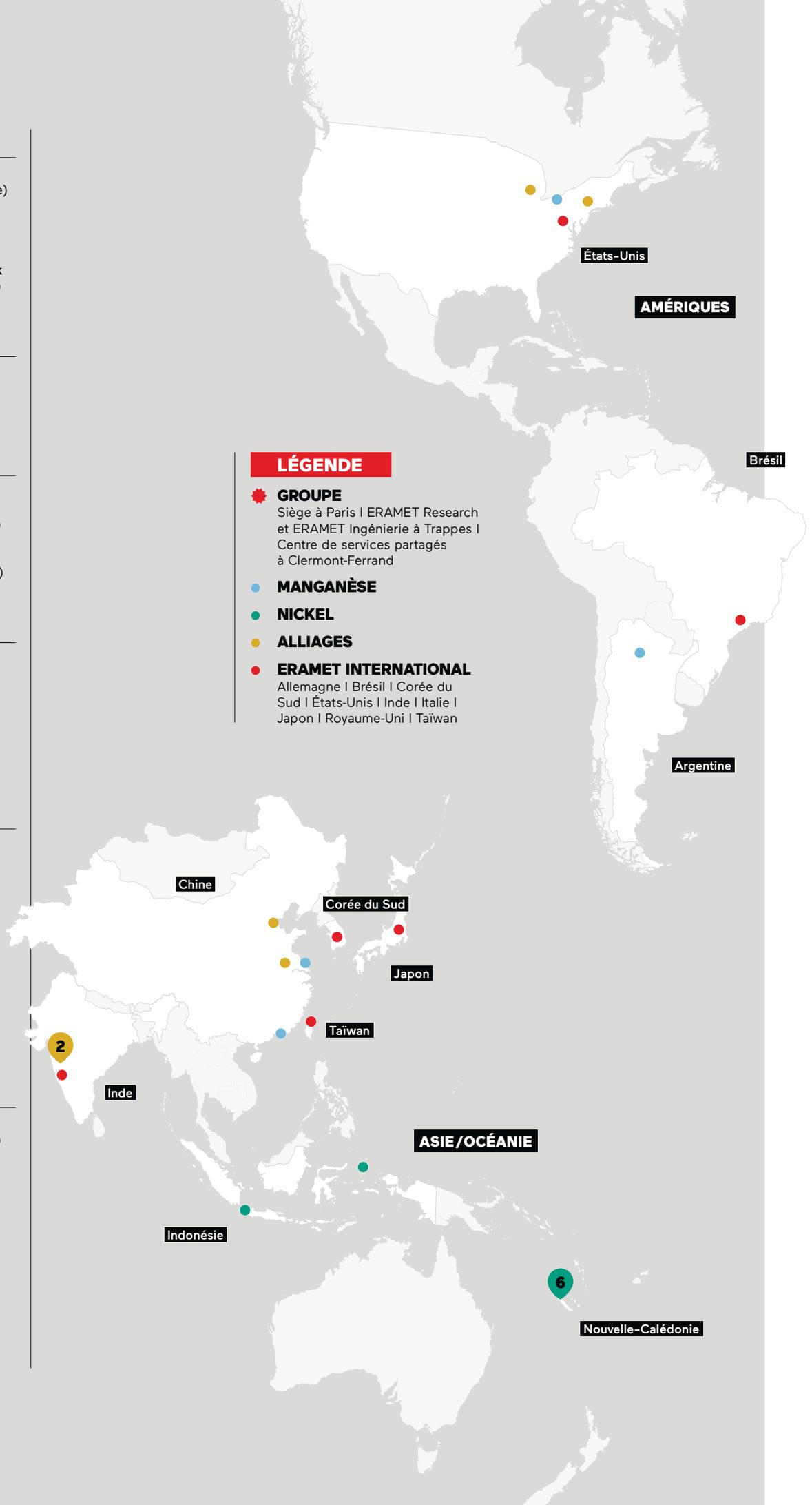
- **Weda Bay Nickel île d'Halmahera**
(gisement de nickel)
- **Weda Bay Nickel Jakarta**

NOUVELLE-CALÉDONIE

- **Société Le Nickel (SLN)**
- 5 sites miniers
 - Kouaoua
 - Népoui
 - Poum
 - Thio
 - Tiébaghi
- **Usine métallurgique de Doniambo**
(ferronickel)

CHINE

- **ADMDT Wuxi**
(centre de distribution)
- **Erasteel Tianjin**
(aciers rapides)
- **ERAMET COMILOG Shanghai Trading**
- **COMILOG Far East Development Ltd Hong Kong**





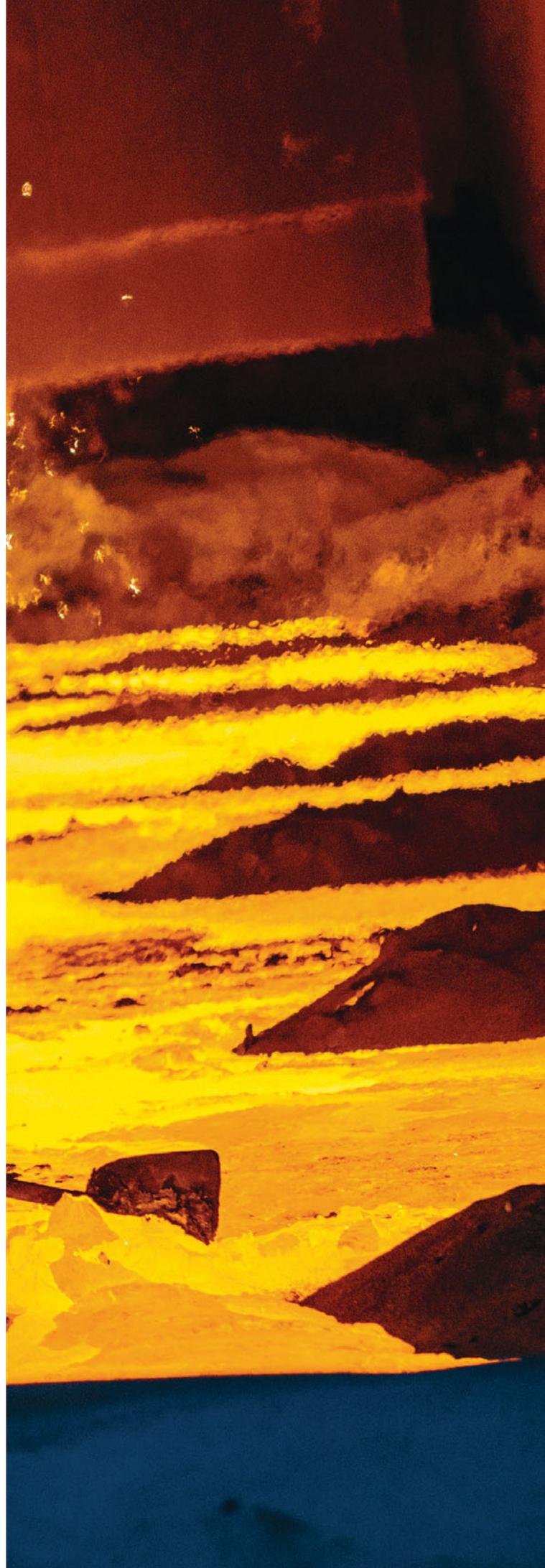
02

VERS DEMAIN EN OPTIMISANT NOS RESSOURCES

VERS DEMAIN c'est conforter notre position de n°2 mondial dans le minerai de manganèse et de n°1 mondial des alliages de manganèse affinés. Ce rang, la branche Manganèse l'a confirmé en 2017 en établissant un record de production et de livraison du minerai. C'est anticiper l'avenir de la mine au Gabon en préparant la transition progressive vers un nouveau plateau d'exploitation minière à partir de 2020.

VERS DEMAIN c'est poursuivre le redressement de la SLN, 1^{er} producteur mondial de ferronickel haute teneur, pour restaurer durablement notre compétitivité dans un marché fortement concurrentiel. C'est jeter les bases d'un modèle économique gagnant-gagnant pour exploiter le gisement de nickel de Weda Bay en Indonésie.

VERS DEMAIN c'est, pour la branche Alliages, maintenir le travail d'optimisation des process et de la qualité pour améliorer le service, fidéliser ses clients et gagner des parts de marché. C'est aussi innover dans les boucles d'économie circulaire à l'image du titane et se développer dans le secteur prometteur de la métallurgie des poudres.



EN 2017, NOUS AVONS RÉALISÉ UN RECORD HISTORIQUE DE PRODUCTION

30

2^e

producteur mondial
de minerai de manganèse
à haute teneur

2^e

producteur mondial
d'alliages de manganèse

1^{er}

producteur mondial d'alliages
affinés de manganèse

DES VENTS PORTEURS

Après une année 2016 où le cours du minerai de manganèse avait atteint son point le plus bas, 2017 a été celle de la reprise. De fait, la branche Manganèse a réalisé une très belle performance, tirant celle du Groupe. La Branche a d'abord su profiter pleinement de l'excellente orientation des cours du minerai de manganèse. Les prix se sont maintenus à un niveau historiquement élevé, passant de 4,30 USD/dmtu en moyenne en 2016 à 5,97 USD/dmtu fin 2017 (Mn CRU CIF Chine 44 %). Cette vitalité est la conséquence directe du record historique de production d'acier au carbone en 2017 porté par les programmes de construction et d'infrastructure en Chine et dans le reste du monde. Cette hausse, signe du dynamisme de l'économie mondiale, a permis d'absorber le surplus de stocks et l'offre de minerai de producteurs sud-africains et australiens.

UNE PRODUCTION RECORD AU GABON

Plus de 4 millions de tonnes de minerai extraites et expédiées vers le terminal d'Owendo, au Gabon : la branche Manganèse a atteint son ambitieux objectif tout en établissant un record historique. Fruit de l'excellence opérationnelle dans l'exploitation de la mine, du transport ferroviaire et des opérations portuaires, ce tonnage record s'accompagne d'une autre performance au niveau de la sécurité : avec un TF1 de 0,6, la COMILOG intègre le peloton de tête des acteurs du secteur en terme de sécurité. Ce résultat, qui s'inscrit dans le cadre du programme des « Exigences Essentielles Sécurité » du Groupe, reste à conforter et à consolider.

SETRAG EST AU RENDEZ-VOUS

Filiale de la COMILOG, SETRAG est l'opérateur ferroviaire de la ligne du

Transgabonais qui traverse le Gabon d'Owendo, en banlieue de Libreville, jusqu'à Franceville, dans la province du Haut-Ogooué. Transport de passagers, de grumes, de minerais...

Le Transgabonais est une artère économique vitale pour le Gabon. C'est pour en améliorer la fluidité et la sécurité que SETRAG a engagé la modernisation de ses 648 kilomètres de voies. D'une durée de huit ans, ce chantier, cofinancé par l'État gabonais et SETRAG, consiste à remplacer près d'un million de traverses et à conforter les voies. Initié en septembre 2017, plus de 40 000 traverses ont déjà été changées. En parallèle, SETRAG agit pour améliorer sa performance opérationnelle, ce qui s'est traduit par une hausse des volumes transportés.

UNE ANNÉE ÉGALEMENT RÉUSSIE POUR LES ALLIAGES DE MANGANÈSE

2017 est également une belle année pour l'activité de production d'alliages de manganèse du Groupe, répartie entre les trois usines d'ERAMET Norway, le site de Marietta aux USA, dans l'Ohio, de Dunkerque en France et, depuis 2016, du C2M à Moanda, au Gabon. Le Groupe a encore augmenté sa production totale de 2 % en 2017, de 702 à 716 milliers de tonnes d'alliages de manganèse, dans un contexte très favorable, porté par un niveau de prix historiquement élevé et un équilibre offre/demande tendu tout au long de l'année.

TIZIR : PREMIÈRE ANNÉE AVEC UN RÉSULTAT POSITIF

Coentreprise détenue par ERAMET et Mineral Deposits Limited, TiZir exploite une concession minière de sables minéralisés sur la côte sénégalaise pour produire du zircon, de l'ilménite leucoxène et du rutile. L'ilménite est en grande partie transformée en laitier de dioxyde de titane et en fonte de haute pureté dans l'usine de Tyssedal, en Norvège. Dans un environnement favorable, 2017 a été une bonne année pour TiZir qui affiche un chiffre d'affaires (à 100 %) de 225 MUSD en hausse de 40 % par rapport à 2016. L'activité a dégagé des résultats positifs tirés par l'évolution

favorable des prix des matières premières titanifères et du zircon en 2017.

PRÉPARER L'AVENIR PAR L'EXTENSION DE LA PRODUCTION DE COMILOG

Forte de l'atteinte de son objectif de 4 millions de tonnes, la COMILOG se fixe désormais un nouveau cap en visant, à terme, une augmentation de la production de minerai de plus de 30 %. Cette ambition passera par la transition des activités minières depuis le plateau de Bangombé, en fin de vie, vers celui d'Okouma, qui permettra d'assurer encore plusieurs décennies d'exploitation du minerai de manganèse. Ce projet doit permettre la transition progressive des installations, à partir de 2020. ●

53%

du chiffre d'affaires consolidé d'ERAMET

4809

collaborateurs

PHILIPPE VECTEN

Directeur général adjoint en charge des branches Nickel et Manganèse (jusqu'au 31 mars 2018)

“

FORTS DE NOS SUCCÈS EN 2017, ET PARCE QUE DEMAIN SE PRÉPARE AUJOURD'HUI, NOUS INVENTONS LA SUITE À L'IMAGE DE NOTRE PLAN D'AUGMENTATION DE CAPACITÉ DE COMILOG POUR VISER L'EXCELLENCE DANS TOUS LES DOMAINES ET PRÉPARER L'EXTRACTION DE MINERAI AU GABON DES PROCHAINES DÉCENNIES.”

—



LES MARCHÉS ET APPLICATIONS DU MANGANÈSE

ERAMET extrait et transforme le minerai de manganèse. Ce dernier est utilisé dans les alliages essentiels à la composition de l'acier auquel il confère de la résistance. Ces aciers constituent la matière première de nombreuses industries comme l'automobile, le ferroviaire et la construction. Le manganèse est également couramment utilisé par l'industrie chimique pour fabriquer des piles, des engrais, des composants électroniques ou des pigments de peinture.



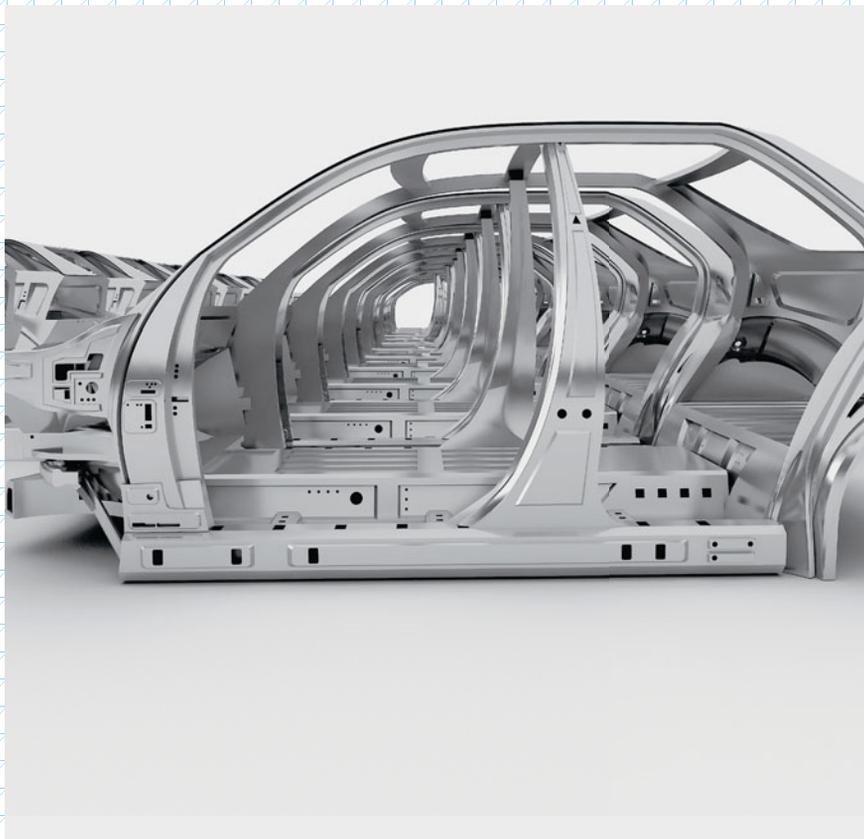
CONSTRUCTION

90 % du minerai produit est destiné à être incorporé à l'acier au carbone, qui constitue par exemple les pièces d'armature de tous les bétons armés. Comme pour d'autres applications, il faut 7 kg de manganèse pour produire une tonne d'acier. Le manganèse présent dans ces produits leur apporte des propriétés de résistance et de rigidité.

VOITURES ÉLECTRIQUES & BATTERIES

Matière première principale des piles alcalines, le manganèse entre aussi dans la composition des cathodes, composant important des batteries lithium-ion.





TRANSPORTS

La résistance du manganèse est très appréciée par l'industrie du transport. C'est le cas des rails dans le ferroviaire pour répondre aux contraintes de poids et aux risques de distorsions, mais aussi dans l'automobile pour les structures des véhicules et certaines pièces moteur critiques.

AGROAGRICULTURE ET CHIMIE FINE

Le manganèse est présent dans la nature en tant qu'oligo-élément. Les industries de l'agroalimentaire et l'agroagriculture l'utilisent pour produire des compléments alimentaires et des engrais. Il est aussi utilisé en chimie fine pour réaliser des pigments et certains traitements de surface des métaux.





ERAMET NORWAY (NORVÈGE)

Opérations de levage dans la zone de coulée à Porsgrunn

GRANDE CÔTE OPÉRATIONS (SÉNÉGAL)

Exploitation de sables minéralisés par dragage en continu





SETRAG
OWENDO
(GABON)

Maintenance
dans les
ateliers de
la Direction
du Matériel
Roulant

COMILOG MOANDA (GABON)

Les installations minières sur le
plateau de Bangombé



NOUS DÉPLOYONS DES EFFORTS SOUTENUS POUR RESTAURER NOTRE COMPÉTITIVITÉ

UN MARCHÉ QUI S'ASSAINIT

Après avoir touché un point historiquement bas début 2016, les prix du nickel ont entamé une lente remontée qui s'est poursuivie en 2017, les cours du nickel au LME étant toutefois restés bas à 4,73 USD/lb en moyenne. Cette situation s'explique par la vitalité de la demande en acier inoxydable dans le monde qui a battu un record en 2017 (augmentation de la production de 5,7 % par rapport à 2016), portée par le rebond de l'économie chinoise (+ 6,9 % de croissance du PIB en 2017) et de son industrie sidérurgique. Hors inox, la demande a également été forte, notamment grâce à l'essor du marché des batteries. Pour autant, les stocks sont restés encore très élevés et l'offre a également poursuivi sa progression, avec notamment

la montée en puissance des producteurs indonésiens de nickel pig iron (NPI) et l'assouplissement du ban à l'exportation de minerai de nickel depuis l'Indonésie. Le marché reste donc incertain.

DES PROGRÈS NOTABLES À LA SLN

La SLN a mené avec succès son plan de performance qui visait à baisser de 25 % son coût de production (cash-cost) sur la période 2016-2017. La mobilisation de toutes les équipes a permis d'atteindre l'objectif d'un cash-cost de 4,50 USD/lb fin 2017, contre 6 USD en 2015. Ce résultat a été obtenu grâce à la mise en œuvre de nombreuses actions : productivité sur mine et à l'usine, focalisation sur la maintenance et la fiabilité des équipements, lancement d'une transformation numérique...

KLEBER SILVA

Directeur général adjoint en charge
d'ERAMET Nickel et d'ERAMET Manganèse
(depuis le 1^{er} avril 2018)

“

LES EFFORTS FOURNIS
PAR LA SLN DOIVENT
ÊTRE SALUÉS! LES
RÉSULTATS OBTENUS
MONTRENT LA VOIE
À SUIVRE. PLUS QUE
JAMAIS, LA BATAILLE
SE POURSUIT
POUR RENOUER
DURABLEMENT
AVEC LES PROFITS.”

—

**UN DÉFI QUI RESTE ENTIER**

L'objectif 2017 est atteint mais la SLN vise plus loin pour renouer avec une performance durable. Cette ambition, c'est celle du nouveau plan de performance à horizon 2020, qui s'engage en 2018 et doit porter le cash-cost de la SLN à 4 USD/lb. Entre efforts de productivité et amélioration des coûts énergétiques de l'usine, ce nouveau plan repose sur une solide ambition : celle de repenser en profondeur l'organisation et le modèle managérial de la SLN pour se rapprocher des meilleurs en termes de compétitivité, et assurer la pérennité à long terme du premier acteur minier de Nouvelle-Calédonie.

WEDA BAY : LE NOUVEAU PARTENARIAT SE MET EN PLACE

Situé dans l'archipel indonésien des Moluques du Nord, Weda Bay est l'un des plus vastes gisements de nickel au monde. Acquis par ERAMET en 2006, il abrite plus de 9 millions de tonnes de nickel contenu. En février 2017, le Conseil d'administration d'ERAMET a approuvé les termes de l'accord-cadre conclu avec le groupe sidérurgique chinois Tsingshan, premier producteur mondial d'acier inoxydable, en vue de la valorisation de cet actif. L'objectif est de permettre, selon un procédé pyrométallurgique, une production compétitive de nickel pig iron qui permettra de diversifier et d'élargir l'offre du Groupe sur le marché du ferronickel. ERAMET détiendra 43 % et le groupe Tsingshan 57 % dans cette opération.

SANDOUVILLE : UN RAMP-UP DIFFICILE

Depuis juin 2017, l'usine ERAMET Sandouville est alimentée par une nouvelle source de matte européenne dans le cadre d'un accord long terme. Cette matte, de composition multimétallique complexe et très différente du produit néo-calédonien, a nécessité la modification des procédés de traitement de l'usine. Dans ce contexte, le ramp-up est resté difficile depuis le démarrage à mi-année et avec un taux de marche réduit. La capacité de production nominale est de 15 000 tonnes par an de nickel haute pureté destiné aux industries de pointe, en particulier pour les marchés de l'électronique et des batteries. ●

1^{er}

producteur mondial
de ferronickel haute teneur

1

des producteurs mondiaux
de sels de nickel de haute pureté

644 M€

de chiffre d'affaires

LES MARCHÉS ET APPLICATIONS DU NICKEL

ERAMET extrait du nickel et le transforme en ferronickel. Le Groupe produit aussi du nickel métal et des sels de nickel de très haute pureté à partir de matte de nickel. Le premier marché du nickel est l'acier inoxydable. Très apprécié pour ses qualités d'hygiène, cet acier est présent dans de nombreux objets du quotidien. Quant aux superalliages et aux alliages de nickel, ils répondent aux exigences des industries de pointe comme les industries pétrolières, gazières et nucléaires.

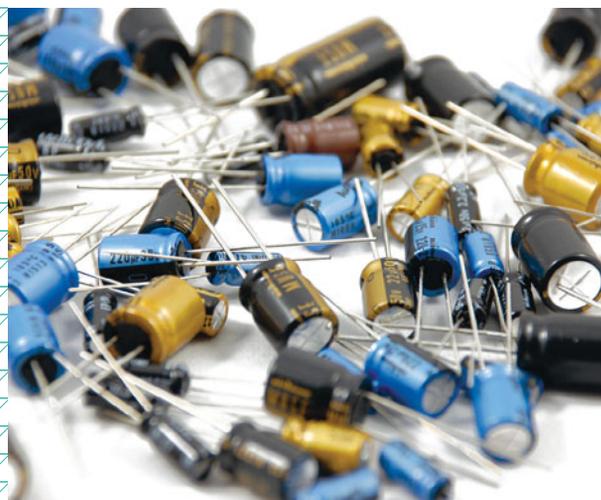


VOITURES ÉLECTRIQUES ET BATTERIES

Le nickel est un élément clé des batteries pour les véhicules hybrides et électriques actuellement en plein essor. La demande de nickel est désormais soutenue par les très bonnes perspectives offertes par le développement du secteur des batteries lithium-ion pour les voitures électriques et hybrides.

ÉNERGIE PORTABLE

Le nickel est non seulement vital pour les batteries des téléphones portables mais également pour leur fonctionnement électronique. Il joue un rôle essentiel dans leurs circuits électroniques, tout particulièrement au niveau des condensateurs.





MATÉRIEL MÉDICAL

Les alliages au nickel sont utilisés dans de nombreuses prothèses médicales pour leurs qualités de résistance inégalées. On retrouve aussi les aciers inoxydables au nickel dans la fabrication des outils médicaux.

CHIMIE ET NICKELAGE

Le nickelage est une application ancienne du nickel pour protéger les surfaces et les objets. Elle est particulièrement répandue en décoration et en bijouterie.



OBJETS DU QUOTIDIEN

Par sa résistance à la corrosion, l'acier inoxydable est un matériau qui présente d'excellentes propriétés d'hygiène. Il est très utilisé pour fabriquer des équipements ménagers (évier, couverts, casseroles, plats...) et électroménagers (machines à laver, équipements de cuisine).

Il est aussi très présent dans le bâtiment et la construction parmi les éléments de décoration architecturaux : ascenseurs, rampes, mobilier urbain. L'usage de l'inox est dans ce cas retenu pour ses propriétés esthétiques (brillance), son faible coût d'entretien et sa durée de vie.



SLN (NOUVELLE-CALÉDONIE)

Déchargement de minéral à l'usine de Doniambo

SLN (NOUVELLE-CALÉDONIE)

Sondage en géologie



ERAMET SANDOUILLE (FRANCE)





SLN
(NOUVELLE-CALÉDONIE)

Opérations
sur mine à Thio



SLN (NOUVELLE-CALÉDONIE)

Usine de Doniambo à Nouméa

JOUR APRÈS JOUR, ATELIER PAR ATELIER, NOUS ŒUVRONS POUR OPTIMISER NOS PROCÉDÉS ET NOTRE QUALITÉ DE SERVICE

42

UNE ANNÉE CONTRASTÉE POUR LA BRANCHE ALLIAGES

Le chiffre d'affaires de la Branche affiche une progression de 15 %. Le résultat opérationnel courant s'élève à 32 M€, en croissance de 19 % par rapport à 2016 avec une évolution très contrastée selon les activités. En effet, Aubert & Duval, dont l'aéronautique représente plus des deux tiers du chiffre d'affaires, affiche un résultat opérationnel courant de 38 M€ en 2017 en baisse de 21 % par rapport à 2016 dû à des difficultés opérationnelles et un niveau de productivité très en retrait par rapport aux objectifs d'amélioration fixés. Erasteel, pour sa part, réalise en 2017 un résultat opérationnel courant en progression de 15 M€ par rapport à 2016, pour atteindre -6 M€. Cela est

dû au succès du projet de réorganisations industrielle, de productivité et de redynamisation du portefeuille produits, et à l'impact favorable du prix des matières. À l'inverse, les difficultés de montée en puissance de l'activité recyclage des piles, batteries et catalyseurs ont pesé sur les résultats.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE : UN POSITIONNEMENT RESPONSABLE

En 2017, la Branche a poursuivi sa stratégie pour se positionner dans le domaine de l'économie circulaire : en septembre 2017, EcoTitanium, première unité européenne de recyclage de titane de qualité aéronautique, a été inaugurée à Saint-Georges-de-Mons (Puy-de-Dôme, France). 48 M€ ont

2^e

producteur mondial
de pièces forgées
par matricage de forte
puissance

été investis dans cette installation par UKAD, joint-venture entre Aubert & Duval et la société kazakhe UKTMP, un des leaders mondiaux de la fabrication d'éponge de titane. EcoTitanium compte trois actionnaires : UKAD (43,5%), co-entreprise d'Aubert & Duval (filiale du groupe ERAMET) et d'UKTMP International, l'État dans le cadre du Programme des Investissements d'Avenir opérés par l'ADEME (41,3%), et la Caisse régionale de Crédit Agricole Centre France (15,2%), via sa filiale de prise de participation CACF Développement. Elle permettra la création d'au moins 60 emplois directs hautement qualifiés, ainsi que des emplois induits. L'usine EcoTitanium refond des lingots d'alliages de titane à partir des chutes et copeaux de titane collectés chez les

grands constructeurs aéronautiques et leurs sous-traitants. Elle offre à l'industrie aéronautique européenne une nouvelle voie d'approvisionnement responsable pour cette matière première stratégique, indépendante des fournisseurs américains et russes.

MÉTALLURGIE DES POUDRES : UNE EXPERTISE D'AVENIR

En 2017, la Branche a élargi son empreinte industrielle dans le secteur de la métallurgie des poudres, porté par le développement de la fabrication additive. En mai, une nouvelle tour d'atomisation des poudres a été mise en service sur le site Aubert & Duval des Ancizes. 2018 sera une année de montée en puissance pour cette nouvelle installation, aujourd'hui en phase de qualification pour produire

des poudres de superalliages à destination des clients aéronautiques. La Branche Alliages dispose de nombreux atouts dans ce domaine où elle entend se développer rapidement : une expertise R&D reconnue, des capacités industrielles de premier plan et une solide connaissance des grands donneurs d'ordre (aéronautique, énergie, défense, automobile...). Outre la tour d'atomisation des poudres inaugurée aux Ancizes, la Branche Alliages produit déjà différentes gammes de poudres de superalliages sur le site Aubert & Duval d'Irun en Espagne et d'Erasteel en Suède. Forte de ce dispositif, elle est en mesure d'augmenter ses capacités de production pour répondre aux besoins croissants de ses clients dans le domaine hautement stratégique de l'impression 3D.

JÉRÔME FABRE

Directeur général adjoint
en charge de la branche Alliages,
Président d'Aubert & Duval et d'Erasteel

“

LA SÉCURITÉ ET
LA SATISFACTION
CLIENT SONT
AU CŒUR DE TOUTES
NOS PRIORITÉS.”

—



DE NOUVELLES PERSPECTIVES POUR ERASTEEL

Filiale de la Branche Alliages, Erasteel opère sur le marché très concurrentiel des aciers rapides utilisés notamment pour les outils de coupe. Après plusieurs années de difficultés et de pertes de parts de marché, cette activité a entamé son redressement. Son plan de reconquête s'est traduit par une hausse de ses ventes et une nette amélioration de sa productivité. Des résultats qu'Erasteel doit au dynamisme de ses équipes commerciales, aux nouvelles nuances mises au point par sa R&D et, plus largement, à sa capacité à se remettre en question. ●

1

des leaders mondiaux
de la métallurgie
des poudres atomisées
au gaz

LES MARCHÉS ET APPLICATIONS DES ALLIAGES

La branche Alliages conçoit et fabrique des pièces métalliques et des alliages de pointe sous forme de barres, pièces matricées et forgées, poudres... pour résister à des conditions thermomécaniques extrêmes notamment dans les secteurs de l'aéronautique, l'énergie, le médical et l'outillage.

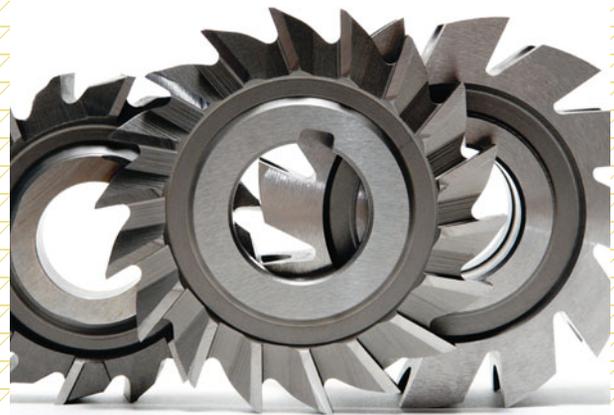


AÉRONAUTIQUE

Aubert & Duval fournit des aciers à hautes performances, des superalliages destinés au secteur de l'aéronautique. Ces matériaux, recherchés pour leur extrême résistance aux contraintes mécaniques, aux hautes températures et à la corrosion, sont utilisés pour concevoir les pièces critiques des structures d'avion (ex : trains d'atterrissage) et des pièces de moteur (ex : arbres de turbines). Enfin, le titane est également utilisé par l'industrie spatiale pour garantir l'étanchéité des réservoirs de fusées des lanceurs de satellites.

OUTILLAGES

Aubert & Duval et Erasteel produisent des aciers d'outillages. Erasteel produit en particulier des aciers rapides, aciers spéciaux de hautes performances qui offrent une grande dureté jusqu'à une température de 500°C et une forte résistance à l'usure grâce à des éléments d'alliages tels que le tungstène, le molybdène, le vanadium et le chrome. Ces aciers sont utilisés dans de nombreuses applications de l'outillage : outils de coupe, de taillage d'engrenage, lames de scies, transformation des matières plastiques, outils de travail à froid du métal...



ÉNERGIE

Aubert & Duval fournit des pièces matricées critiques pour la fabrication des turbines terrestres à gaz ou à vapeur, des pièces forgées et des produits longs en alliages très résistants aux hautes pressions, à la corrosion et aux températures extrêmes imposées par les forages offshore en très grande profondeur, ou encore pour l'industrie nucléaire.

DÉFENSE

Aubert & Duval fournit des pièces métalliques à hautes performances pour l'industrie de la défense comme les sous-marins et les avions de chasse type Rafale. Elle réalise aussi des pièces forgées et laminées en aciers hautes performances pour les véhicules blindés et l'artillerie.

POUDRES ATOMISÉES

Aubert & Duval et Erasteel produisent des poudres atomisées au gaz destinées à de nombreuses applications industrielles notamment la fabrication additive (impression 3D). Elles permettent de fabriquer des pièces métalliques complexes en une seule fois et de prototyper des pièces.



MÉDICAL

Aubert & Duval conçoit des alliages « base cobalt » et des aciers inoxydables austénitiques (au chrome et au nickel) pour la fabrication d'instruments chirurgicaux, de prothèses médicales et d'implants.

SPÉCIALITÉS

Aubert & Duval fournit les industriels des secteurs du transport automobile et maritime avec des aciers, des aciers spéciaux destinés à la fabrication d'éléments d'injecteurs de moteurs diesel, ainsi que pour la compétition automobile (F1, rallye WRC, moto GP).





AUBERT & DUVAL ISSOIRE (FRANCE)

Cabine de pilotage de la presse automatique de 3000 tonnes pour la réalisation des ébauches forgées de pièces aéronautiques en alliage d'aluminium

**ERASTEEL
CHAMPAGNOLE
(FRANCE)**

Four de traitement thermique





**AUBERT & DUVAL
LES ANCIZES (FRANCE)**

Contrôle d'une atomisation
(à la tour d'atomisation)



**AUBERT & DUVAL
PAMIERS (FRANCE)**

Prise de mesure de
la rugosité de surface
après usinage



**INTERFORGE
(FRANCE)**

Marquage
de pièces de
moteur après
opération de
matricage



03

VERS DEMAIN EN INVESTISSANT DURABLEMENT

VERS DEMAIN c'est inscrire notre action dans une logique citoyenne en plaçant la responsabilité sociétale d'entreprise au cœur de notre stratégie. C'est appréhender cette approche RSE comme partie intégrante de notre performance, de notre attractivité et de notre acceptabilité.

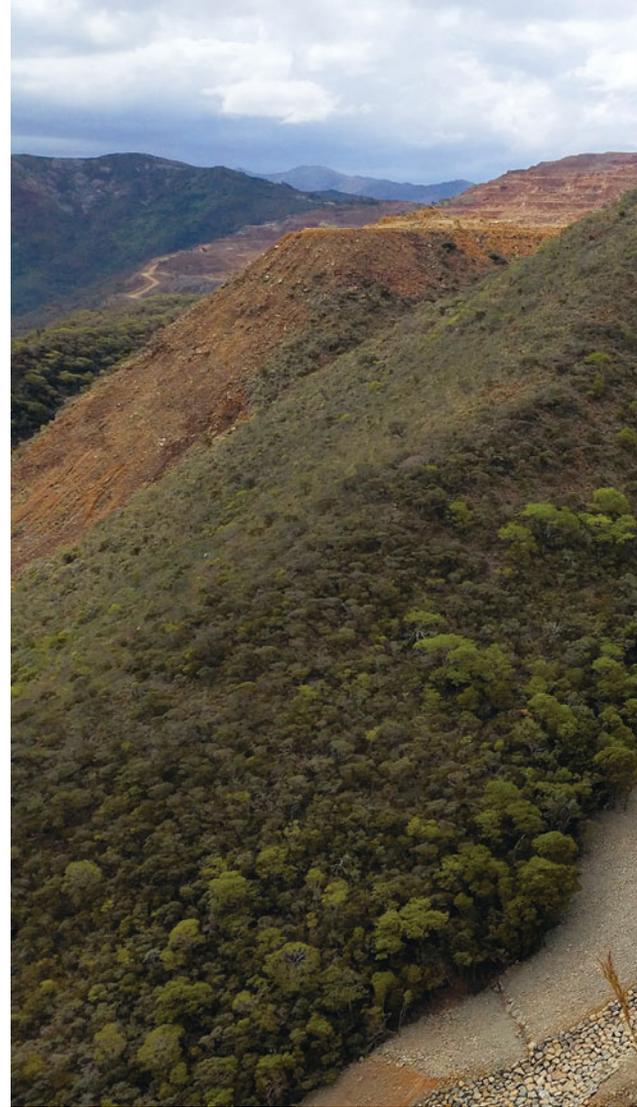
VERS DEMAIN c'est considérer les collaborateurs comme la ressource la plus précieuse en œuvrant à la qualité du dialogue social et au développement des compétences. C'est les accompagner dans les périodes de transition et protéger leur santé et leur intégrité dans l'exercice de leur travail.

VERS DEMAIN c'est préserver notre compétitivité pour être durablement profitable. En 2017, l'efficacité des programmes de performance opérationnelle conjuguée à la hausse des cours des minerais a généré un net rebond de nos résultats et réduit notre endettement.



RSE NOUS INSCRIVONS NOTRE ACTION DANS UNE LOGIQUE CITOYENNE

50



UN ENGAGEMENT STRATÉGIQUE EN MATIÈRE DE RSE

La RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), pour un groupe industriel et minier présent à long terme dans près de 20 pays, est un élément indispensable de sa performance et de son développement. Celle-ci repose notamment sur la bonne intégration des sites dans les territoires d'implantation, sur une relation de confiance avec toutes leurs parties prenantes. Le Groupe est ainsi engagé de longue date dans une démarche d'amélioration continue pour placer la RSE au cœur de ses activités. ERAMET s'appuie dans ce domaine sur sa charte d'Éthique et sa politique de développement durable qui, l'une et l'autre, fixent le cap de sa responsabilité sociétale. Ces deux textes de référence ont conduit le Groupe à structurer sa démarche de RSE autour de quatre piliers : les collaborateurs (notamment la santé, la sécurité, le développement

des personnes, le dialogue social), l'environnement (maîtrise des risques, réduction de notre empreinte) et l'énergie, les produits (gestion responsable et opportunités de développement) et, enfin, la conformité éthique et les relations avec les parties prenantes.

UNE DÉMARCHÉ AXÉE SUR LA MAÎTRISE DES RISQUES

En matière de RSE, nos parties prenantes expriment des attentes, chaque année plus fortes, qui convergent vers l'exigence d'une démarche de « diligence raisonnable » fondée sur l'identification et la maîtrise des risques. Le nouvel environnement réglementaire mondial, européen et en particulier français, avec les lois dites « Sapin II » et « Devoir de Vigilance », a conduit ERAMET à renforcer en 2017 les cartographies de ses risques en matière d'éthique et de RSE. Ces risques, qu'ils soient industriels, sanitaires, environnementaux, relatifs aux droits humains

ou à la corruption, sont évalués pour les activités du Groupe comme pour celles des acteurs de sa chaîne de valeur. Ces cartographies permettent d'affiner la connaissance des enjeux RSE auxquels le Groupe doit répondre. En matière de droits humains, de santé/sécurité et d'environnement, le premier plan de vigilance publié par ERAMET présente de manière transparente ces risques et les mesures de maîtrise associées.

UNE VIGILANCE RENFORCÉE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

La responsabilité sociétale d'ERAMET ne peut être envisagée en dehors de la chaîne de valeur du Groupe. Une vigilance renforcée est exercée vis-à-vis des pratiques des tiers avec lesquels ERAMET travaille, en particulier ses fournisseurs, sous-traitants et clients. Ainsi, le Groupe a structuré ses démarches d'achats et de ventes responsables en formalisant et priorisant les processus d'évaluation de leur performance



SLN (Nouvelle-Calédonie) - Ouvrage de gestion des eaux à Thio

CATHERINE TISSOT-COLLE

Directeur de la Communication
et du Développement durable

“

ERAMET A RENOUVELÉ
SON AMBITION
EN MATIÈRE DE
RESPONSABILITÉ
SOCIÉTALE ET
ENVIRONNEMENTALE
POUR AFFIRMER SON
ANCRAGE CITOYEN ET
PÉRENNISER
SA PERFORMANCE ET
SON ATTRACTIVITÉ.”

—

51

éthique et RSE. ERAMET s'attache également à faire de la RSE un levier de transformation au bénéfice de ses clients, via l'innovation en faveur de la transition énergétique, par exemple.

UNE DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE SUIVIE AU PLUS HAUT NIVEAU

L'ensemble de cette démarche éthique et RSE est déclinée par les Branches et les sites au travers de politiques, « feuilles de route », ou standards spécifiques. Ceux-ci conduisent à définir des objectifs pluriannuels pertinents pour chaque métier et activité du Groupe, ainsi que des plans d'action qui en découlent.

Afin d'en assurer la bonne réalisation opérationnelle, le Groupe a renforcé en 2017 son organisation en application du programme de conformité porté par le Déontologue. Un réseau de Responsables Conformité Éthique

a ainsi été formalisé, et plus de 2000 cadres du Groupe ont suivi l'e-learning sur la charte d'Éthique d'ERAMET. L'année 2017 a également été marquée par le renforcement du dispositif de suivi des recommandations issues des audits HSE des sites.

Le pilotage de la performance du Groupe en matière d'éthique et de RSE est assuré de manière régulière par le Comité Exécutif du Groupe, et également par le Conseil d'administration d'ERAMET, notamment au travers de deux de ses comités, le Comité Stratégique et de la RSE, et le Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique. ●



RH NOUS VEILLONS À LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL



V EILLER À LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL

Les défis auxquels est confronté ERAMET obligent à une unité de tous les instants afin de tendre toutes les forces de l'entreprise vers un seul et même objectif : celui de l'excellence opérationnelle et de la compétitivité. Cela passe par un dialogue social constructif et de qualité, par un respect mutuel entre la Direction générale et les institutions représentatives du personnel, et un fort investissement managérial pour expliquer, rassurer et aplanir les éventuels freins au changement. Dans cet esprit, la Direction d'ERAMET et les organisations syndicales ont signé en mars 2017 un accord relatif au fonctionnement de la négociation collective du Groupe en France métropolitaine. Objectif : définir des règles de fonc-

tionnement claires et homogènes en matière de dialogue social, pour renforcer et pérenniser sa dynamique au sein du Groupe et en faire un élément clé de la performance future d'ERAMET.

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU GROUPE

En 2017, Christel Bories a engagé la transformation d'ERAMET à travers le programme NeWays. Ce nouvel élan agit comme un supplément d'énergie donné au Groupe. Outre les plans de compétitivité déjà engagés, nos filiales ont proposé de nouvelles actions pour s'inscrire dans cette dynamique : conduite de benchmarks pour s'évaluer face aux meilleurs concurrents, mise en œuvre de nouvelles organisations plus horizontales pour gagner en réactivité et en agilité.

L'appropriation de ces changements par l'ensemble des collaborateurs est déterminante pour la réussite d'ERAMET. Les Ressources humaines ont donc à cœur d'accompagner ces inflexions stratégiques. Cela passe par la formation, pour expliquer les principes de la transformation et donner des outils pour sa mise en œuvre, et de nombreuses actions sur le terrain. Par exemple, le renforcement des compétences sur l'usine du C2M au Gabon pour soutenir son ramp-up. Ou encore à la SLN, en accompagnant le plan « SLN 2020 », qui se traduit par des mesures d'augmentation du temps de travail et de refonte des organisations. Dans ce cas précis, les discussions avec les partenaires sociaux ont été essentielles pour s'accorder sur l'amplitude du temps de travail sur mines et à l'usine, et sur l'optimisation du modèle managérial de la SLN.



MICHEL CARNEC

Directeur des Ressources humaines,
Santé, Sécurité et Sûreté

“

LES COLLABORATEURS
SONT LES PREMIERS
MOTEURS DE
LA PERFORMANCE
D'ERAMET. CE SONT
EUX QUI FONT
ET FERONT LA
DIFFÉRENCE DEMAIN.”

—

53

MAINTENIR L'EXIGENCE DE SÉCURITÉ

Notre capacité à opérer nos activités en toute sécurité est le premier gage de notre excellence opérationnelle. C'est une exigence que nous devons à nos employés, à nos sous-traitants et à l'ensemble de nos partenaires. En 2017, nous avons renforcé le déploiement de notre référentiel Groupe des « Exigences Essentielles de Sécurité » : il encadre 14 types d'activités dites « critiques » (travail en hauteur, travail en espace confiné, cohabitation engins-piétons...) avec des règles claires et simples qui doivent être appliquées sans faille. En parallèle, nous complétons notre stratégie de prévention en misant sur la présence des managers sur le terrain, grâce aux « interactions sécurité ». Cette technique consiste à aller sur le terrain

pour se rendre compte des conditions de sécurité dans lesquelles travaillent les opérateurs. C'est l'occasion d'engager le dialogue avec eux et d'échanger sur ce qui va bien comme sur les écarts constatés. Il s'agit de déclencher une prise de conscience chez nos collaborateurs, un changement de comportement, à travers la discussion qui s'engage. Plus de 1 500 managers y ont été formés en 2017. Tous ces efforts ont porté leurs fruits puisque le Groupe a enregistré en 2017 une baisse de 24 % de son TF2 (accidents avec et sans arrêt). ●



INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

SOCIAL

Effectifs inscrits par catégorie socioprofessionnelle et par région au 31/12/2017

	FRANCE	EUROPE HORS FRANCE	AMÉRIQUES	AFRIQUE	ASIE	PACIFIQUE	TOTAL
Ouvriers	2503	834	147	1687	118	1319	6608
ETAM	1767	236	42	1492	107	565	4209
Cadres	779	148	61	567	73	145	1773
Total effectifs inscrits	5049	1218	250	3746	298	2029	12590
% cadres	15%	12%	24%	15%	24%	7%	14%

Effectifs inscrits par Branche et par région au 31/12/2017

	FRANCE	EUROPE HORS FRANCE	AMÉRIQUES	AFRIQUE	ASIE	PACIFIQUE	TOTAL
Holding	347	8	60	0	25	0	440
Nickel	197	0	0	0	94	2029	2320
Manganèse	131	704	157	3746	71	0	4809
Alliages	4374	506	33	0	108	0	5021
Total	5049	1218	250	3746	298	2029	12590

FORMATION	FRANCE	EUROPE HORS FRANCE	AMÉRIQUES	AFRIQUE	ASIE	PACIFIQUE	TOTAL
Heures de formation	145404	13825	11536	146074	4508	52932	374279
Heures par salarié	28,8	11,4	46,1	39,0	15,1	26,1	29,7

SÉCURITÉ⁽¹⁾

THÈMES	DÉFINITIONS	VALEUR 2017	ÉVOLUTION SUR 1 AN
Taux de fréquence 1	Nombre d'accidents avec arrêt rapporté à un million d'heures travaillées.	4,6	- 17 % pro-forma ⁽²⁾
Taux de gravité	Nombre de jours d'arrêt (au-delà du jour de survenue de l'accident) associé aux accidents avec arrêt rapporté à 1000 heures travaillées.	0,28	- 31 % pro-forma ⁽²⁾
Taux de fréquence 2	Nombre d'accidents déclarés avec et sans arrêt, rapporté à un million d'heures travaillées.	10,3	- 24 % pro-forma ⁽²⁾

ENVIRONNEMENT

THÈMES	DÉFINITIONS	RÉSULTATS 2017	ÉVOLUTION
Permis d'exploiter	Nombre de permis d'exploiter des sites du Groupe.	115	Diminution Optimisation par les autorités environnementales du nombre de textes opposables aux sites (agglomération de plusieurs textes en un seul).
Reporting environnemental	Pourcentage de sites inclus dans le reporting environnemental.	100 %	Stabilité et consolidation du reporting.
Certification des sites	Pourcentage de sites industriels et miniers ayant obtenu la certification ISO 14001.	81 %	Stabilité.
Réhabilitation des sites miniers	Nombre d'hectares réhabilités en cumulé sur l'ensemble de nos sites miniers.	286 ha	Plus de 700 ha sur 3 ans.
Rejets atmosphériques	Nombre d'installations de traitement des rejets atmosphériques canalisés.	256	Plus de 20 équipements supplémentaires , à périmètre Groupe équivalent.

55

ÉNERGIE

THÈMES	DÉFINITIONS	RÉSULTATS 2017	ÉVOLUTION
Consommation d'énergie	Consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul lourd, charbon...).	16,6 TWh	Stabilité apparente. Toutefois, la diminution liée à la vente d'ERACHEM a été compensée par l'augmentation d'activité des autres unités, en particulier sur le Gabon.
Démarche efficacité énergétique	Nombre de sites ayant développé en 2017 la démarche économie d'énergie conduite sur les principes de la norme ISO 50001.	25 sites	Démarrage d'une démarche structurée sur COMILOG (4 sites) et SLN (1 site). Un 1^{er} site de la branche Alliages a obtenu la certification ISO 50001.
Bilan carbone Scope 1 et 2	Volume en millions de tonnes de CO ₂ émis par l'ensemble des sites du Groupe.	4,29 Mt	Globalement stable depuis 2010.

(1) Les statistiques intègrent le personnel intérimaire.

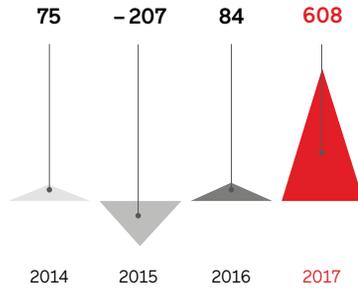
(2) Sortie de la chimie du manganèse, de Somivab, d'Eurotungstène poudres au 1^{er} janvier 2017, et du recyclage aux États-Unis en avril 2017. L'année 2016 pro-forma 2017 s'établit à 5,5 de TF1 et 13,6 de TF2 et 0,40 de TG.

RÉSULTATS DU GROUPE

COMPTES CONSOLIDÉS ⁽¹⁾

Résultat opérationnel courant

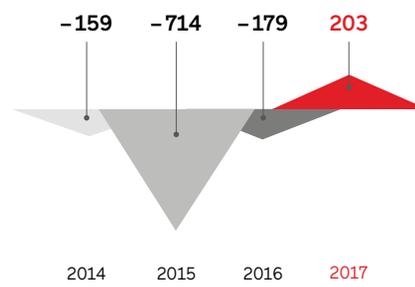
(en millions d'euros)



Le résultat opérationnel courant du Groupe est en forte progression à 608 M€.

Résultat net part du Groupe

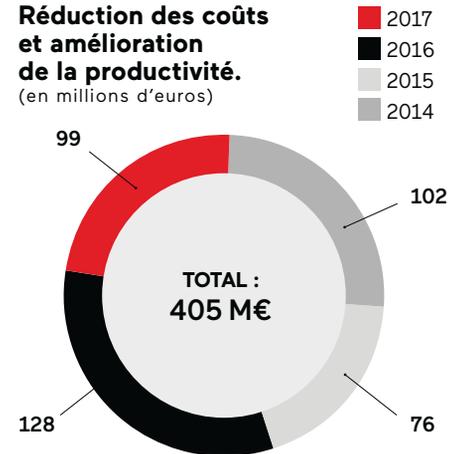
(en millions d'euros)



Un résultat net part du Groupe positif à 203 M€.

Réduction des coûts et amélioration de la productivité.

(en millions d'euros)



La mise en œuvre du plan de productivité de la SLN (branche Nickel) a également porté ses fruits avec une baisse de 21% de son cash-cost en 2017⁽²⁾ par rapport à la moyenne de 2016.

Des résultats 2017 en forte hausse

Le groupe ERAMET enregistre de très bons résultats sur l'exercice 2017, porté notamment par la croissance du chiffre d'affaires de 22% par rapport à 2016 à 3 652 M€.

Le résultat opérationnel courant du Groupe est en forte progression à 608 M€, tiré principalement par l'évolution très favorable des prix du manganèse, mais également par des gains de productivité à hauteur de 99 M€ (sur un total de 405 M€ réalisés sur la période 2014-2017, en ligne avec l'objectif rehaussé).

Le résultat net part du Groupe est positif à 203 M€ alors qu'il était en perte de 179 M€ pour l'année 2016.

Les investissements industriels s'établissent à 230 M€, en hausse d'environ 6% par rapport au niveau bas de 2016.

Le niveau d'endettement net s'établit à 376 M€ au 31 décembre 2017, contre 836 M€ fin 2016. Le free cash-flow, positif sur les trois derniers semestres, s'élève à 476 M€ sur 2017. Il comprend un effet non récurrent de 25 M€ lié au produit de la vente des locaux du siège social situé Tour Montparnasse. Le déménagement dans de nouveaux locaux à Paris est prévu en juin 2018.

Le ratio dette nette sur capitaux propres s'établit à 19% à fin 2017.

La maturité moyenne de la dette, dont 81% est à taux fixe (hors RCF), a été allongée au moyen de plusieurs opérations. ERAMET a ainsi clôturé avec succès en septembre une émission obliga-

taire de 500 M€ à échéance février 2024. Cette souche obligataire a été largement souscrite par une base diversifiée d'investisseurs institutionnels, essentiellement à l'international.

Le groupe ERAMET a remboursé la totalité du tirage du crédit syndiqué (« RCF ») effectué début 2016, dont 730 M€ en 2017 et 250 M€ en janvier 2018. Par ailleurs, en février 2018, ce RCF a été étendu pour un montant de 981 M€ et une maturité de cinq ans, soit une nouvelle échéance à 2023.

La liquidité financière du groupe ERAMET progresse significativement à 2,7 Md€ au 31 décembre 2017.

Compte tenu de l'évolution de la capitalisation boursière et du flottant du Groupe, le titre ERAMET a été réintégré dans l'indice boursier SBF 120 en fin d'année.

(1) Les données consolidées présentées sont des données ajustées issues du reporting du Groupe qui intègre les coentreprises selon la méthode proportionnelle. Voir les comptes consolidés au 31 décembre 2017 disponibles sur le site internet du Groupe (www.eramet.com).

(2) Cash-cost à conditions économiques constantes (début 2016).



Retrouvez plus d'informations sur notre application ERAMET Finance

COMPTE DE RÉSULTAT

Forte amélioration de l'EBITDA et du résultat opérationnel courant entre 2016 et 2017

Le chiffre d'affaires du groupe ERAMET est en forte hausse de 22% entre 2016 et 2017. Le chiffre d'affaires de la branche Manganèse, qui représente 53% du chiffre d'affaires consolidé, a fortement progressé (+33%) sur l'année 2017 à 1919 M€, tiré par une forte production d'acier au carbone, notamment en Chine, et un niveau de production historique de COMILOG. Le chiffre d'affaires de la branche Nickel s'élève à 644 M€ sur l'année, en hausse de 8% par

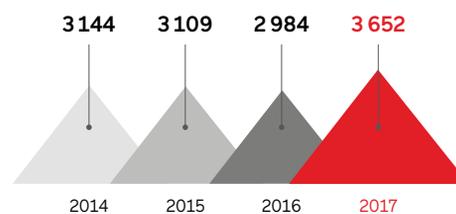
rapport à 2016 dans un contexte de prix restés bas au cours de l'année 2017. Le chiffre d'affaires de la branche Alliages affiche une progression de 15% à 1087 M€ sur 2017, reflétant notamment la croissance des ventes des secteurs aéronautique, énergie et aciers rapides.

La forte amélioration de l'EBITDA et du résultat opérationnel courant du Groupe, entre 2016 et 2017, s'explique principalement par l'évolution très favorable des prix du manganèse, mais également par des gains de productivité à hauteur de 99 M€ (soit un total de 405 M€ réalisés sur la période 2014-2017, pour un objectif rehaussé à 400 M€).

Le résultat opérationnel intègre les coûts d'étude des grands projets, les coûts de restructuration et les dépréciations d'actifs. Le résultat net de la période inclut le résultat

financier et la charge d'impôts sur les résultats. Le résultat net part du Groupe est positif à 203 M€ alors qu'il était en perte de 179 M€ pour l'année 2016, après prise en compte de 25 M€ de part des minoritaires dans le résultat net de l'exercice 2017.

Chiffre d'affaires
(en millions d'euros)



Chiffre d'affaires en forte hausse de 22% par rapport à 2016 à 3652 M€.

405 M€

d'économies cumulées depuis 2014 en impact annuel

608 M€

de résultat opérationnel courant sur l'exercice 2017

EN MILLIONS D'EUROS	EXERCICE 2017	EXERCICE 2016
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 652	2 984
EBITDA	871	375
Amortissement sur actif immobilisé	(250)	(268)
Provisions pour risques et charges	(13)	(23)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	608	84
Dépréciations d'actifs	9	(110)
Autres produits et charges opérationnels	(50)	(69)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	567	(95)
Résultat financier	(117)	(79)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(1)	(2)
Impôts sur les résultats	(221)	(61)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	228	(237)
• part des minoritaires	25	(58)
• part du Groupe	203	(179)
Résultat de base par action (en euros)	7,67	(6,79)

TABLEAU DE FLUX DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

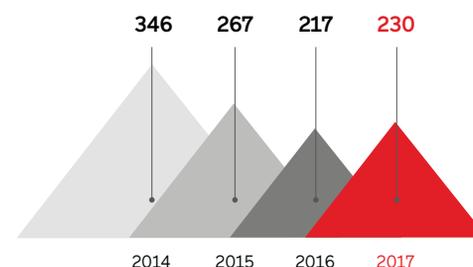
L'endettement net du Groupe s'élève à 376 M€ au 31 décembre 2017 par rapport à 836 M€ au 31 décembre 2016. Cette variation est la résultante des flux suivants :

- 687 M€ de flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles (121 M€ en 2016) :
 - + 484 M€ de marge brute d'autofinancement contre 147 M€ en 2016 du fait d'une forte amélioration des résultats 2017 par rapport à 2016 (résultat opérationnel courant en hausse de 524 M€) ;
 - + 203 M€ de variation de BFR ;
- - 211 M€ de flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, dont principalement -230 M€ d'investissements industriels, en hausse de 6 % par rapport à 2016 ;
- - 12 M€ de flux nets de trésorerie liés aux opérations sur fonds propres ;
- - 4 M€ en incidence des variations de cours des devises.

Le ratio d'endettement net sur capitaux propres (gearing) s'élève à 19 % au 31 décembre 2017, en forte diminution par rapport au 31 décembre 2016 (47 %).

Investissements industriels

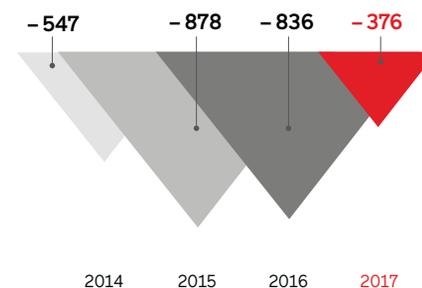
(en millions d'euros)



Des investissements industriels à 230 M€, principalement consacrés à la sécurité et à la maintenance de l'outil de production.

Endettement financier net

(en millions d'euros)



Un niveau d'endettement net en forte baisse à 376 M€ au 31 décembre 2017, contre 836 M€ fin 2016.

EN MILLIONS D'EUROS	EXERCICE 2017	EXERCICE 2016
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		
EBITDA	871	375
Impact trésorerie des éléments sous l'EBITDA	(387)	(228)
Marge brute d'autofinancement	484	147
Variation de BFR	203	(26)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité (1)	687	121
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Investissements industriels	(230)	(217)
Autres flux d'investissements	19	30
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements (2)	(211)	(187)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations sur fonds propres	(12)	100
Incidence des variations de cours des devises	(4)	8
(Augmentation)/diminution de l'endettement financier net	460	42
(Endettement financier net) d'ouverture	(836)	(878)
(Endettement financier net) de clôture	(376)	(836)
Free cash-flow (1) + (2)	476	(66)



Retrouvez plus d'informations
sur notre application
ERAMET Finance

BILAN ÉCONOMIQUE

Le total du bilan du Groupe s'établit au 31 décembre 2017 à 3269 M€ par rapport à 3538 M€ au 31 décembre 2016.

Cette diminution de 269 M€ résulte principalement :

- d'une part, de la diminution de l'actif immobilisé de 108 M€ qui s'explique essentiellement par des amortissements et dépréciations d'actifs supérieurs aux investissements industriels et par une diminution du BFR total de 161 M€ ;
- d'autre part, de la baisse de l'endettement financier net (-460 M€), partiellement compensée par une hausse des capitaux propres à 1980 M€ (+ 204 M€) qui s'explique essentiellement par le résultat de l'exercice 2017.

230 M€

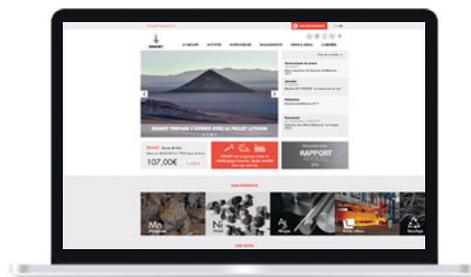
d'investissements en 2017,
en hausse de 6% par rapport à 2016

2,7 Md€

de liquidités financières
au 31 décembre 2017

59

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2017	31/12/2016
Actif immobilisé	2710	2818
Stocks	887	933
Créances clients	368	333
Dettes fournisseurs	(391)	(390)
BFR simplifié	864	876
Autres éléments de BFR	(305)	(156)
BFR total	559	720
TOTAL	3269	3538
EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres – part du Groupe	1694	1515
Capitaux propres – minoritaires	286	261
Capitaux propres	1980	1776
Trésorerie et équivalents de trésorerie et actifs financiers courants	(2075)	(1698)
Emprunts	2451	2534
Endettement financier net	376	836
<i>Ratio endettement financier net/capitaux propres (gearing)</i>	19%	47%
Provisions et engagements liés au personnel	730	740
Impôts différés nets	173	142
Instruments financiers dérivés	10	44
TOTAL	3269	3538



RENDEZ-VOUS SUR LE WEB
www.eramet.com



SUIVEZ-NOUS
SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



TÉLÉCHARGEZ
NOTRE APPLICATION FINANCE

Tour Maine-Montparnasse – 33, avenue du Maine – F-75755 Paris Cedex 15 – Tél.: (33) 01 45 38 42 42

Conception et réalisation: EP□KA

Rédaction: Antoine Blachez et Direction de la communication groupe ERAMET

Crédits photo: photothèques du groupe ERAMET - Aubert & Duval, COMILOG, GCO, ERAMET, ERAMET Research, Erasteel, SETRAG, SLN, Airbus SAS – E.GRIMAULT/masters films, APE, Assemblée nationale, Olivier Beligon, Joël Damase, Marc le Chelard, Foresee, Generali France, Julien Goldstein, Michel Labelle, Andrew McLeish, Interlinks Image, Désirey Minko, Marco Dufour, Musée du quai Branly, Pacific Charter Corporation, Total, Christophe Thillier, Weave Air, iStock.

Ce rapport est imprimé sur un papier dont la fabrication est conforme aux exigences définies dans le règlement d'application de contrôle des bois FSC (Forest Stewardship Council).



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par ipedir



ERAMET

DES ALLIAGES,
DES MINERAIS ET DES HOMMES.