

DEPLACER ENSEMBLE LES FRONTIÈRES

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2005



ERAMET



SOMMAIRE

1 Profil

UN PROJET COMMUN

- 2 Entretien avec Jacques Bacardats
- 4 Un pilotage efficace et transparent

8 DÉPLACER ENSEMBLE LES FRONTIÈRES

Quatre frontières, quatre défis

- 10 **La frontière collective**
- 12 Chiffres clés 2005
- 14 Une stratégie de croissance sur des marchés porteurs
- 15 Eramet Nickel
- 16 Eramet Manganèse
- 17 Eramet Alliages
- 18 Performances créatrices de valeur
- 20 Avancées collectives pour l'environnement et la maîtrise des risques
- 22 **La frontière géographique**
- 24 Un développement industriel au rythme des marchés mondiaux
- 28 Acteurs du développement local
- 30 **La frontière technique**
- 32 Matériaux nouveaux pour hautes performances
- 34 Une recherche & développement au service des clients
- 36 Progrès des compétences
- 38 **La frontière individuelle**
- 40 Un projet mobilisateur pour les équipes d'Eramet
- 42 Engagement pour le progrès social
- 44 Une attention permanente aux conditions de travail

47 ÉLÉMENTS FINANCIERS

CARNET DE L'ACTIONNAIRE

- 2 Eramet en bourse en 2005
- 4 L'information des actionnaires
- 6 Conseil d'administration

CARNET
DE
L'ACTIONNAIRE



ERAMET

ERAMET EN BOURSE EN 2005

POURSUITE DE LA FORTE PROGRESSION DU COURS DE L'ACTION ERAMET EN 2005 : + 22 %

Le cours de l'action Eramet a connu une année de forte croissance en 2005 (+ 22 %), faisant suite à une année 2004 également en très forte croissance (+73 %). Le cours a atteint un plus haut de 94,90 € le 1^{er} août et il a terminé l'année à 81,00 €. Cette progression est du même ordre que celle de l'indice CAC 40 (+ 23 %). La capitalisation boursière d'Eramet a atteint 2,089 milliards

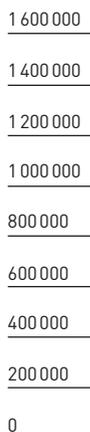
d'euros au 31 décembre 2005, positionnant Eramet approximativement à la 80^e position parmi les sociétés cotées à la Bourse de Paris.

Compte tenu des levées d'options de souscription d'actions nouvelles exercées par les salariés, le nombre total d'actions émises au 31 décembre 2005 était de 25 789 874 contre 25 744 944, au 31 décembre 2004.

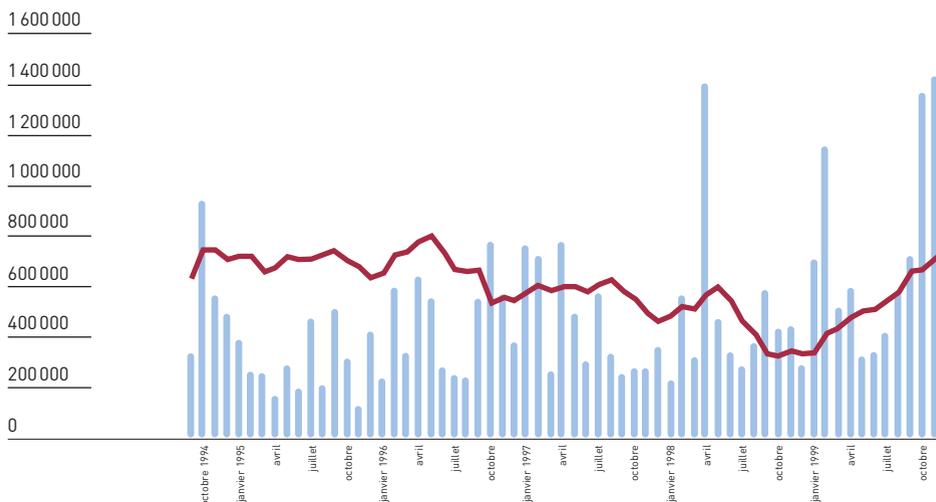
→ Données boursières et dividendes

	Cours de clôture (€)			Capitalisation boursière au 31.12 (en millions €)	Volume (moy./jour)	Bénéfice par action € par action
	plus haut	plus bas	au 31.12			
1995 *	58,39	41,31	48,78	743	15 673	4,36
1996 *	61,89	34,91	41,47	643	23 981	3,03
1997 *	53,20	33,08	34,76	542	22 172	3,82
1998	47,72	22,11	25,60	399	24 176	2,75
1999	58,75	23,15	57,00	1 393	33 810	1,37
2000	61,75	41,90	43,55	1 076	14 100	4,42
2001	47,80	22,00	34,60	855	4 664	- 0,13 ⁽¹⁾
2002	39,80	13,90	21,05	527	4 928	0,23
2003	38,60	14,50	38,50	985	5 834	- 4,35 ⁽²⁾
2004	72,90	36,70	66,20	1 704	15 953	13,75
2005	94,90	66,10	81,00	2 089	19 319	14,76

Nombre de titres



→ Évolution du cours de l'action ERAMET



FORTE AUGMENTATION DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Le volume des transactions sur l'action Eramet a augmenté de 20 % par rapport à 2004.

Passage au SRD en 2006

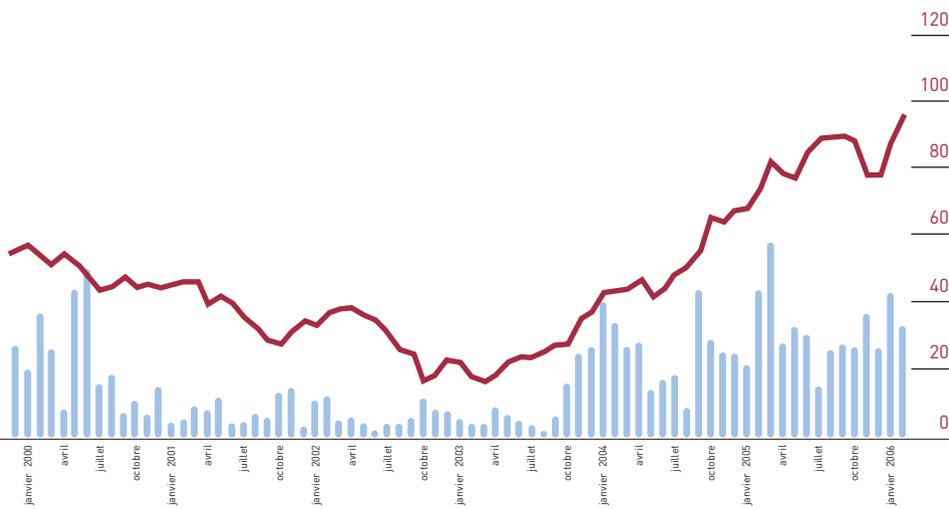
Grâce à cette nouvelle amélioration de la liquidité du titre, Euronext Paris a annoncé début 2006 le passage de l'action Eramet au SRD à compter du 28 mars 2006.

Dividende ** € par action	Rendement net sur la base du cours au 31.12	Rendement avoir fiscal compris sur la base du cours au 31.12
1,00	2,05 %	3,09 %
1,00	2,41 %	3,64 %
1,14	3,28 %	4,93 %
1,14	4,45 %	6,68 %
1,14	2,00 %	3,00 %
1,30	2,99 %	4,48 %
1,14	3,29 %	4,90 %
1,00	4,75 %	7,13 %
0,86	2,23 %	3,35 %
2,00	3,02 %	-
2,10	2,59 %	-

* Recalculé en euros.
** Dividende hors avoir fiscal de 1994 à 2003 inclus.

(1) Avant effet de la provision sur SMC, le résultat par action est de 1,98 €.
(2) Soit 0,22 €/action hors résultat exceptionnel lié aux restructurations.

Cours de l'action
(moyenne mensuelle) en euros



L'INFORMATION DES ACTIONNAIRES

UNE INFORMATION FINANCIÈRE COMPLÈTE ET TRANSPARENTE

La communication financière est chargée de mettre en œuvre la politique d'information du groupe à l'égard de la communauté financière, des investisseurs et des actionnaires.

Outre les deux réunions destinées aux analystes et aux journalistes à l'occasion de la publication des résultats annuels et semestriels, en mars et en septembre, plusieurs autres réunions d'information ont été organisées à Paris, Londres, Stockholm et Francfort.

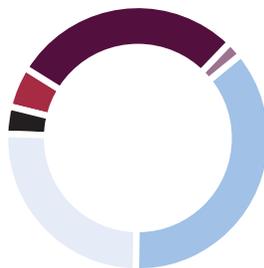
En 2005, une visite des sites de matriçage de la branche alliages à Pamiers et Issoire a été organisée pour les analystes financiers, afin de mettre en évidence le potentiel industriel d'Eramet dans ses activités fortement tournées vers l'aéronautique.

Le site Internet d'Eramet (www.eramet.fr), destiné à présenter le groupe et ses activités, permet de retrouver toutes les présentations, les communiqués de presse (possibilité de s'abonner) ainsi que les documents financiers (documents de référence et rapports annuels) réalisés par le groupe.



1.
Presse de 40 000 tonnes
à la nouvelle usine de
matriçage de Pamiers
(France).

2.
Visite du site
de Pamiers.



Actionnariat (au 31 décembre 2005)

■ Divers	29,46 %
■ Autocontrôle	0,59 %
■ Sorame + CEIR	37,24 %
■ Areva	26,20 %
■ BRGM*	1,38 %
■ STCPI**	5,13 %
Total	100 %

*BRGM : Bureau de Recherches Géologiques et Minières (État français)

**STCPI : Société Territoriale Calédonienne de Participation Industrielle (provinces de Nouvelle-Calédonie)



ERAMET FICHE SIGNALÉTIQUE

- Le titre Eramet fait partie du compartiment A de la liste unique d'Euronext Paris. Eramet figure dans le nouvel indice CAC MID 100 et dans l'indice SBF 250. Eramet sera au SRD à compter du 28 mars 2006
- CODE ISIN : FR 0000131757
- Mnémonique : ERA
- Nombre d'actions au 31 décembre 2005 : 25 789 874
- Valeur nominale : 3,05 €
- Année fiscale du 1^{er} janvier au 31 décembre



CALENDRIER DE L'ACTIONNAIRE

Jeudi 27 avril 2006

Assemblée générale

Mercredi 3 mai 2006

Publication du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre, avant bourse

Mardi 1^{er} août 2006

Publication du chiffre d'affaires du 2^e trimestre, avant bourse

Jeudi 7 septembre 2006

Publication des résultats du 1^{er} semestre, avant bourse

Vendredi 3 novembre 2006

Publication du chiffre d'affaires des 9 premiers mois de l'année, avant bourse

Jeudi 1^{er} février 2007

Publication du chiffre d'affaires de l'année 2006, avant bourse

CONTACTS

ERAMET

Philippe Joly
Relations investisseurs
Tour Maine-Montparnasse
33, avenue du Maine
75755 Paris Cedex 15
Tél. : +33 1 45 38 42 02

BNP PARIBAS

Securities Services
GCT-Services aux émetteurs
Immeuble Tolbiac
75450 Paris Cedex 09
Tél. : 0 826 109 119

CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ISSUE DE LA RÉUNION DU 8 MARS 2006

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

JACQUES BACARDATS

PRÉSIDENT D'HONNEUR

YVES RAMBAUD



ADMINISTRATEURS

RÉMY AUTEBERT

Principales fonctions occupées

Directeur du secteur Mines-Chimie-
Enrichissement de COGEMA

CYRILLE DUVAL

Gérant de SORAME

ÉDOUARD DUVAL

Président du conseil de gérance
de SORAME

GEORGES DUVAL

Gérant de SORAME (vice-président
et directeur général délégué d'Eramet)

PATRICK DUVAL

Président-directeur général de CEIR

PIERRE-NOËL GIRAUD

Professeur à l'École supérieure des mines
de Paris

FRANÇOIS HENROT

Associé gérant de Rothschild & Cie
Banque



COMMISSAIRES AUX COMPTES

ERNST & YOUNG AUDIT
Tour Ernst & Young
Faubourg de l'Arche
11, allée de l'Arche
92037 Paris-La-Défense Cedex

DELOITTE & ASSOCIÉS
185, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine Cedex



Chargement de minerai de nickel à Tiébaghi (Nouvelle-Calédonie).



Opérateur à la mine de Moanda (Gabon).



ADMINISTRATEURS

GILBERT LEHMANN

LOUIS MAPOU

HAROLD MARTIN

JACQUES ROSSIGNOL

MICHEL SOMNOLET

ANTOINE TREUILLE

AREVA,
représentée par FRÉDÉRIC TONA

Principales fonctions occupées

Directeur général adjoint de COGEMA¹
(vice-président d'Eramet)

Président de la STCPI
(Nouvelle-Calédonie)

Président du Congrès
de la Nouvelle-Calédonie²

Ancien directeur général de SNECMA
et d'Arianespace

Ancien administrateur, vice-président
et directeur général de l'administration
finance de L'Oréal

Executive Managing Director de Mercantile
Capital Partners LLC

Ancien directeur du secteur Mines-Chimie-
Enrichissement d'AREVA/COGEMA

(1) Administrateur coopté au conseil d'administration du 13 décembre 2005, en remplacement de JEAN-LUCIEN LAMY.

(2) Administrateur élu par l'assemblée générale du 11 mai 2005, en remplacement de PASCAL LAFLEUR.

ERAMET

Tour Maine-Montparnasse
33, avenue du Maine
F-75755 Paris Cedex 15

Tél. : (33) 01 45 38 42 42
Fax : (33) 01 45 38 41 28
www.eramet.fr

est un groupe minier et métallurgique qui fonde l'exercice et le développement de ses activités sur un projet de croissance durable, rentable et harmonieuse.

Depuis quinze ans, le groupe s'est développé, multipliant sa taille et s'implantant sur les cinq continents pour suivre ses marchés. Cultivant des savoir-faire uniques dans les domaines de la géologie, de la minéralurgie, de l'hydro et de la pyrométallurgie, et de la conception de nuances d'aciers à hautes performances, Eramet occupe aujourd'hui des positions mondiales de premier plan dans la production et la transformation des métaux non ferreux et des alliages. En 2005, les trois branches du groupe, Eramet Nickel, Eramet Manganèse et Eramet Alliages, ont réalisé un chiffre d'affaires de 2 712 M€, dont plus de 80 % hors de France, et dégagé un résultat opérationnel courant de 542 M€.

Les quelque 14 000 collaborateurs d'Eramet dans le monde, ses clients, ses actionnaires et partenaires, sont les acteurs de cette croissance qui s'appuie sur une stratégie d'innovation et d'investissements, sur l'amélioration permanente des performances et sur une attitude de responsabilité dans la conduite de ses activités.

DÉPLACER ENSEMBLE LES FRONTIÈRES

UNE NOUVELLE IMPULSION

En 2005, les équipes d'Eramet se sont engagées ensemble dans un programme visant à donner une nouvelle impulsion à la croissance du groupe et à le porter au-delà de ses frontières actuelles, qu'elles soient géographiques, individuelles, collectives ou techniques.

Cette ambition s'appuie sur un socle économique solide, une trésorerie saine et des efforts qui ont placé le groupe aux meilleurs niveaux mondiaux de compétitivité, partout dans le monde. Elle est justifiée par le fait qu'Eramet exerce ses activités sur des marchés tels que la sidérurgie, la chimie ou l'aéronautique, qui sont en croissance sur le long terme.

Elle mobilise l'ensemble des équipes dans une même démarche, socle de la culture du groupe, qui valorise l'initiative, le dynamisme et la responsabilité de tous ses collaborateurs.

UN PROJET MOBILISATEUR POUR L'AVENIR DU GROUPE ERAMET

ENTRETIEN AVEC JACQUES BACARDATS

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Après l'année 2004, exceptionnelle pour Eramet, comment le groupe se porte-t-il aujourd'hui ?

J. B. : Nous sommes sur des marchés cycliques. L'année 2005 a vu la reprise de l'aéronautique. L'activité alliages a généré plus de résultats qu'en 2004, et si cela n'a pas suffi à compenser la baisse des prix dans le manganèse et le nickel, nous restons sur une croissance régulière sur le long terme. Les cours du nickel restent élevés, les marchés du manganèse sont en croissance. Certaines de nos activités ont réalisé des résultats exceptionnels, comme le recyclage de catalyseurs, par exemple, grâce à l'envolée des cours du vanadium et du molybdène. Par rapport à la tendance observée sur dix ou quinze ans, 2005 reste une très bonne année pour le groupe.

« AMENER LE GROUPE AU-DELÀ DE SES FRONTIÈRES ACTUELLES. »

Vous indiquez l'an dernier que le groupe était prêt pour une nouvelle phase de croissance. Où en sont vos projets dans ce domaine ?

J. B. : La période de croissance que nous traversons ne laisse personne indifférent dans le groupe. Là où certains seraient tentés de faire une pause, constatant la solidité de l'entreprise et ses résultats, nous avons choisi de nous confronter à de nouveaux défis. L'évolution de nos marchés nous donne confiance et renforce nos ambitions. Il faut saisir cette dynamique, cette envie de bouger, qui existe aujourd'hui dans le groupe. Nous avons d'ailleurs lancé en 2005 un grand projet d'entreprise, un projet mobilisateur pour l'avenir du groupe Eramet pour répondre à cette attente. Ce projet, que nous avons appelé *Leaders*,

concerne l'ensemble des collaborateurs du groupe. Il s'agit de développer une culture de l'initiative, de l'ambition et du développement pour amener le groupe au-delà de ses frontières actuelles.

Eramet est déjà implanté sur les cinq continents. De quelles frontières s'agit-il ?

J. B. : Les frontières sont pour nous autant techniques que géographiques, autant collectives qu'individuelles : développer nos savoir-faire, offrir plus à nos clients, conquérir de nouveaux marchés, savoir nous remettre en question en permanence pour évoluer avec le monde qui nous entoure, mettre en commun les expériences pour aller plus loin, innover au service de l'environnement, etc.

En 2004 et 2005, les efforts de performance auxquels tous, dans le groupe, ont participé nous ont permis d'accumuler des ressources financières. Nous souhaitons les utiliser pour financer ces développements dans chacune de nos trois branches.

« EN 2005, LE MONTANT DE NOS INVESTISSEMENTS A ÉTÉ LE PLUS ÉLEVÉ DE TOUTE L'HISTOIRE DU GROUPE ; IL SERA PLUS IMPORTANT ENCORE EN 2006. »

La stratégie d'investissements va donc se poursuivre ?

J. B. : En 2005, le montant de nos investissements a été le plus élevé de toute l'histoire du groupe, avec 231 M€. Ces investissements viennent financer en partie la croissance interne de l'activité de chacune des branches : la tranche 2005 du programme 75 000 tonnes de la branche



« NOUS AVONS CONSTITUÉ
UNE ÉQUIPE FRANCO-CHINOISE
SOLIDE ET EXPÉRIMENTÉE
QUI PILOTE NOS ACTIVITÉS
EN CHINE. »

nickel, le programme d'augmentation de la production à 3,5 millions de tonnes dans la branche manganèse, la nouvelle unité de matriçage de Pamiers pour la branche alliages. Malgré notre retrait du projet Tiangong, qui s'était mal engagé, nous continuons de développer nos implantations en Chine. Nous avons commencé la construction d'une usine de production de bioxyde de manganèse électrolytique (Electrolytic Manganese Dioxide – EMD) ; nous ouvrons au début de l'année 2006 un nouveau centre de distribution d'aciers à outillage et, surtout, au fil des expériences, nous avons constitué une équipe franco-chinoise solide et expérimentée, qui pilote l'ensemble de nos activités dans ce pays.

Nous avons également préparé des développements futurs. Nous avons, par exemple, décidé la construction d'une nouvelle usine de recyclage de catalyseurs au Canada pour suivre le développement de l'exploitation de nouveaux champs pétrolifères en Alberta.

Envisagez-vous de vous développer dans de nouvelles activités ?

J.B. : Nous restons en veille active sur plusieurs secteurs qui sont proches de nos compétences. Nous avons acquis une expertise dans les métaux non ferreux ; nous développons déjà des activités dans le molybdène, le vanadium, le cobalt, le chrome... Nous savons ce que nous avons envie de faire, mais nous avons aussi une vision claire de ce que nous ne voulons pas. La croissance de notre chiffre d'affaires ne nous intéresse que si elle s'accompagne d'une croissance du résultat. La rentabilité et la compétitivité restent des préoccupations essentielles. Cela ne concerne pas seulement nos développements externes. Nous poursuivons en permanence, dans les trois branches, des programmes d'amélioration de notre compétitivité. Nous n'oublions jamais que nous exerçons nos activités sur des marchés cycliques. Nous nous réjouissons des bonnes années, mais nous savons que les mauvaises années reviendront. Dans chacune de nos activités, dès lors que nous avons un avantage compétitif sur nos concurrents en termes de prix de revient, il faut le conserver.

Comment l'année 2006 se présente-t-elle ?

J.B. : Dans la continuité des cycles, 2006 sera à un niveau un peu plus bas que 2005. Toutefois, nous sommes sur des marchés en croissance structurelle. Nous poursuivrons donc notre stratégie d'innovation, d'investissement et de développement.

UN PILOTAGE EFFICACE ET TRANSPARENT

UNE ORGANISATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

DEPUIS QUELQUES ANNÉES, ERAMET S'EST DOTÉ D'UNE ORGANISATION QUI ASSOCIE VISION INTERNATIONALE DE LA STRATÉGIE, EFFICACITÉ DU PILOTAGE OPÉRATIONNEL ET LÉGÈRETÉ DES ÉQUIPES DU SIÈGE ET DES PROCÉDURES POUR NE PAS ALOURDIR LES LIGNES HIÉRARCHIQUES ET PRÉSERVER LA PROXIMITÉ QUI FAIT LA SPÉCIFICITÉ DE CE GROUPE INTERNATIONAL. EN 2005, ERAMET A ENRICHİ SES OUTILS DE PILOTAGE. IL A ÉGALEMENT RENFORCÉ LA COMMUNICATION AUTOUR DE SES CHOIX STRATÉGIQUES POUR LES RENDRE PLUS LISIBLES, ET DONC PLUS MOTIVANTS POUR L'ENSEMBLE DE SES COLLABORATEURS.



JACQUES BACARDATS
Président-directeur général

Rôle et missions des comités

Le comité exécutif (Comex) du groupe définit et met en œuvre la stratégie. Il rassemble, autour du président-directeur général, les trois directeurs de branche, qui sont également directeurs généraux délégués, le directeur administratif et financier et le directeur des ressources humaines.

Chacun des membres du Comex a la responsabilité d'une fonction transversale stratégique : R&D, environnement, ingénierie, systèmes d'information, achats. Ainsi le comité exécutif est-il en prise directe à la fois avec l'activité de chacune de ses divisions et avec quelques fonctions supports clés. Il s'implique directement depuis 2004 dans le suivi des cadres à haut potentiel, dont il assure une revue régulière. Le management international du groupe lui est directement rattaché. Les fonctions stratégie, affaires industrielles, communication et marketing sont directement rattachées au président.

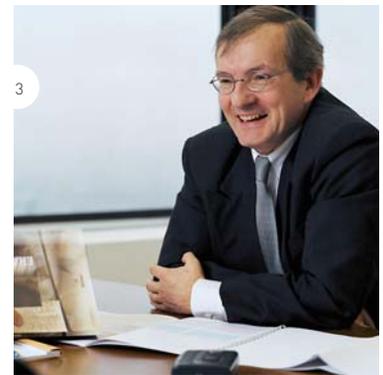
En 2005, Eramet a profité du passage aux normes comptables IFRS pour faire évoluer son système de reporting interne, et l'enrichir d'un système de pilotage. Le groupe dispose ainsi d'un outil qui fournit des informations précises et détaillées sur chacune des activités à travers le monde, lui permettant d'intervenir de façon extrêmement réactive face à toute dérive ou évolution.

Le groupe s'est également engagé dans une communication plus ouverte et plus large de ses choix stratégiques, en interne comme en externe.

Le comité de direction international, créé en 2004, a poursuivi ses travaux, permettant de dégager de nouvelles synergies entre les entités du groupe. Ce comité rassemble les principaux cadres dirigeants du groupe. Les trois branches ainsi que les principales zones géographiques d'activité d'Eramet y sont représentées.



DOMINIQUE FRANCHOT
Directeur ressources humaines –
hygiène sécurité



JEAN-DIDIER DUJARDIN
Directeur administratif et financier

Il a pour mission d'accompagner le développement international de plus en plus dynamique du groupe. Certaines branches sont mieux implantées que d'autres dans telle ou telle partie du monde. En confrontant les expériences et les informations, cette instance d'échanges permet d'ouvrir des perspectives nouvelles. La mise en place d'une organisation commune en Chine, compte tenu des nombreux développements du groupe dans ce pays, en constitue l'exemple le plus frappant.

En 2005, les membres du comité de direction international ont choisi de s'entre-évaluer à travers une procédure dite 360°. Cette évaluation, accompagnée par un expert extérieur, illustre la capacité du groupe à se remettre en cause dans une perspective de progrès. Sa déclinaison progressive à d'autres groupes au sein de l'entreprise a déjà été engagée pour 2006.

UN PROJET COMMUN

ERAMET
RAPPORT D'ACTIVITÉ
2005



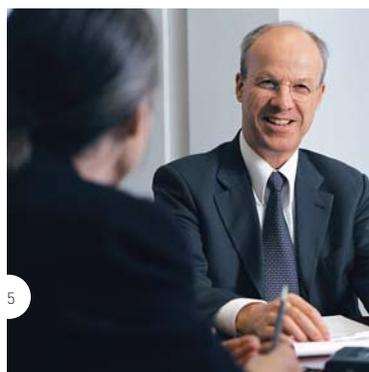
COMITÉ EXÉCUTIF

JACQUES BACARDATS ¹
Président-directeur général

PATRICK ANDRÉ ⁴
JEAN-DIDIER DUJARDIN ³
GEORGES DUVAL ⁵
DOMINIQUE FRANCHOT ²
ALAIN ROBERT ⁶



PATRICK ANDRÉ
Directeur général délégué
Branche manganèse



GEORGES DUVAL
Vice-président,
Directeur général délégué
Branche alliages



ALAIN ROBERT
Directeur général délégué
Branche nickel



COMITÉ DE DIRECTION INTERNATIONAL

Il réunit le comité exécutif
et les cadres dirigeants ci-après :

MARCEL ABÉKÉ
Administrateur
et directeur général
de Comilog Gabon

LUC AUFFRET*
Directeur général délégué
de SLN Nouvelle-Calédonie

JOSEPH CHANG
Président-directeur général
d'Eramet Chine

XAVIER CHASTEL
Président d'Erasteel

ÉDOUARD DUVAL
Directeur des achats
et président
d'Eramet International

ALAIN PRADOURA
Directeur général
d'Aubert & Duval

PHILIPPE VECTEN
Directeur de la stratégie

* Remplacé par PIERRE ALLA
le 17 mars 2006.



CABINET DU PRÉSIDENT

OLIVIER BEAUNAY
Communication interne
& institutionnelle

ANTOINE GRECO
Affaires industrielles

PHILIPPE JOLY
Communication
financière & marketing

PHILIPPE VECTEN
Stratégie



FONCTIONS TRANSVERSALES

JEAN-PIERRE CESCUTTI
Recherche & Développement
(CRT)

ÉDOUARD DUVAL
Achats

OLIVIER MONGROLLE
Systèmes d'information

CATHERINE TISSOT-COLLE
Environnement
& risques industriels

ALAIN ZAMBETTI
Projets & technologie
(TEC Ingénierie)

Le choix de la proximité

Implanté dans de nombreux pays, Eramet se développe en respectant la diversité des cultures et des modes de management. Dans la quasi-totalité des implantations du groupe, en Europe, en Asie, en Afrique, en Océanie et en Amérique, une grande partie des équipes d'encadrement est de la nationalité des pays d'implantation. Ce choix permet de faire bénéficier l'ensemble du groupe d'une diversité et d'une richesse de méthodes et d'organisation dans une perspective de partage des meilleures pratiques.

La rigueur d'une gouvernance exigeante

Eramet s'est attaché à adopter la plus grande rigueur dans les procédures de gouvernance du groupe. En 2005, les comités d'audit et le comité des rémunérations ont contribué pleinement à la qualité des travaux du conseil d'administration.

Le conseil d'administration s'est réuni quatre fois en 2005. Sa composition a changé. Il a en particulier accueilli un nouvel administrateur, M. Harold Martin, président du Congrès de Nouvelle-Calédonie, qui a remplacé M. Pascal Lafleur en mai 2005. Il a pris acte, en décembre, de la démission de M. Jean-Lucien Lamy et a coopté M. Gilbert Lehmann, directeur général adjoint de COGEMA, en le nommant également vice-président d'Eramet.

Les grands projets d'investissement du groupe, notamment en Chine, au Gabon et en Amérique du Nord, lui ont été présentés. L'évolution de la situation liée à l'accord de Bercy a également été suivie et continuera à l'être avec une grande attention.



Comité d'audit

Le comité d'audit s'est réuni trois fois en 2005. Il a traité notamment de la politique d'équilibrage de la trésorerie, de la politique de provisions et des différents contentieux. Il a étudié les principales questions posées par le passage aux normes IFRS et a joué un rôle déterminant dans l'amélioration des procédures de reporting et d'audit. Il a audité les comptes 2004.

Comité des rémunérations

Le comité des rémunérations a fixé les rémunérations des mandataires sociaux, arrêté les bonus 2004 et les objectifs 2005 pour ces personnes. En décembre, il a arrêté les bonus 2005 en se fondant sur un examen détaillé des résultats estimés et des actions mises en œuvre, branche par branche et au niveau du groupe. Il a également examiné et débattu de leur rémunération 2006. Les progrès en matière de sécurité, de gouvernance et de management social ont été notamment pris en compte. Il a déterminé, enfin, les objectifs 2006.

1. Le rôle du comité de direction international est de renforcer les échanges au niveau de l'équipe exécutive sur une base reflétant mieux l'ouverture et la diversité internationale du groupe.

2. Le groupe s'est également engagé dans une communication plus ouverte et plus large de ses choix stratégiques, en interne comme en externe.

Contrôle interne

La société a engagé début 2004 une démarche d'évaluation progressive de son système de contrôle interne, dont la première étape a consisté en l'élaboration d'une cartographie des risques. Ce projet a été conduit en réalisant des interviews des principaux responsables des différents processus de l'entreprise, de façon à mesurer leur exposition aux risques et le degré de maîtrise du contrôle interne associé. Le résultat de cette cartographie a permis de déterminer le plan d'action d'amélioration devant être conduit. Les plans d'audit sont élaborés à partir de cette cartographie.



→ CONTRÔLE INTERNE 2005

Ce qui a été réalisé en 2005 :

- la société Eramet a créé une société de trésorerie participante fin 2004, dans le but de servir de pivot de trésorerie central pour l'ensemble des sociétés du groupe. Les procédures financières de trésorerie ont été revues en conséquence avec une mise en œuvre début 2005 ;
- un nouveau progiciel de gestion de trésorerie, commun pour l'ensemble du groupe, a été mis en place dans le courant de l'année ;
- la société a établi durant l'année 2004 un document de référence basé sur les comptes 2003, qui a obtenu le 25 janvier 2005 le visa de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Il a été mis à jour des comptes 2004 en milieu d'année et a reçu le visa le 2 septembre 2005. *Eramet publiera également en 2006 un document de ce type, adapté et actualisé, pour 2005 ;*

- le déploiement des normes IFRS a conduit à un renforcement des normes et procédures comptables groupe et à une normalisation de celles-ci au sein des différentes sociétés. Le déploiement a été conduit par un groupe de travail baptisé Eranorm, composé des principaux comptables des différentes sociétés pour permettre la mise en œuvre de ces nouvelles normes dès début 2005. Le groupe a présenté le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004 et les comptes au 30 juin 2005 suivant les normes IAS/IFRS lors de leur publication ;
- la refonte du système de reporting groupe a été entreprise avec l'adoption d'un nouveau progiciel de consolidation et de reporting. La partie financière est opérationnelle, et le déploiement des indicateurs opérationnels est en cours ;
- la mise en œuvre de moyens de commercialisation unifiés pour la branche manganèse et une amélioration des systèmes d'information commerciaux.

→ CONTRÔLE INTERNE 2006

Les principales actions prévues pour l'année 2006 concernent :

- en lien avec le déploiement des nouvelles applications de trésorerie, la poursuite du développement des interfaces avec les applications comptables, et l'évolution pour les paiements vers des protocoles sécurisés de liaison avec les banques ;
- la poursuite de la modernisation des systèmes d'information des différentes branches ;
- la révision de la cartographie des risques, et l'élaboration d'un plan d'audit pluriannuel en lien avec celle-ci.

QUATRE FRONTIÈRES, QUATRE DÉFIS

COLLECTIVE

DÉPASSER LES LIMITES DE CHAQUE ACTIVITÉ POUR APPROFONDIR ENSEMBLE,
EN ÉQUIPE ET EN RÉSEAU, LA CONSTRUCTION DU GROUPE ERAMET p. 10-21

ENSEMBLE | DÉPLACER |



LES FEMMES ET LES HOMMES D'ERAMET

CONFIANCE PARTAGÉE Quelle raison a chaque collaborateur d'Eramet de partager la même culture et de s'engager dans une aventure commune ? En 2005, le groupe a conduit avec l'aide du cabinet Stratorg une enquête auprès de ses équipes d'encadrement pour comprendre ce qui fondait cette relation de confiance. Cette démarche a permis d'identifier et de décrire plusieurs profils types de relation de confiance, les « contrats invisibles » entre le groupe et ses collaborateurs. Découvrez-les au fil des pages de ce document.



LES FRONTIÈRES

GÉOGRAPHIQUE

PARTAGER LES RICHESSES DE CHACUNE DES CULTURES ACTIVES DANS LE GROUPE
ET RÉPONDRE AUX CLIENTS LÀ OÙ SE DÉVELOPPENT LES MARCHÉS p.22-29

TECHNIQUE

MAINTENIR, TRANSMETTRE ET ENRICHIR LES COMPÉTENCES QUI FONDENT
L'AVANCE TECHNIQUE D'ERAMET p.30-37

INDIVIDUELLE

RECONNAÎTRE LA FORCE DE L'INITIATIVE
ET DE L'ENGAGEMENT DE CHACUN p.38-45



LA FRONTIÈRE



QUATRE
FRONTIÈRES,
QUATRE
DÉFIS

ERAMET
RAPPORT D'ACTIVITÉ
2005

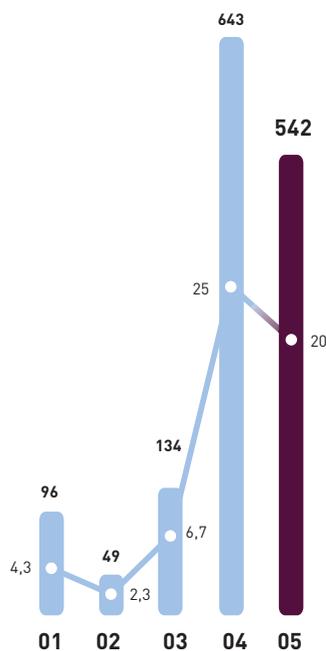
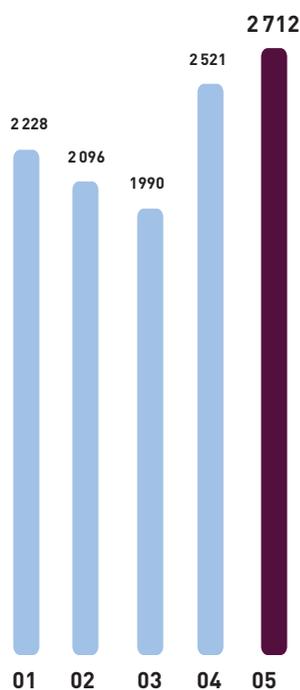
COLLECTIVE

LES QUELQUE 14 000 COLLABORATEURS D'ERAMET À TRAVERS LE MONDE PARTAGENT LA MÊME VISION : DÉVELOPPER LES PERFORMANCES DU GROUPE POUR CRÉER DE LA VALEUR. CETTE AMBITION, RAPPORTÉE À LA TAILLE ET À L'ENVERGURE INTERNATIONALE DU GROUPE, LEUR IMPOSE DE PARTAGER LES PROGRÈS ET DE PRIVILÉGIER LE TRAVAIL EN ÉQUIPE DANS UNE DÉMARCHE EN RÉSEAU, À TRAVERS LES PAYS ET LES ACTIVITÉS, DANS TOUS LES DOMAINES OÙ LA MISE EN COMMUN DES EXPÉRIENCES EST CRÉATRICE D'AVANTAGES COMPÉTITIFS.

CHIFFRES CLÉS 2005

UNE ANNÉE EXCEPTIONNELLE

ERAMET A OBTENU DES RÉSULTATS TRÈS ÉLEVÉS EN 2005 GRÂCE À LA PROGRESSION DES COURS DU NICKEL, À LA BONNE PERFORMANCE DE L'ACTIVITÉ DU RECYCLAGE DES CATALYSEURS PÉTROLIERS ET AU REDRESSEMENT DE LA BRANCHE ALLIAGES. LA STRUCTURE FINANCIÈRE DU GROUPE S'EST ENCORE RENFORCÉE, MALGRÉ UN FORT NIVEAU D'INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS, CE QUI LUI PERMET D'ENVISAGER DE NOUVELLES OPTIONS DE CROISSANCE EXTERNE.



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

Europe	50 %
Asie	24 %
Amérique du Nord	23 %
Autres zones	3 %
Total	100 %

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)

Le chiffre d'affaires progresse de 8 % avec une forte croissance de la branche alliages.

Résultat d'exploitation / Résultat opérationnel courant* (en millions d'euros)

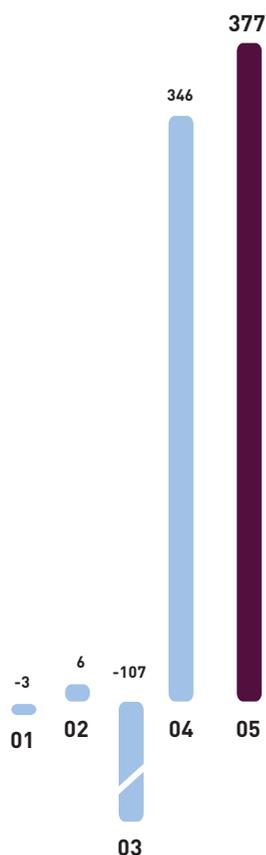
—○— Marge d'exploitation en %

Le résultat opérationnel courant reste très élevé. La marge opérationnelle est de 20 % du chiffre d'affaires.

Répartition du chiffre d'affaires par branche d'activité (comparaison avec 2004)

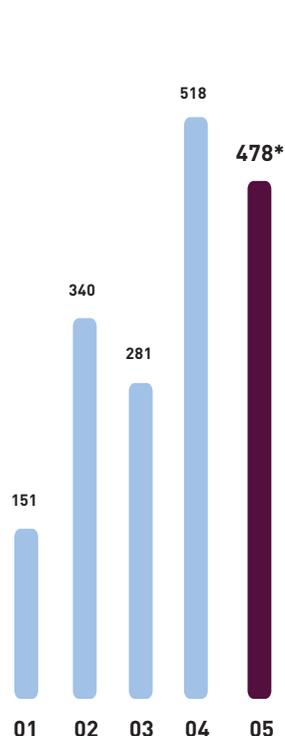
Nickel	28 %	+ 1 %
Alliages	30 %	+ 23 %
Manganèse	42 %	+ 3 %
Total	100 %	

* Résultat d'exploitation aux normes françaises jusqu'en 2003.
Résultat opérationnel courant en normes IFRS pour 2004/2005.



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

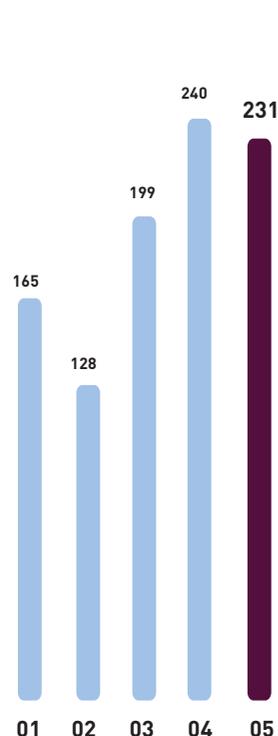
Résultat net part du groupe en hausse de 9 %, y compris un profit exceptionnel part du groupe de 77 M€ liés au dénouement des Accords de Bercy.



Flux de trésorerie d'exploitation (en millions d'euros)

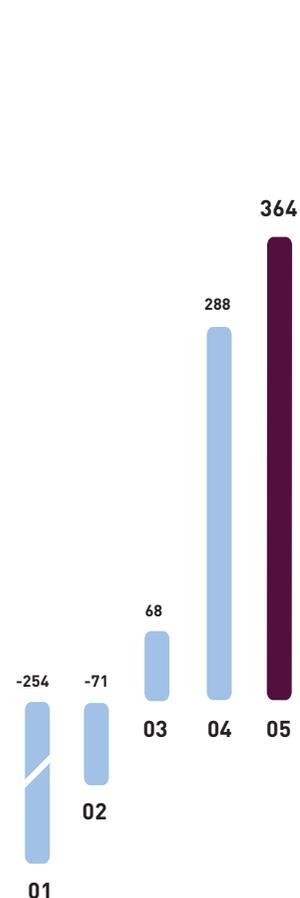
Forte génération de trésorerie dans un contexte de croissance rapide de l'activité de la branche alliages.

* Y compris 124 M€ sans incidence sur la trésorerie nette du groupe, liés au dénouement des Accords de Bercy.



Investissements industriels (en millions d'euros)

Une année de forts investissements, avec le déploiement des grands programmes.



Trésorerie nette (endettement net) (en millions d'euros)

La trésorerie nette se renforce encore et permet la poursuite de la stratégie de croissance.

UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE SUR DES MARCHÉS PORTEURS

ERAMET A DÉVELOPPÉ DE FORTES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE PRODUCTION ET DE TRANSFORMATION DES MÉTAUX NON FERREUX ET DES SUPERALLIAGES : MINE, MÉTALLURGIE, ÉLABORATION, MATRIÇAGE, CHIMIE, ETC. LE GROUPE EXERCE SES ACTIVITÉS DANS TROIS BRANCHES : ERAMET NICKEL, ERAMET MANGANÈSE ET ERAMET ALLIAGES, SUR DES MARCHÉS MONDIAUX EN FORTE CROISSANCE. CES MARCHÉS SONT CYCLIQUES ; TOUTEFOIS CES CYCLES, NICKEL, MANGANÈSE ET ALLIAGES SONT DÉCALÉS, CE QUI PERMET À ERAMET D'EN LISSER LES EFFETS PERTURBATEURS AU SEIN D'UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE SUR LE LONG TERME. AINSI, EN 2005, LA BONNE CONJONCTURE SUR LE MARCHÉ DES ALLIAGES A COMPENSÉ L'ÉVOLUTION À LA BAISSÉ DANS LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION DE FERRONICKEL ET D'ALLIAGES DE MANGANÈSE.



- 1^{er} producteur mondial de ferronickel.
- Parmi les trois producteurs mondiaux de nickel de haute pureté.
- Leader mondial des chlorures de nickel.
- 5^e producteur mondial de nickel.

ERAMET NICKEL

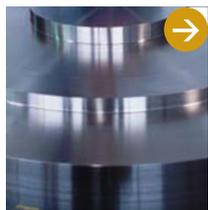
produit et transforme du minerai de nickel à partir des cinq centres miniers que le groupe détient en Nouvelle-Calédonie. L'acier inoxydable, pour lequel le groupe fabrique du ferronickel, est le premier secteur consommateur de nickel dans le monde (70% de la production). Ce marché enregistre depuis les années 1950 une progression moyenne de l'ordre de 5% par an. De nombreux autres secteurs utilisent le nickel et ses dérivés, notamment les superalliages, l'électronique ou l'énergie portable, pour lesquels la branche produit du nickel de haute pureté et des chlorures de nickel et de cobalt dans son usine de Sandouville. Elle fabrique également des poudres ultra-fines de cobalt et de carbure de tungstène dans son usine de Grenoble.



- 2^e producteur mondial de minerai de manganèse et d'alliages de manganèse.
- Leader mondial dans le recyclage de catalyseurs.
- L'un des principaux producteurs mondiaux de dérivés chimiques du manganèse.

ERAMET MANGANÈSE

produit et commercialise l'une des gammes les plus larges au monde de produits dérivés du manganèse, au sein d'un dispositif industriel implanté au plus près des zones de consommation. Au Gabon, l'entreprise extrait et enrichit le minerai ; elle fabrique également du minerai aggloméré. La branche sert ensuite des marchés diversifiés en croissance régulière : la sidérurgie (90% de la consommation du manganèse dans le monde, en progression de 5% par an en moyenne), les piles et batteries, la chimie, l'agrochimie et la métallurgie. La branche développe également une activité très rentable de recyclage de catalyseurs, produisant ainsi du molybdène et du valadium.



- 1^{er} producteur mondial d'aciers rapides.
- 2^e producteur mondial de pièces matricées pour l'aéronautique et l'énergie.
- L'un des principaux producteurs mondiaux d'aciers spéciaux de haute performance et de superalliages.

ERAMET ALLIAGES

élabore des aciers spéciaux, des aciers d'outillage, des aciers rapides et des superalliages et les transforme par forgeage, laminage et matriçage. Ses productions sont destinées à des marchés exigeants comme l'aéronautique, l'énergie ou l'outillage. Ces marchés sont plus limités en volume que le marché des aciers au carbone ou celui des aciers inoxydables. Les prix y sont plus élevés. La branche investit environ 2% de son chiffre d'affaires en R&D pour développer de nouvelles nuances d'alliages et renouveler régulièrement ses procédés de fabrication.

DES MARCHÉS DYNAMISÉS PAR LA CROISSANCE CHINOISE

ERAMET NICKEL, L'UN DES LEADERS MONDIAUX SUR LE MARCHÉ DU NICKEL ET DE SES DÉRIVÉS, A POURSUIVI EN 2005 SA STRATÉGIE DE CROISSANCE SUR DES MARCHÉS QUI CONTINUENT D'ÊTRE DOMINÉS PAR LA CROISSANCE CHINOISE.

Si la consommation réelle d'acier inoxydable a continué de progresser de plus de 4 % dans le monde, la croissance de la production a paradoxalement ralenti. En effet, le développement de capacités de production de plus en plus nombreuses en Chine a conduit à une baisse importante des importations de ce pays et à un surstockage chez les producteurs dans le reste du monde. Cette tendance risque de perturber durablement l'équilibre des producteurs d'acier inoxydable mondiaux. Ceux-ci ont connu de grandes difficultés en 2005, d'autant plus que les cours du nickel au LME se sont maintenus à un niveau globalement élevé. De 7,2 USD/lb au premier semestre, ils sont passés sous la barre des 6 USD/lb en octobre et novembre pour remonter à la fin de l'année.

Cette situation a pesé sur les ventes de nickel en 2005. Le marché de l'acier inoxydable, qui représente 70 % de l'activité de la branche, devrait repartir en 2006, tiré par la croissance chinoise. Toutefois, les prix élevés du nickel poussent également les industriels à évoluer de plus en plus vers la production d'acier inoxydable ferritique (sans nickel). Les autres marchés du nickel (chimie, superalliages, batteries...) se sont bien tenus, sans toutefois compenser la baisse de consommation des producteurs d'acier inoxydable.

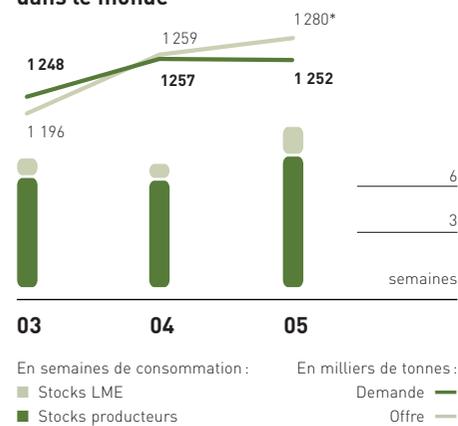
En 2005, Eramet a vendu 57 224 tonnes de nickel (dont 44 848 tonnes sous la forme de ferronickel), soit moins que prévu du fait de difficultés sociales répétées à la SLN et d'annulations de commandes ou de reports de tonnages sur 2006 de plusieurs clients, dont les stocks de nickel étaient excédentaires.

Eramet a toutefois poursuivi la mise en œuvre de son programme de développement de capacités de production en Nouvelle-Calédonie. Après la construction du nouveau four et le développement de la mine de Tiébaghi, le groupe a préparé en 2005 la construction de l'unité d'enrichissement du minerai. Ce programme, qui vise à porter la capacité calédonienne d'Eramet à 75 000 tonnes, s'est accompagné d'un investissement important qui a permis de réduire de façon significative les rejets de poussières de l'usine de Doniambo.

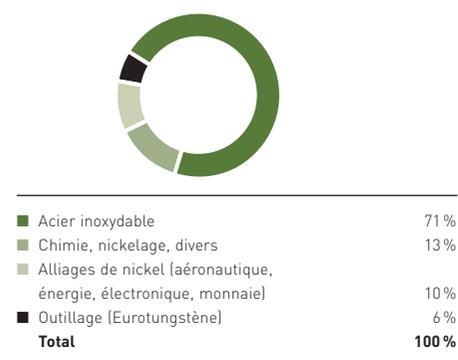
L'usine de Sandouville a amélioré son offre de produits. Cela a permis d'augmenter sensiblement la marge réalisée par l'usine. Elle a vendu plus de 12 300 tonnes de produits en 2005, en progression de 5 % par rapport à 2004.

Eurotungstène continue de recueillir les fruits de sa stratégie d'innovation. Sa gamme de poudres NEXT®, lancée en 2003, rencontre un grand succès et la société a présenté en 2005 une nouvelle gamme, KEEN®, qui lui ouvrira l'accès de nouveaux segments de marché. Forte de ces succès commerciaux, la marge de l'entreprise a progressé de 10 % en 2005. Globalement, la branche a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 774 M€ et dégagé un résultat opérationnel courant de 243 M€.

Offre et demande de nickel dans le monde



Répartition du chiffre d'affaires par marché



→ CHIFFRES CLÉS 2005

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2004	2005
Chiffre d'affaires	765	774
Résultat opérationnel courant	309	243
Flux net de trésorerie généré par l'activité	279	321
Investissements industriels	139	68
Capitaux employés	415	487
Effectifs moyens	2 484	2 549

ERAMET MANGANÈSE

POURSUITE DES INVESTISSEMENTS ET DES EFFORTS DE COMPÉTITIVITÉ

IMPLANTÉ DEPUIS LONGTEMPS EN AFRIQUE, EN CHINE, EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE, ERAMET MANGANÈSE INVESTIT EN 2005 POUR DÉVELOPPER SON ACTIVITÉ ET SUIVRE LA CROISSANCE DES MARCHÉS MONDIAUX.

En 2005, les prix sur les principaux marchés du manganèse ont fortement baissé après les niveaux exceptionnels atteints en 2004. La demande d'alliages de manganèse est restée forte, tirée par la croissance de la production d'acier, en particulier en Chine.

Malgré le niveau élevé de la demande, le développement excessif de la production d'alliages de manganèse en Chine et la constitution de stocks ont fragilisé le marché et provoqué un déséquilibre pesant sur les prix des alliages, qui ont atteint des niveaux anormalement bas au second semestre, avant de se reprendre légèrement en fin d'année.

De même, malgré un bon niveau de la demande de minerai, une production excessive, en particulier de nouveaux producteurs marginaux, a pesé sur l'évolution des prix en 2005.

Dans cet environnement moins favorable qu'en 2004, Eramet bénéficie des efforts engagés ces dernières années, qui ont placé ses unités de production aux meilleurs niveaux internationaux de compétitivité. Cet effort d'amélioration de la compétitivité se poursuit de manière continue sur tous les sites de production d'alliages de la branche.

Parallèlement, pour être en mesure de continuer à suivre la croissance structurelle de ses marchés, Eramet poursuit son programme d'augmentation de capacité sur la mine de Moanda au Gabon, dont la production transportée est passée à 2,9 millions de tonnes en 2005.

Ce programme conduira la mine à une capacité de 3,5 millions de tonnes en 2008. En 2005, Eramet a obtenu du gouvernement gabonais la concession pour trente ans de la gestion du chemin de fer trans-gabonais, ce qui permettra, entre autres, une sécurisation et un développement des capacités d'évacuation

du minerai de la mine de Moanda. Dans l'activité chimie du manganèse, les conditions de marché sont restées bonnes et Eramet a bénéficié des efforts de productivité engagés depuis plusieurs années. Le groupe développe sa base industrielle en Chine avec la construction d'une nouvelle usine qui produira du bioxyde de manganèse électrolytique (EMD) destiné à la fabrication de piles alcalines. Cette nouvelle unité a vocation à répondre aux besoins d'une industrie locale en forte croissance.

L'activité recyclage de catalyseurs d'Eramet a tiré profit en 2005 de la forte amélioration de ses performances industrielles, qui lui ont permis de traiter des volumes record, ainsi que des cours très élevés atteints en 2005 par le molybdène et le vanadium. Compte tenu du fort développement de l'exploitation des pétroles lourds au Canada, le groupe a décidé d'investir dans la construction d'une nouvelle unité de recyclage de catalyseurs en Alberta.

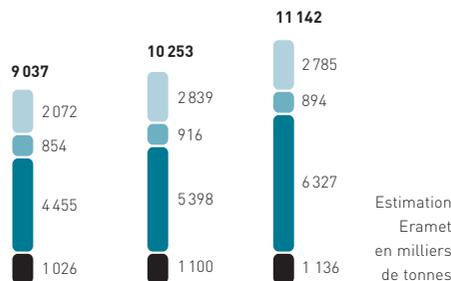
En 2005, la branche a réalisé un résultat opérationnel courant de 264 M€.

Répartition du chiffre d'affaires par type d'activité



Minerai et alliages pour la sidérurgie	60 %
Recyclage (Mo, Vn) et autres	29 %
Minerai et alliages pour la chimie	11 %
Total	100 %

Consommation mondiale d'alliages de manganèse dans la sidérurgie



Europe (CEI incluse)	- 1,9 %
Amérique du Nord	- 2,4 %
Asie & Océanie (Chine incluse)	+ 17,2 %
Autre pays	+ 3,3 %
Monde	+ 8,7 %

→ CHIFFRES CLÉS 2005

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2004	2005
Chiffre d'affaires	1 103	1 135
Résultat opérationnel courant	326	264
Flux net de trésorerie généré par l'activité	264	184
Investissements industriels	39	94
Capitaux employés	393	528
Effectifs moyens	5 361	5 147

REPRISE DES MARCHÉS DE L'AÉRONAUTIQUE ET DE L'ÉNERGIE

LEADER SUR DES MARCHÉS DE TRÈS HAUTE TECHNOLOGIE, ERAMET ALLIAGES S'APPUIE SUR UNE REPRISE FORTE DE SON ACTIVITÉ POUR POURSUIVRE SES DÉVELOPPEMENTS EN FRANCE ET EN CHINE.

Le marché de l'aéronautique a confirmé la reprise amorcée à la fin de 2004, qui s'est confirmée en 2005 et qui s'est traduite par une grande activité dans la branche. Cette tendance devrait se poursuivre en 2006 et en 2007. Ainsi, 2005 a été marquée par le premier vol de l'Airbus A-380, pour lequel Eramet Alliages fabrique des pièces de structure (éclisses, trains d'atterrissage, mâts réacteurs) et des pièces moteurs, notamment pour le « GP 7200 » construit en commun avec General Electric et Pratt & Whitney, et pour le Rolls Royce « Trent 900 ».

Le marché de l'énergie s'est stabilisé et la production de la branche a légèrement progressé dans ce domaine, grâce notamment à une politique commerciale diversifiée vers les marchés des turbines à gaz, du pétrole ainsi que du nucléaire, qui a vu la reprise de plusieurs programmes. Le redémarrage de l'activité, qui s'est effectué plus tôt que prévu, a pu toutefois bénéficier des efforts entrepris en 2004 pour améliorer l'efficacité industrielle et l'organisation en filières, à travers les différents sites de l'activité alliages. Quatre pôles d'excellence (élaboration, laminage, forgeage et matriçage) sont désormais opérationnels chez Aubert & Duval (AD), qui a également engagé des programmes ambitieux de progrès pour augmenter le taux d'utilisation de ses outils et mieux répondre à la croissance du marché.

Eramet Alliages a poursuivi le déploiement de l'investissement pour sa nouvelle unité de matriçage à Pamiers, « Airforge » – une unité de production complète qui comprend notamment, autour d'une presse hydraulique d'une puissance de 40 000 tonnes, un laminoir circulaire, ainsi que des moyens de préparation des produits, de préchauffage et de traitement thermique.

La hausse du prix de l'énergie et des matières premières (notamment le molybdène et le vanadium) a pesé sur la rentabilité globale de l'activité d'AD, mais a pu être positivement répercutée en revanche dans les prix des produits d'Erasteel. Eramet Alliages a également été confronté à des problèmes d'approvisionnement en composants, notamment les lingots d'alliages de titane.

Sur le marché des aciers rapides et des aciers d'outillage, l'activité a ralenti après un bon premier semestre. Pour suivre ces marchés qui se délocalisent de plus en plus, Eramet a investi dans un nouveau centre de distribution à Wuxi, en Chine, qui ouvrira dès le début de l'année 2006. Cette unité, qui offrira également un service d'assistance technique, confirme la stratégie de développement d'Eramet Alliages en Asie, malgré l'abandon du projet de construction d'une usine d'aciers rapides à Danyang (Chine).

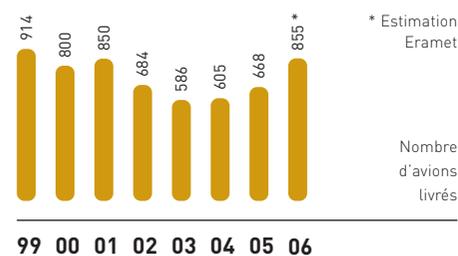
Répartition du chiffre d'affaires par marché



■ Aéronautique, espace et défense	32 %
■ Production d'énergie	8 %
■ Outils de coupe et outillage	38 %
■ Spécialités (automobile, médical, transports, construction mécanique)	22 %
Total	100 %

Livraison annuelle d'avions Airbus / Boeing

(source Airbus / Boeing)



→ CHIFFRES CLÉS 2005

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2004	2005
Chiffre d'affaires	659	811
Résultat opérationnel courant	9	47
Flux net de trésorerie généré par l'activité	(24)	(24)
Investissements industriels	60	66
Capitaux employés	562	661
Effectifs moyens	4 961	4 555

PERFORMANCES CRÉATRICES DE VALEUR

DES PERFORMANCES INDUSTRIELLES ET ÉCONOMIQUES AUX MEILLEURS NIVEAUX

L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES INDUSTRIELLES ET ÉCONOMIQUES EST UN OBJECTIF CONSTANT POUR LES ÉQUIPES D'ERAMET AFIN DE CONSERVER AU GROUPE LES MEILLEURS NIVEAUX DE COMPÉTITIVITÉ ET LUI PERMETTRE DE GARDER UNE PLACE DE LEADER SUR SES MARCHÉS. LE GROUPE, DONT LE PÉRIMÈTRE A ÉVOLUÉ, ET QUI EST IMPLANTÉ SUR 41 SITES SUR LES 5 CONTINENTS, DÉVELOPPE SES PERFORMANCES EN ÉQUIPES ET EN RÉSEAUX, DANS LE DOMAINE DES ACHATS, DE LA COMMUNICATION OU DES FINANCES.



COMMUNICATION



Informier, expliquer, relier : EraNet au service du changement

Fin 2005, Eramet met en place EraNet, son **intranet communication**. Il contribue au décloisonnement de l'information et permet de rendre compte de l'actualité du groupe et des branches, à travers un contenu riche et diversifié (Actualité, Actions, Repères...). L'information fournie par EraNet est complète, plus efficace, à la fois développée et rationalisée. Cet outil s'inscrit dans la dynamique de changement portée par le projet *Leaders*, qui entraîne le groupe vers une cohésion et une ouverture renforcées.

Un encadrement mobilisé

La gestion des ressources humaines soutient la démarche d'amélioration des performances à travers plusieurs dispositifs. La revue des cadres dirigeants, mise en place en 2004 pour assurer une gestion centralisée de ces équipes par le comité exécutif, contribue également à favoriser la mobilisation d'expertise aux endroits où le groupe en a le plus besoin. La mobilité des cadres, qui se développe dans le groupe depuis plusieurs années, favorise la conduite de projets transversaux et la circulation des expériences. Cette mobilité entre les branches et entre les différentes implantations internationales du groupe s'est intensifiée en 2005. Par exemple, les chercheurs du centre de recherche de Trappes (CRT) poursuivent leur carrière sur les sites industriels du groupe, qui maintiennent ainsi au plus haut niveau leurs compétences techniques. Des réseaux métiers existent pour partager les expériences. Le groupe a par ailleurs décidé de formaliser des « task forces », équipes spécialisées sur tel ou tel thème pour professionnaliser certaines fonctions telles que la gestion des risques environnementaux ou la maintenance. Enfin, dans la commercialisation des matériaux produits par le groupe, les démarches communes s'intensifient, comme en témoignent les développements en Chine.

Outils en réseau

En 2005, Eramet a finalisé l'installation de son réseau international de télécommunication. Celui-ci relie désormais l'ensemble des sites du groupe à travers le monde. Ce déploiement a marqué une étape importante dans la constitution d'un esprit groupe.

Il constitue une fondation sur laquelle de nombreux projets ont été et vont pouvoir être lancés pour permettre aux équipes de mieux communiquer, partager les expériences et contribuer activement aux performances du groupe. Ce réseau a été équipé en 2005 d'outils de communication pour favoriser la transparence et la lisibilité des actions et de la stratégie.

Un outil de reporting, « Eralink », reposant pour la partie financière sur « Magnitude », a ainsi été mis à la disposition de toutes les unités. Il permettra, dans un premier temps, d'améliorer encore le pilotage et la réactivité de la gestion financière dans le cadre d'un groupe aux sites dispersés sur les cinq continents. Il sera ensuite complété en 2006 par la collecte d'autres données : statistiques industrielles et commerciales, informations sur les ressources humaines et la sécurité. Les différents responsables à travers le groupe pourront de la sorte partager les informations et la direction du groupe aura à sa disposition un outil de pilotage précis, rapide et efficace.



« NEW DEAL ET AVENTURE CADRÉE » Entrer chez Eramet, avec confiance et volontarisme, pour « faire bouger les choses » et démarrer ainsi une nouvelle aventure, celle du développement d'un groupe singulier, à taille humaine, qui valorise la capacité à faire partager le changement.



ERAMET ALLIAGES

L'enjeu de la maintenance chez Erasteel Commentry

14 %. C'est le taux de pannes atteint pour l'ensemble de l'année 2005 sur la ligne Quarto de l'usine de Commentry, en baisse de 9 points par rapport à l'année 2004. Une bonne performance de l'équipe maintenance du site que coordonne Fabrice Martin, technicien de maintenance, qui a participé au montage, à la mise en route et à la fiabilisation de la ligne, et qui est, depuis 2004, détaché à la production.

L'enjeu : fiabiliser la ligne du laminoir à tôles montée en 1999 qui fonctionne en flux tendu et ne peut se permettre d'être arrêtée. Pour cela, l'équipe, qui fait le lien entre la production et les services techniques, doit prendre en compte tous les problèmes et dysfonctionnements du Quarto. Une mission qui comprend l'analyse et le traitement de ceux-ci, mais aussi leur prévention ainsi que la formation des opérateurs de production. Ces derniers ont notamment été formés à l'entretien et au dépannage dits 1^{er} niveau, qui permettent de minimiser les problèmes en attendant l'arrivée des équipes d'entretien qui gèrent, elles, l'ensemble du site et ont donc une disponibilité restreinte.

Le bilan satisfaisant de 2005 résulte donc d'un véritable travail d'équipe qui regroupe les opérateurs, la production, le technique, l'entretien et le bureau d'études. Prochaine étape : faire descendre le taux de pannes en dessous des 10 % ; un objectif ambitieux mais réaliste puisque déjà atteint plusieurs mois de suite en 2005.

L'équipe Eralink regroupe des comptables, des financiers, des contrôleurs de gestion, des informaticiens...

La vocation du projet est de traiter non seulement des données financières et comptables, mais également tous les indicateurs opérationnels nécessaires au pilotage du groupe. Il fédère l'ensemble de ces données dans une base unique et homogène à travers un langage commun.



Eramet a également poursuivi le déploiement de son Système d'Informations Environnementales (SIE) : en 2005, tous les sites français et belge du groupe, soit 11 sites, étaient reliés et ont pu ainsi contribuer pleinement à l'alimenter. Le système sera progressivement déployé en 2006 et 2007 sur l'ensemble des sites internationaux du groupe, dotant ce dernier d'une vision environnementale à la fois précise et de plus en plus globale de ses performances environnementales.

L'objectif de cet outil est à la fois d'assurer la traçabilité des données, de permettre d'identifier et de suivre les axes de progrès au niveau du groupe et des sites, d'offrir en temps réel aux membres du réseau l'accès à des informations pertinentes, de soutenir les actions de reporting et de communication.

Le SIE d'Eramet est à la fois un système d'échanges entre sites, qui peuvent y partager leurs expériences et leurs savoir-faire dans le traitement d'un certain nombre de problèmes, et un outil de gestion documentaire qui donne à tous accès aux informations indispensables pour faire évoluer les situations. Les réglementations des différents pays y sont peu à peu publiées, ce qui permet de comparer les situations et de s'inspirer de certaines actions pour gérer les relations du groupe avec les administrations dans le monde.

Achats : rester compétitifs

La démarche commune pour certains achats stratégiques mise en œuvre depuis deux ans a été particulièrement importante en 2005 face aux hausses de prix des différentes sources d'énergie à travers le monde (+ 37 % pour le pétrole, par exemple). Les spécialités d'Eramet en font en effet un gros consommateur d'énergies très diverses, mais utilisées pour des applications industrielles proches en termes de process (notamment pyrométallurgiques). Ces procédés nécessitent une sécurité et une flexibilité des approvisionnements. Eramet achète de l'électricité sur réseau (Europe, États-Unis), du fuel lourd d'Asie et du charbon australien pour la Nouvelle-Calédonie. La sécurisation de ces approvisionnements (disponibilité, fiabilité) et la maîtrise des coûts sont une préoccupation permanente pour Eramet et requièrent des expertises et des techniques de haut niveau, de façon à se prémunir contre les variations importantes des cours. Or la maîtrise des coûts passe par des contrats à long terme, par des opérations de couverture financière et par une amélioration de l'efficacité énergétique des procédés. La consolidation des volumes d'achats dans ce domaine a permis à Eramet d'obtenir de meilleurs prix.

AVANCÉES COLLECTIVES POUR L'ENVIRONNEMENT ET LA MAÎTRISE DES RISQUES

UNE DÉMARCHE MIEUX PARTAGÉE

L'ATTENTION À L'ENVIRONNEMENT ET À LA MAÎTRISE DES RISQUES INDUSTRIELS EST UNE DÉMARCHE QUI ENGAGE L'ENSEMBLE DES ÉQUIPES DU GROUPE DEPUIS QUELQUES ANNÉES. NOTAMMENT FORMALISÉE PAR LA CHARTE ENVIRONNEMENT ADOPTÉE EN 2002, ELLE SE TRADUIT PROGRESSIVEMENT EN AVANCÉES D'ORGANISATION ET DE MANAGEMENT, INDISPENSABLES À L'OBTENTION DE PROGRÈS EFFECTIFS.

Poursuivre l'engagement du groupe

En matière d'environnement, l'année 2005 a été marquée à ce titre par :

- des progrès en matière de professionnalisation des équipes sur sites,
- le déploiement sur les sites francophones d'un système informatisé d'échanges et de gestion des données environnementales,
- la poursuite de l'engagement dans des démarches de management de l'environnement.

En matière de responsabilité sur ses produits et de maîtrise des dangers et risques attachés à ses activités, Eramet a poursuivi et renforcé tout au long de l'année 2005 son engagement dans les organisations professionnelles pertinentes, ciblant ses interventions sur quelques dossiers prioritaires associant santé et environnement, au premier rang desquels REACH (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals) et les problématiques d'évaluation et de gestion des risques.

Professionaliser les équipes locales

Après avoir constitué une équipe solide au niveau groupe, Eramet a renforcé en 2005 la professionnalisation de son réseau de correspondants sur les sites en recrutant deux spécialistes de l'environnement pour les sites des Ancizes et de Gennevilliers. Le réseau environnement comprend aujourd'hui une trentaine de personnes. L'objectif n'est pas une augmentation significative des effectifs affectés à ces fonctions, mais la mise en place d'une véritable gestion des ressources et compétences, optimisant efficacité et coût.

Les membres français et belges du réseau se réunissent deux à trois fois par an au sein du Club Environnement qui permet une mise à niveau des connaissances de chacun sur les dossiers réglementaires ou techniques d'intérêt pour le groupe, des échanges d'expériences et le partage de bonnes pratiques. Complétés de travaux plus ciblés sur des dossiers thématiques, ces travaux contribuent à améliorer l'efficacité d'ensemble de la fonction.

Développer le système d'informations environnementales

Avec le SIE (voir p.19), système en réseau de gestion des données environnementales du groupe, Eramet a poursuivi en 2005 sa politique de publication de données relatives à ses sites. Le périmètre couvert comprend 17 sites (France, Belgique, Norvège, Nouvelle-Calédonie, Gabon, États-Unis) correspondant à plus de 80% des activités du groupe, hors mines. Les données publiées vont des consommations d'eau et d'énergie, aux résultats en matière de rejets air ou eau ainsi que les quantités de déchets traités.

Vers la certification ISO 14000 des sites industriels

Des progrès significatifs ont été enregistrés en 2005 au regard de l'objectif d'engagement dans des démarches SME (Systèmes de Management de l'Environnement) fixé par la Charte de 2002.

En effet, après la certification ISO 14001 en décembre 2004 du site de Commentry, certification confirmée par un premier audit de suivi satisfaisant fin 2005, l'année 2005 a été marquée par la certification des deux usines norvégiennes d'Eramet Norway en juin, le renouvellement de la certification de l'activité recyclage de cuivre de Tertre et les engagements formels de Sandouville et Pamiers dans le processus de certification.

La mise à jour des permis d'exploitation des sites, parallèle à l'engagement dans des démarches de progrès, a été également poursuivie avec succès. Elle concerne notamment les sites de Grenoble, Issoire, Interforge, SLN, Champagnole et Gennevilliers.

Un travail de refonte du référentiel d'audit interne environnement du groupe a été engagé afin de faire évoluer l'outil existant qui, au-delà de sa fonction initiale de diagnostic, deviendra dès 2006 un véritable instrument d'accompagnement et d'évaluation des démarches engagées.



À Tiébaghi (Nouvelle-Calédonie), les nouvelles installations en mer (convoyeur – photo) et à terre (parc de stockage, stacker roue/pelle) améliorent la productivité, la sécurité du travail et la protection de l'environnement.

LA FRONTIÈRE COLLECTIVE

ERAMET
RAPPORT D'ACTIVITÉ
2005

Développer le travail au sein des organisations professionnelles

Eramet s'est fixé comme objectif d'être présent et actif, souvent en position de responsabilité, au sein des organisations professionnelles dont il est membre. Trois axes ont été identifiés comme prioritaires :

- contribuer très activement au développement des connaissances scientifiques sur ses produits,
- participer aux réflexions sur les nouvelles responsabilités sociales des industriels,
- faire connaître et reconnaître les spécificités de ses process et produits.

Cet engagement se décline aux niveaux international (Nickel Institute, Institut International du Manganèse), régional (EUROMETAUX, EIMAC pour l'Union européenne) et national (FEDEM, Fédération Française Des Métaux non ferreux, FFA, Fédération Française de l'Acier).

Dans ce cadre, les dossiers prioritaires identifiés par le groupe en 2005 ont été REACH, la nouvelle politique de gestion des produits chimiques mise en place par l'Union européenne, le suivi des travaux d'évaluation et de gestion de risque du nickel, le développement des connaissances écotoxicologiques sur le manganèse, l'élaboration de méthodologies d'évaluation propres aux métaux pour l'Union européenne et le suivi des projets de textes en matière de qualité de l'air.



ERAMET MANGANÈSE

Erachem Tertre : clients et fournisseurs, tous ISO 14001

Audit de suivi réussi pour l'usine de Tertre, dont la certification ISO 14001: 2004 a été reconduite en septembre 2005 pour la valorisation des déchets cuivre traités par le site belge. Cette norme englobe non seulement les produits mais aussi les services du recyclage cuivre. À Tertre, c'est donc toute la chaîne de valorisation de ces déchets, du fournisseur au client, qui s'inscrit dans un cercle vertueux : la solution épurée en cuivre produite par Tertre à partir des déchets sert aux clients de l'usine pour la fabrication de circuits imprimés qui, après utilisation, produisent des déchets de cuivre traités par... Tertre. Un gage certain de qualité qui permet à Tertre de garantir son portefeuille de fournisseurs/clients et de l'ouvrir à d'autres marchés, notamment les marchés nordiques, très exigeants en matière de respect de l'environnement.



MARCHÉS EN CROISSANCE



ENVIRONNEMENT ET RISQUES INDUSTRIELS



REACH¹ : l'accord politique du 13 décembre marque une étape importante

Un premier pas décisif a été franchi le 13 décembre, date à laquelle le Conseil européen Compétitivité a abouti à un premier accord politique limitant le périmètre de REACH aux substances effectivement mises sur le marché. Ainsi, les minéraux, minerais et concentrés seraient exclus des obligations d'enregistrement et d'évaluation tout en restant potentiellement soumis à autorisation. Une nouvelle d'importance pour le groupe Eramet, acteur attentif et actif de ce projet européen. Initié dès 2001 et finalisé en 2003, le texte, pour être effectivement adopté, doit encore faire l'objet d'une seconde lecture au Parlement européen et d'un accord du Conseil des ministres européen. La décision finale ne sera prise qu'à l'automne 2006 mais, d'ores et déjà, Eramet a mis en place un groupe de travail pour anticiper et préparer l'application du futur règlement au sein du groupe.

¹ REACH (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals) : projet européen qui concerne le règlement relatif à la gestion de quelque 30 000 substances dites chimiques, dont les métaux, leurs composés et leurs usages (alliages, aciers...).

ZOOM

QUATRE
FRONTIÈRES,
QUATRE
DÉFIS

ERAMET
RAPPORT D'ACTIVITÉ
2005

LA FRONTIÈRE



GISEMENTS DE MINÉRAIS, SAVOIR-FAIRE INDUSTRIELS ET MARCHÉS : LES GÉOGRAPHIES D'ERAMET SONT DIVERSES, ÉVOLUTIVES ET NATURELLEMENT INTERNATIONALES. POUR LE GROUPE, IL EST AUSSI IMPORTANT DE TISSER DES RELATIONS FORTES ET RESPONSABLES AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES OÙ IL EXERCE SES ACTIVITÉS QUE D'INVESTIR DANS DE NOUVEAUX TERRITOIRES POUR ACCOMPAGNER SES CLIENTS ET SUIVRE SES MARCHÉS. AINSI ERAMET EST UN PARTENAIRE ÉCONOMIQUE ACTIF AU GABON OU EN NOUVELLE-CALÉDONIE, MAIS AUSSI EN NORVÈGE OU AUTOUR DE SES SITES EN FRANCE. LE GROUPE MAINTIEN EN EUROPE DES SITES INDUSTRIELS TRÈS COMPÉTITIFS, TOUT EN INVESTISSANT EN CHINE OU AU CANADA.

GÉOGRAPHIQUE

UN DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL AU RYTHME DES MARCHÉS MONDIAUX

UN DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL SUR L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS

LA STRATÉGIE INTERNATIONALE D'ERAMET EST INTIMEMENT LIÉE À LA NATURE DE SES ACTIVITÉS, QUI S'EXERCENT SUR DES MARCHÉS MONDIAUX ET QUI SE DÉVELOPPENT PARTOUT OÙ LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE EST FORTE. LA CHINE, QUI CONTINUE DE CONNAÎTRE DES TAUX DE CROISSANCE LARGEMENT SUPÉRIEURS À LA MOYENNE MONDIALE, TIRE DE NOMBREUX MARCHÉS DU GROUPE, QUI Y RENFORCE SES IMPLANTATIONS. ERAMET INVESTIT ÉGALEMENT EN AMÉRIQUE DU NORD POUR SUIVRE LA CROISSANCE EXCEPTIONNELLE DU MARCHÉ DU RECYCLAGE, OU EN EUROPE, OÙ LE GROUPE DÉVELOPPE UNE ACTIVITÉ INDUSTRIELLE À FORTE VALEUR AJOUTÉE DANS LE DOMAINE DES ALLIAGES, DES ACIERS RAPIDES ET DE LA CHIMIE.



1.
Salon du Bourget 2005.

2.
La première pierre de l'usine EMD de Chongzuo (Chine) a été posée en novembre en présence du gouverneur de la province de Guangxi. Cette usine permettra à Eramet de suivre le développement du marché des piles alcalines en Asie, et particulièrement en Chine, premier marché mondial.

Marchés : évolutions cycliques

Les grands marchés du groupe – sidérurgie, chimie, aéronautique, énergie, outillage... – connaissent des évolutions cycliques, mais sont tous soumis aux mouvements de l'économie mondiale.

Les grands acteurs industriels ont pour la plupart adopté une politique internationale pour leurs achats de matières premières. On assiste à la montée en puissance de nouveaux acteurs dans les pays à forte croissance comme la Chine. Eramet doit démontrer chaque jour sa compétitivité et sa proximité pour continuer à développer ses activités.

La branche alliages sert autant les clients aéronautiques américains (comme Boeing) que les industries européennes (Snecma, Airbus) ; la consommation d'aciers rapides et d'aciers d'outillage se déplace de plus en plus en Asie. La branche manganèse suit les marchés de la sidérurgie en Chine, et ceux de la chimie partout dans le monde. Les fabricants d'aciers inoxydables, principaux clients de la branche nickel, sont de plus en plus en Asie, notamment en Chine. Le groupe vend également en Europe et au Japon. Eramet s'est organisé pour anticiper et suivre ces marchés. Le comité de direction international, créé en 2004, a connu en 2005 son premier exercice complet. Il centralise cette vision pour le groupe.

Chine : l'expérience industrielle

La Chine présente un enjeu important pour Eramet par la taille de ses marchés et la force de sa croissance. Locomotive de la sidérurgie, elle est désormais le premier producteur d'aciers dans le monde, qu'il s'agisse d'aciers inoxydables, d'aciers au carbone ou d'aciers rapides. Elle en est aussi le premier consommateur. De même, la Chine représente entre 10 et 30 % des matières premières et 43 % de la galvanoplastie. De nombreux industriels ont déplacé leurs productions en Chine, attirant avec eux les marchés d'Eramet.

Lorsque la Chine ralentit, l'effet sur la demande mondiale de nickel ou de manganèse est brutal, comme cela s'est produit en 2005. Toutefois, au-delà des phénomènes conjoncturels, la tendance reste à une croissance vigoureuse de l'économie chinoise.

En 2004, Eramet a donné une nouvelle impulsion à sa stratégie d'implantation en Chine. Le groupe, qui y bénéficie d'une antériorité industrielle de plus de dix ans avec les usines de production d'alliages de manganèse de Comilog, y a établi une équipe pluridisciplinaire qui pilote l'ensemble de ses développements locaux. En 2005, cette équipe, en majorité chinoise, a été renforcée, en particulier avec le recrutement d'un directeur industriel et d'un directeur des achats chinois et d'un directeur des ressources humaines. Elle gère les relations avec les autorités chinoises, assure une veille constante pour identifier les opportunités



« **BAROUDEURS** » Suivre une trajectoire à forte dimension interculturelle sur les cinq continents, un parcours qui épouse les grandes implantations du groupe, et être reconnu parmi ceux qui permettent à l'entreprise de conquérir de nouveaux territoires en s'y développant de façon harmonieuse.



La dimension de plus en plus internationale du groupe permet aux équipes (ici le séminaire commercial nickel/manganèse) de développer les échanges, décloisonner les compétences et renforcer l'ouverture multiculturelle.

industrielles et développe les activités commerciales du groupe au plan local. Aujourd'hui, Eramet en Chine, toutes structures confondues, emploie 2 200 personnes.

En 2005, Eramet s'est désengagé d'un projet de construction d'usine d'aciers d'outillage à Tiangong ; cette expérience a représenté un « échec réussi » dans la mesure où le groupe a interrompu à temps, avec un coût extrêmement limité, un projet qui dérivait de ses objectifs initiaux compte tenu du comportement du partenaire. Cela a conduit Eramet à préciser sa stratégie sans rien ôter à sa détermination à se développer en Chine. Le groupe s'est d'ailleurs engagé dans deux nouveaux projets qui concrétisent cette stratégie et contribueront à renforcer sa présence commerciale et industrielle dans ce pays.

Pour suivre la forte croissance du marché de l'outillage, Aubert & Duval ouvre à Wuxi un centre destiné à la commercialisation, au préusinage et au traitement thermique d'aciers d'outillage qui sont utilisés pour la réalisation de moules.

Installée dans la province du JiangSu, cette implantation comportera également les équipements les plus modernes pour le traitement thermique sous vide et la nitruration, proposés en partenariat avec Thermi Lyon. Une équipe technique locale, qui a été formée en France en 2005, assure le support métallurgique et l'assistance technique auprès des industriels chinois. À la fin de l'année, les travaux se terminaient, et le centre est opérationnel depuis le début de l'année 2006.

Eramet a également démarré la construction d'une nouvelle usine de production de bioxyde de manganèse électrolytique (Electrolytic Manganese Dioxide – EMD), qui sera située à Chongzuo, dans la province de Guangxi, où Eramet détient déjà deux unités de production d'alliages de manganèse. L'EMD est destiné à la production de piles alcalines. En effet, ce marché se développe fortement en Asie ; tous les grands acteurs de ce secteur se sont implantés en Chine, où émergent également de plus en plus d'acteurs locaux. La Chine va prendre une place de plus en plus importante dans la production de piles alcalines.

La future usine, qui entrera en service début 2007, devrait produire, dans un premier temps, 10 000 tonnes annuelles d'EMD. Elle augmentera ensuite peu à peu ses capacités jusqu'à 20 000 tonnes annuelles, avec un effectif global de 200 personnes.

Sur place, une équipe industrielle sino-européenne est déjà constituée et prépare le transfert de technologie, principalement à partir des États-Unis. L'objectif de cette usine sera d'abord de répondre à la demande du marché en Chine, puis de permettre à la future plate-forme chinoise de développer ses activités vers l'ensemble de l'Asie.



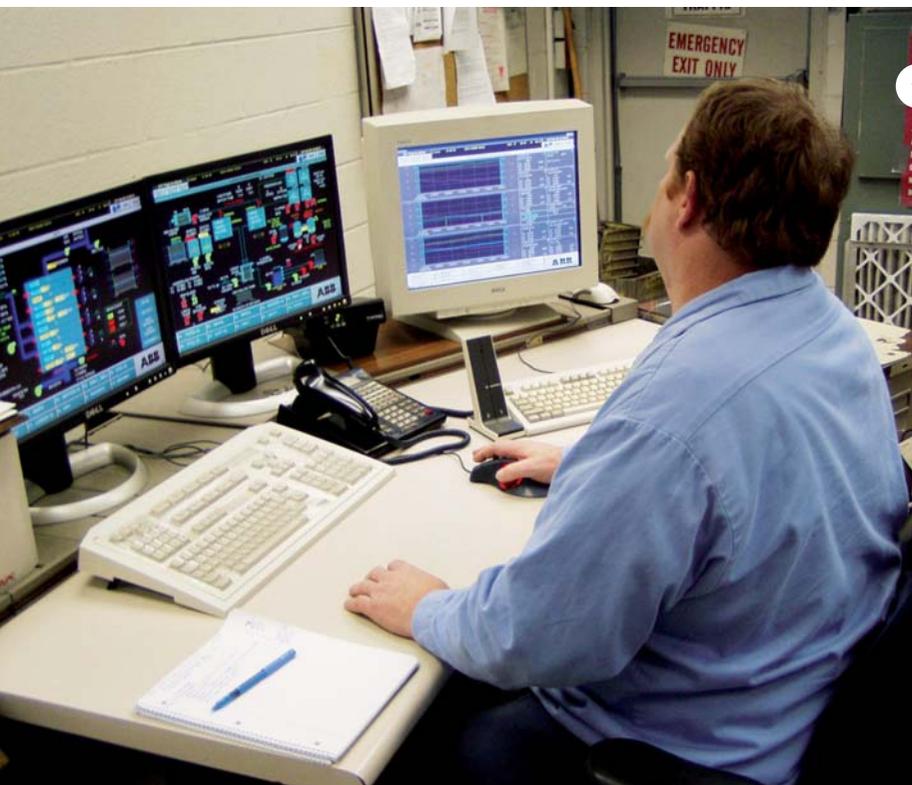
CHINE : MOTEUR DE LA CROISSANCE



Les marchés chinois d'Eramet tirent la croissance du groupe

15%, c'est le taux annuel de croissance moyen des marchés d'Eramet en Chine. Premier producteur et premier consommateur mondial d'aciers, la Chine est aussi le pays où les taux de croissance des marchés du groupe comptent parmi les plus élevés : 10% pour les aciers rapides, 13% pour les aciers d'outillage, 15% pour les piles alcalines et pour les liants pour outils diamantés, enfin, 20% pour l'acier carbone et l'acier inox. Et si l'on rapporte ces chiffres à la part mondiale de la Chine pour ces marchés (de 20 à 50% selon les secteurs), n'en déplaise au coq, en 2005, c'est bien un tigre qui a fait tourner le moteur de la croissance mondiale !

ZOOM



1

des catalyseurs. C'est pourquoi Eramet a décidé de construire une nouvelle unité de recyclage au Canada, ce qui représente un investissement de 36 M USD. Ce sera la première implantation d'Eramet dans ce pays ; elle devrait être opérationnelle en 2007.

Ces gisements de l'Alberta représentent un important potentiel de vanadium et Eramet veut renforcer ses positions sur ce marché comme sur celui du molybdène, dont les cours sont aujourd'hui très élevés. Gulf Chemical & Metallurgical Corp. a connu une année exceptionnelle en 2005, grâce à l'amélioration de ses performances (rendements en matières extraites et optimisation des outils), ainsi qu'à la hausse du cours des métaux extraits des process de recyclage : molybdène, vanadium, nickel et cobalt.

En 2005, le groupe a également monté sa participation dans la société américaine Bear Metallurgical, premier producteur nord-américain de ferrovandium et de ferromolybdène, de 49,5 à 100 %.

À Marietta, aux États-Unis, le groupe a regroupé au sein de la même *business unit* la fabrication de produits spéciaux, chrome à haute pureté et durcisseurs pour l'industrie de l'aluminium. L'objectif de cette opération est d'améliorer la compétitivité industrielle de l'usine et de conquérir de nouvelles parts de marché en développant ses ventes en Europe et en Asie.

Pôles de compétitivité

Pour Eramet, il est essentiel de maintenir aux meilleurs niveaux de compétitivité ses unités de production en Europe. Cela passe, d'une part, par l'amélioration continue des performances, d'autre part, par le développement d'expertises et de services favorisant la différenciation, que les pays à bas coûts de main-d'œuvre ne peuvent pas offrir.

Marchés rentables en Amérique du Nord

En 2005, Eramet a pris la décision d'investir pour suivre l'émergence d'un marché porteur et rentable au Canada. La hausse des prix du pétrole a en effet entraîné une exploitation de plus en plus intensive de nouveaux champs pétrolifères, comme les schistes bitumineux situés dans la province de l'Alberta. La transformation de ces schistes en produit pétrolier liquide nécessite des raffineries puissantes dont la consommation en catalyseurs sera élevée.

Eramet est leader mondial du recyclage des catalyseurs pétroliers (avec environ 25 % du marché) à travers sa filiale Gulf Chemical & Metallurgical Corp., implantée aux États-Unis.

Le groupe a pris un avantage compétitif unique sur ce marché : il est le seul acteur de ce secteur à maîtriser les différentes technologies (pyro et hydrométallurgie) nécessaires au recyclage de l'ensemble

1. L'amélioration de ses performances (rendement en matières extraites et optimisation des outils) permet à Gulf Chemical & Metallurgical Corp. de conserver son leadership mondial dans le recyclage.
- 2, 3, 4. À Marietta, Eramet a regroupé la fabrication de produits spéciaux, chrome à haute pureté et durcisseurs pour l'industrie de l'aluminium.
5. Usine d'Eramet Marietta, États-Unis.



2



3



4

Le développement d'aciers à hautes performances et la production de pièces spécifiques pour des industries exigeantes, comme l'aéronautique, sont une illustration de cette démarche. De même, les efforts pour réduire les temps de cycle (à Commentry notamment, ou à Pamiers) permettent de conserver aux unités industrielles européennes du groupe une avance sur leurs concurrents.

Dans cet esprit, Eramet Alliages a participé en 2005 à une enquête engagée par le ministère de l'Industrie pour identifier les domaines industriels de la métallurgie qu'il est stratégique de maintenir en France. Un rapport publié en juillet liste différentes activités ; il a servi de guide pour choisir les projets que le gouvernement encourage dans le cadre des « pôles de compétitivité » dont la création a été décidée en 2005. Ces pôles visent à regrouper, sur une aire régionale donnée, des organismes d'enseignement et de recherche, des grandes entreprises et des PME autour d'une problématique commune pour promouvoir l'innovation et l'investissement.

Forte d'une implantation locale solide et dynamique, la branche alliages du groupe participe activement à plusieurs pôles de compétitivité lancés en 2005, notamment « Viameca » en Auvergne et Rhône-Alpes pour la mécanique et l'ingénierie, et « Aerospace Valley » dans la région Midi-Pyrénées pour l'aéronautique. Elle s'est également engagée au sein d'un pôle en Bourgogne sur le nucléaire, et s'associe à un pôle consacré à la métallurgie en Lorraine. Pour Eramet, cette participation représente une opportunité unique d'accéder à des laboratoires de recherche de niveau international dans le cadre d'échanges fructueux. Le groupe y contribue en fournissant des matériaux à caractériser, ainsi qu'une ouverture sur des problématiques industrielles complexes. Il assiste également les laboratoires en proposant des moyens de pilotage et de tests. Enfin, Eramet Alliages contribue activement par son expertise aux développements de projets d'industrialisation complexes dans le domaine de la métallurgie.



5



ERAMET LATIN AMERICA

Brésil, prix d'excellence

1^{er} fabricant d'automobiles, 1^{er} sidérurgiste, 1^{er} producteur d'acier inoxydable..., le Brésil s'impose incontestablement comme la 1^{re} puissance économique d'Amérique latine. Il compte, en outre, parmi ses industriels le premier producteur mondial de minerai de fer et quelques champions d'envergure internationale dans l'aéronautique et le pétrole. Autant d'attraits pour qu'Eramet choisisse d'y implanter dès 2002 un bureau commercial dynamique, qui jouit aujourd'hui d'une forte notoriété (Eramet Latin America¹) et qui constitue également, pour le groupe, un poste d'observation privilégié de l'essor considérable de la région.

¹ELA devient au 1^{er} janvier 2006 Eramet Latin America.



ZOOM

ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

UN RÔLE GÉOPOLITIQUE SPÉCIFIQUE

« ERAMET A UN RÔLE GÉOPOLITIQUE SPÉCIAL », EXPLIQUAIT EN AOÛT 2005 JACQUES BACARDATS. EN NOUVELLE-CALÉDONIE ET AU GABON, LE GROUPE VALORISE EN PARTENARIAT AVEC LES AUTORITÉS LOCALES DEUX MINÉRAIS PARTICULIÈREMENT RECHERCHÉS PAR L'INDUSTRIE MONDIALE. LA DIMENSION DE CES IMPLANTATIONS DANS CES TERRITOIRES LUI CONFÈRE UN RÔLE SOCIO-ÉCONOMIQUE INDISCUTABLE QUI S'INSCRIT, COMME L'ATTESTENT LES PROGRAMMES DE CROISSANCE EN COURS, DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT ESSENTIELLE POUR LES RÉGIONS CONCERNÉES. CETTE DÉMARCHÉ S'INSCRIT EN TOUT ÉTAT DE CAUSE DANS LA CULTURE DU GROUPE PARTOUT OÙ IL EST IMPLANTÉ, EN AFRIQUE COMME EN EUROPE, EN ASIE COMME EN AMÉRIQUE.



1.
En octobre, le port minéralier d'Owendo (Gabon) a chargé en moins de 48 heures plus de 50 000 tonnes de minerai de manganèse. Un record logistique qui contribue au déploiement du programme 3 millions de tonnes de Comilog.

2.
Visite de l'usine de Doniambo (Nouvelle-Calédonie) en présence du maire de Nouméa.

Un acteur clé en Nouvelle-Calédonie

Eramet exploite cinq gisements de nickel en Nouvelle-Calédonie et une usine de production de ferronickel. La Société Territoriale Calédonienne de Participation Industrielle (STCPI), créée en septembre 2000 pour représenter les trois provinces de Nouvelle-Calédonie, détient 30 % du capital de l'entreprise. La STCPI détient également 5 % du capital d'Eramet. La SLN emploie directement 2 200 personnes en Nouvelle-Calédonie et a permis la création de près de 1 000 emplois indirects de sous-traitance sur le territoire. Avec environ 800 emplois sur mines en province nord et le développement minier du programme 75 000 tonnes, elle contribue concrètement au rééquilibrage au profit des populations du Nord. Par ailleurs, la SLN fait figure d'entreprise pionnière en matière sociale, avec des niveaux de traitement et de protection de ses salariés qui se comparent très favorablement aux autres sociétés locales. Enfin, elle apporte à la collectivité, à travers les retombées fiscales de son activité, environ 10 % du budget du territoire.

Partenaire du développement au Gabon

Acteur économique important au Gabon, Eramet a renforcé son engagement dans ce pays en 2005, à travers Comilog, société dont le groupe détient 67 % du capital, le Gabon en détenant 25 %. Le Parlement gabonais a ratifié la nouvelle convention minière signée en 2004 qui régit les relations entre l'État gabonais et Comilog, en particulier sur le plan fiscal, jusqu'en 2032. Pour répondre à la demande croissante de manganèse dans le monde, Eramet a intensifié ses investissements dans le développement de sa capacité de production, qui atteindra 3,5 millions de tonnes en 2008 (2,5 millions en 2003).

En 2005, Eramet s'est également vu confier la concession pour trente ans de la gestion ferroviaire du chemin de fer transgabonais, confirmant la confiance des autorités gabonaises dans les capacités industrielles de Comilog. Le cadre juridique de cette concession permettra une sécurisation et une amélioration sensible du trafic ferroviaire, tant pour le minerai de manganèse que pour les voyageurs et les marchandises.



« CALÉDONIE OU GABON POUR TOUJOURS » S'ancrer dans les territoires fondateurs du groupe, en faisant coïncider projet professionnel et projet de vie et dans le respect de toutes les parties prenantes de l'entreprise, en contrepartie d'un statut reconnu et d'une intégration au sein des communautés locales.

MARCHÉS EN CROISSANCE

ERAMET ALLIAGES

Les Ancizes : réindustrialisation et compétitivité

Peut-on participer à la réindustrialisation d'une région tout en développant sa compétitivité ? Le site des Ancizes d'Aubert & Duval répond par l'affirmative. En 2005, plusieurs chantiers de réindustrialisation ont été lancés par le site dans des domaines aussi variés que la production, la logistique, la maintenance, l'archivage, etc.

Autant de partenariats qui sont ou seront noués avec des sous-traitants qui, s'ils bénéficient de l'appui et de la garantie du donneur d'ordres qu'est AD, s'engagent pour leur part à respecter les engagements de sécurité au travail et les dispositifs en vigueur en matière d'environnement d'AD. Le tout dans une logique gagnant/gagnant d'améliorations réciproques des performances. Pour que réindustrialisation rime aussi avec compétitivité.



La nouvelle presse d'Airforge permettra d'alléger la charge de la presse 65 000 tonnes d'Issoire (France) et de spécialiser à nouveau cette dernière sur les pièces de grande taille.

JOURNÉES PORTES OUVERTES

JOURNÉES PORTES OUVERTES

Une politique générale d'ouverture

Ouverture. Pamiers, Doniambo, Grenoble, Sauda, Issoire, Firminy... en 2005, le groupe a largement ouvert ses portes à un public affluant, curieux et enthousiaste. Ces journées « Portes ouvertes » ont été un succès, largement imputable aux employés des sites concernés, qui se sont mobilisés pour faire connaître ou redécouvrir leur usine, mais aussi partager leur métier et leur expérience. Une démarche globale d'échanges et de transparence vers les collectivités et communautés locales environnantes qui s'inscrit avec dynamisme dans la politique générale d'ouverture d'Eramet.



ZOOM



LA FRONTIÈRE

TECHNIQUE

FORT D'UN CAPITAL UNIQUE DE SAVOIR-FAIRE GÉOLOGIQUE, MINIER, MÉTALLURGIQUE ET CHIMIQUE, ERAMET INVESTIT POUR MAINTENIR ET ENRICHIR CETTE CULTURE TECHNIQUE QUI A ASSURÉ LA RÉUSSITE DE NOMBREUX DÉVELOPPEMENTS. EN 2005, LE PREMIER VOL DE L'AIRBUS A-380, ÉQUIPÉ DE PIÈCES MATRICÉES DE TAILLES INÉGALÉES, EN FRANCE, LES AVANCÉES DANS L'EXTRACTION DU NICKEL EN NOUVELLE-CALÉDONIE, L'AGGLOMÉRATION DU MANGANÈSE AU GABON, OU LES PROGRÈS ENVIRONNEMENTAUX OBTENUS EN FRANCE, EN NORVÈGE ET À TRAVERS LE MONDE TÉMOIGNENT DE LA VITALITÉ DE CETTE CULTURE QU'ENTRETIEN UNE ACTIVITÉ SOUTENUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT.

MATÉRIAUX NOUVEAUX POUR HAUTES PERFORMANCES

CONTRIBUER AUX PERFORMANCES ÉCONOMIQUES DE NOS CLIENTS

DANS SES TROIS BRANCHES, ERAMET DÉVELOPPE EN PERMANENCE DE NOUVEAUX MATÉRIAUX ET DE NOUVEAUX PROCÉDÉS POUR AUGMENTER LA VALEUR AJOUTÉE DE SES PRODUITS. DE LA MINÉRALURGIE, PAR EXEMPLE, DANS L'AGGLOMÉRATION DU MANGANÈSE, FABRIQUÉ PRÈS DE LA MINE DE MOANDA, AU GABON, ET QUI SIMPLIFIE LES CONDITIONS DE PRODUCTION D'ALLIAGES DE MANGANÈSE, AUX SUPERALLIAGES DÉVELOPPÉS SPÉCIFIQUEMENT POUR DES UTILISATIONS AÉRONAUTIQUES, ERAMET MOBILISE SES SAVOIR-FAIRE POUR CONTRIBUER AUX PERFORMANCES ÉCONOMIQUES DE SES CLIENTS.



ERAMET MANGANÈSE

GCMC : investissement et recyclage

36 MUSD. C'est le coût du programme d'investissement lancé en décembre par Gulf Chemical & Metallurgical Corp. (GCMC), filiale américaine d'Eramet et leader mondial du recyclage des catalyseurs pétroliers. L'investissement concerne la construction d'une nouvelle unité de recyclage de catalyseurs pétroliers au Canada, près d'Edmonton (Alberta). Cette dernière permettra à GCMC d'accompagner le développement de ses clients dans le domaine en forte croissance du raffinage des pétroles lourds, qui représente une ressource importante de pétrole pour le futur.



Aciers d'outillage : des procédés nouveaux pour une meilleure résistance

En 2005, la branche alliages a lancé une nouvelle gamme de poudres d'acier destinées à la fabrication d'outils de coupe – « Dvalin™ », du nom d'un personnage de la mythologie nordique qui forgera la célèbre épée du dieu Odin. En faisant évoluer son procédé de fabrication, Eramet a amélioré la propreté des aciers et augmenté à la fois la résistance des produits et la qualité de leur état de surface.

L'activité alliages s'est également engagée dans l'élaboration d'une gamme complète d'aciers d'outillage destinés à être utilisés dans le travail à froid (découpe, emboutissage, etc.), qui nécessite une résistance forte à l'abrasion. De nouvelles nuances d'acier ont été développées pour compléter les produits existant dans le groupe. Cette nouvelle gamme, basée sur une technologie de métallurgie des poudres, sera fabriquée dans l'usine de Söderfors, en Suède. Là, les équipes ont amélioré le procédé d'atomisation, en mobilisant des compétences en matière de travail sous vide acquises dans le groupe dans la fabrication de superalliages.

Superalliages : l'innovation au service de l'aéronautique

L'Airbus A-380 intègre plusieurs innovations du groupe Eramet, qu'il s'agisse de la faculté de matricer des pièces de très grande taille comme les éclisses et les trains d'atterrissage, ou de la définition de nouvelles nuances et de l'innovation en traitement de surface. Les vis (d'environ 3 mètres de long) qui permettent de régler l'inclinaison du plan horizontal arrière de l'Airbus ont été conçues de façon nouvelle en acier inoxydable ; elles étaient antérieurement en acier chromé, matériau qui impose une maintenance lourde et qui a un impact environnemental non négligeable. Aubert & Duval a développé une nouvelle nuance d'acier inoxydable qui peut recevoir un traitement de surface au carbone. Cette « cémentation » durcit la surface des vis, la rendant plus résistante à la contrainte et à l'abrasion. Ces pièces offrent ainsi la résistance qu'exige ce produit, tout en apportant un triple gain à Airbus : meilleur pour l'environnement, moins coûteux et plus simple à maintenir.





Poursuite de l'effort d'investissement en 2005

Dans ses deux activités minières, le nickel en Nouvelle-Calédonie et le manganèse au Gabon, où les délais et les coûts d'investissement sont importants, le groupe poursuit une stratégie de développement de son activité pour accompagner la croissance continue des marchés sur le long terme. Dans ses activités industrielles, Eramet poursuit un double objectif : maintenir son dispositif industriel aux meilleurs niveaux de compétitivité mondiaux, et investir dans la recherche et l'innovation pour développer ses activités à forte valeur ajoutée, dans les superalliages, les poudres et le recyclage notamment.

Eramet a poursuivi son effort d'investissement en 2005 dans ses trois branches d'activités. 231 M€ ont été mobilisés pour développer les capacités de production de minerais de nickel et de manganèse, et doter la branche alliages d'une nouvelle unité de production. Le groupe élargit également son implantation en Chine avec la construction d'une usine de bioxyde de manganèse électrolytique et d'un centre de distribution d'aciers d'outillage.



Eramet a développé une autre nuance d'acier qui associe pour la première fois les avantages de l'inoxydable et la très haute résistance des aciers traditionnels. En 2005, ce nouvel acier a recueilli ses premières commandes pour des trains d'atterrissage. Les premières fabrications sont en cours. Cette innovation suscite un intérêt important sur le marché, notamment aux États-Unis. En effet, l'acier inoxydable apporte de nombreux avantages pour des pièces soumises aux attaques de l'environnement qui, jusqu'ici, étaient réalisées en acier classique et nécessitaient donc un entretien régulier. Le nouvel acier d'Eramet offre le même niveau de résistance ; de plus il est inoxydable.

1. Aubert & Duval élabore pour l'A-380 les plus grandes pièces matricées monoblocs du monde...

2. ... et livre aujourd'hui des pièces en titane, superalliages et acier aux principaux motoristes mondiaux (General Electric, Snecma, Pratt & Whitney, Rolls Royce, etc.).

3. C'est en Suède à Erasteel Kloster qu'a été élaborée « Dvalin™ », la nouvelle gamme de poudres d'acier destinée à la fabrication d'outils de coupe et qui a été lancée en 2005.

UNE RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT AU SERVICE DES CLIENTS

PARTAGER LES CONNAISSANCES ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

ERAMET ACCENTUE RÉGULIÈREMENT SON EFFORT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES DE SES CLIENTS INDUSTRIELS, AMÉLIORER SANS CESSER SA COMPÉTITIVITÉ ET OFFRIR DE NOUVEAUX SERVICES. DANS CERTAINS SECTEURS, COMME LES SUPERALLIAGES POUR L'AÉRONAUTIQUE OU L'AUTOMOBILE, L'INNOVATION EST PERMANENTE ET S'ORGANISE UNE DIZAINE D'ANNÉES À L'AVANCE. D'AUTRES SECTEURS PLUS TRADITIONNELS COMME LA MINE DEVIENNENT DEMANDEURS DE RECHERCHE, AU FUR ET À MESURE DE L'ÉPUISEMENT DES RESSOURCES SIMPLES ; IL FAUT ALORS PROSPECTER DES MINÉRAIS PLUS COMPLEXES ET METTRE AU POINT LES MODES DE VALORISATION ADAPTÉS. LE SOUCI ENVIRONNEMENTAL EST CONSTAMMENT PRÉSENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PROCÉDÉS. LA DIMINUTION DES REJETS EST DÉSORMAIS L'UN DES ENJEUX CLÉS DANS LE CHOIX D'UN NOUVEAU PROCÉDÉ.



Le CRT, au service des trois branches, centralise les compétences et outils transversaux dans le domaine des procédés dont les fours électriques.

Gérer l'efficacité de la R&D

Eramet déploie ses efforts de recherche au plus près des besoins des clients. Pour les superalliages (aux Ancizes), le traitement de surface (à Gennevilliers), la métallurgie des poudres (à Söderfors), les pièces matricées (à Pamiers), les poudres de cobalt (à Grenoble), etc., les équipes de recherche sont basées sur les sites de production.

Le Centre de Recherche de Trappes (CRT), au service des trois branches, rassemble 70 chercheurs, ingénieurs et techniciens. Eramet y centralise les compétences et outils transversaux dans le domaine des procédés (minéralurgie, hydrométallurgie, calcination, fours électriques, élaboration des alliages, transformation...). Les équipes, souvent sur le terrain, assurent en collaboration étroite avec les industriels les développements des procédés et de nouveaux produits, à l'écoute des clients. Depuis quelques années, Eramet relie l'ensemble de ses équipes de recherche en réseau de façon que chacun puisse s'appuyer sur les compétences existantes dans le groupe.

En 2005, par exemple, dans la branche alliages, quelques programmes de recherche et développement ont été conduits de façon commune entre Erasteel et AD, sur la métallurgie des poudres notamment. Un projet impliquant les laboratoires de Söderfors, du CRT et les moyens d'essai des Ancizes a abouti

au lancement de la nouvelle nuance d'acier Grindamax 3V™, qui permet aux industriels de gagner en compétitivité par la réduction des coûts de rectification des outils.

Pour accumuler les connaissances et anticiper les développements à venir, Eramet et, plus particulièrement, la branche alliages entretiennent plusieurs partenariats de recherche avec des universités ou des laboratoires spécialisés. Eramet finance la conduite de thèses et collabore notamment avec les Écoles des mines d'Albi (outillage), de Nancy (traitement de surface, élaboration et métallurgie), le centre de l'École des mines de Sophia Antipolis (compétences en simulation numérique de la transformation). Eramet Alliages a démarré cette année une collaboration avec l'École centrale dans le domaine de la micro-structure des superalliages. La collaboration de longue date d'Eramet Norway avec l'université de Trondheim, maintenant partagée avec le CRT, permettra de développer en 2006 un nouveau dispositif expérimental pilote pour l'analyse de la réduction pyrométallurgique des minerais de nickel et de niobium.

Les recherches sur les nuances d'alliages exigent des travaux longs, de l'ordre de dix à quinze ans avant toute application industrielle. C'est l'une des forces des équipes de recherche d'Aubert & Duval. Les nouvelles nuances inoxydables pour l'aéronautique, celles adoptées par



Laboratoire d'analyse de Guilin Comilog (Chine) où sont fabriqués des alliages de manganèse pour le marché chinois en particulier.

l'armée américaine pour l'armement, ou le nouvel acier d'outillage à 5 % de chrome, témoignent de la vitalité et de l'efficacité de cette recherche, qui s'applique également aux procédés de production. En amont également, Aubert & Duval prépare les prochains programmes aéronautiques de Boeing, Snecma ou Airbus, et travaille déjà avec ces industriels sur les matériaux et les pièces des avions du futur.

Une recherche active en soutien des investissements

La recherche d'Eramet soutient le déploiement des investissements en cours, notamment sur la montée en puissance des fours électriques en Nouvelle-Calédonie dans le cadre du programme de 75 000 tonnes. Les recherches se poursuivent également pour préciser le procédé d'enrichissement du minerai de nickel à Tiébaghi.

À Sandouville, les équipes optimisent les process pour augmenter la capacité de production (15 000 tonnes de nickel, et 300 tonnes de cobalt en métal contenu) tout en diminuant les rejets organiques. L'unité de production d'aggloméré de manganèse du Gabon fait l'objet de deux programmes, l'un sur la montée en puissance de la production, l'autre sur une amélioration permanente de la qualité de l'aggloméré.

Eramet a lancé en 2005 l'étude pour exploiter et valoriser un minerai de niobium au Gabon. Le niobium est un durcisseur utilisé pour les aciers et superalliages ; c'est également un affineur de structures. Il s'agit, en s'appuyant sur l'analyse minéralogique du minerai, de définir un procédé d'exploitation pour extraire et valoriser le niobium contenu.

Programmes pour une meilleure compétitivité

Une étude sur la refonte du process de tréfilage de Commentry a débuté en 2005 dans le but de réduire très fortement à la fois les délais de livraison des produits, les stocks et les coûts, pour atteindre une meilleure compétitivité (service, productivité) que celle des pays à bas coûts de production. Pour cela, Eramet étudie la faisabilité d'un procédé totalement en ligne. Le groupe veut proposer à ses clients une qualité de service qui transformera leur façon de gérer les stocks et d'anticiper les demandes, et qui limitera leurs prises de risques.

L'usine de Söderfors stocke depuis une quarantaine d'années les déchets de ses productions, des oxydes extrêmement riches en métaux. En 2005, Eramet s'est engagé dans une étude pour recycler ces battitures et valoriser les éléments riches qu'elles contiennent, par exemple le vanadium ou le molybdène. À partir d'une technique classique, la réduction d'oxyde en four à arc, Eramet a développé un procédé qui permet de réaliser cette extraction avec les équipements mêmes de Söderfors. Le test pilote conduit en novembre 2005 a montré l'efficacité du nouveau procédé, et le groupe conduira les premiers essais industriels en janvier 2006 pour un démarrage du recyclage effectif en 2006. Celui-ci permettra de produire un métal riche en composants (vanadium, cobalt, tungstène et molybdène) qui sera utilisé comme matière première pour la fabrication d'aciers rapides, à Söderfors et Commentry. Le groupe devrait rentabiliser très vite cet investissement, le prix du vanadium étant passé de 4 dollars le kilo à 40 dollars, après un pic à 120 en juillet, et celui du molybdène se situant actuellement autour de 65 dollars le kilo, après une longue période au-dessus de 80.



ERAMET NICKEL

Keen®, l'innovation tranchante

Innovation. Complémentaire de sa grande sœur Next®, dont le domaine d'application principal est la coupe de la pierre (granit, etc.), la gamme Keen® se positionne sur le marché des matériaux sévères et abrasifs du secteur de la construction (béton armé, asphalte...). Procédé de fabrication original et innovant conçu et développé par Eurotungstène, comme l'avait été Next®, la caractéristique essentielle de Keen® réside en une forte ductilité, qui allie résistance aux chocs et dureté, et rend les outils de coupe plus résistants.

MARCHÉS EN CROISSANCE



PROGRÈS DES COMPÉTENCES

RENFORCER LE LEADERSHIP TECHNIQUE

ERAMET FONDE SA CROISSANCE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE SON LEADERSHIP TECHNIQUE DANS TOUS LES MÉTIERS DE LA MINE, DE LA MÉTALLURGIE ET DE LA TRANSFORMATION. POUR MAINTENIR ET ENRICHIR CETTE POSITION RECONNUE PAR SES CLIENTS, ERAMET S'EST ENGAGÉ DANS UN PROGRAMME DE FORMALISATION, DE DÉVELOPPEMENT ET DE TRANSMISSION DE SES SAVOIR-FAIRE ET COMPÉTENCES À TRAVERS PLUSIEURS ACTIONS PHARES. LE GROUPE, QUI CONSACRE PRÈS DE 4 % DE SA MASSE SALARIALE À LA FORMATION, DÉVELOPPE ÉGALEMENT DES PROCÉDURES DE TUTORAT, DE COMPAGNONNAGE ET D'APPRENTISSAGE.



1.
Service d'étude et de recherche de la SLN en Nouvelle-Calédonie.

2.
La presse de 65 000 tonnes sur le site Aubert & Duval Issoire est la plus grosse presse européenne. Elle est utilisée pour la fabrication de pièces pour l'aéronautique.

Les filières métiers

En 2005, Eramet a entrepris un programme d'envergure pour organiser le développement et la transmission de ses savoir-faire. La première étape a été d'identifier les compétences reliées à son cœur de métier : la géologie, la pyro et l'hydrométallurgie, la métallurgie des poudres, la chimie fine, la chimie lourde, la sidérurgie, la transformation. Dans chacun de ces domaines, les savoir-faire du groupe, qui constituent souvent les avantages compétitifs parmi les plus solides de son activité, vont être formalisés ; les compétences existantes seront répertoriées et des filières de protection, de partage et de transfert seront organisées. Par ailleurs, de nouveaux métiers se développent, tout aussi essentiels, comme la gestion ferroviaire au Gabon, pour laquelle un programme de formation a été organisé.

Un capital de connaissances

Eramet déploie différents dispositifs pour accumuler les connaissances et enrichir ce stock de compétences techniques en rassemblant les expériences et les travaux conduits à travers le groupe. Des séminaires « métallurgie » sont ainsi régulièrement organisés. En 2005, une vingtaine d'experts du groupe venant des trois branches et du CRT se sont réunis en Nouvelle-Calédonie pour présenter des travaux et échanger des expériences dans ce domaine. Au CRT, une équipe rassemble les compétences du groupe dans le domaine de la mine et de la géologie ; elle a la mission de développer les connaissances du groupe dans ce domaine et de les partager avec les sites ; elle intervient également pour évaluer les ressources minières.

Dans certains domaines clés, des travaux de recherche sont conduits pour approfondir les savoirs. L'hydrométallurgie constitue une illustration de cette démarche. Elle intervient dans des procédés de plus en plus nombreux, et Eramet s'appuie sur une solide expérience : l'hydrométallurgie constitue la base de nombreux procédés dans la chimie du manganèse, pour la production d'EMD, par exemple, sur le site de New Johnsonville, et bientôt en Chine ; à Marietta, pour la production de chrome à haute pureté, ou pour l'extraction de métaux (molybdène, vanadium, cuivre) à partir de matières secondaires.

Le CRT conduit depuis quelques années un programme de recherche important d'extraction du nickel par hydrométallurgie.



« LA VOLONTÉ DU PROGRÈS PERMANENT » S'investir, à travers des groupes d'action et de grands moments de synthèse, dans les process qui portent une même ambition de progrès pour l'entreprise – ambition fondée sur le partage d'une méthodologie rigoureuse et la reconnaissance des résultats.



2

En effet, compte tenu de l'épuisement graduel des gisements les plus riches, les minerais oxydés, essentiellement sous forme de latérites, représentent la principale ressource de nickel pour le futur (environ 70 à 80 % des ressources mondiales). La lixiviation (mise en solution) acide reste aujourd'hui la voie privilégiée pour exploiter ces minerais. En 2005, le CRT a conduit avec succès un pilote sur la partie amont du procédé. Ces travaux se poursuivent en 2006.

Transformation : un dispositif de matriçage unique au monde

Expert dans le matriçage, Aubert & Duval s'est doté d'une filière unique dans le monde occidental qui lui permet de développer des savoir-faire inégalés dans ce domaine. La filière se compose de plusieurs presses, dont l'une a une capacité de 65 000 tonnes et permet de réaliser les plus grandes pièces matriçées du monde, pour l'aéronautique notamment. Eramet a poursuivi en 2005 la mise en place d'une nouvelle unité de matriçage à Pamiers, dotée d'une capacité de 40 000 tonnes et qui entrera en service en 2006. Unité de production totalement intégrée et robotisée, elle comprend toutes les étapes de la transformation, de l'entrée du semi-produit à la sortie d'une ébauche. Destinée à fabriquer des pièces moteurs pour l'aéronautique, elle permettra de réduire fortement la consommation de matières premières tout en accélérant considérablement le cycle de production. Grâce à l'avance technologique de sa filière matriçage, le groupe Eramet est avec Aubert & Duval l'un des principaux fournisseurs de pièces en aciers spéciaux pour l'aéronautique, l'un des fournisseurs de premier rang d'Airbus et de Boeing.

La transmission des savoir-faire techniques

Certains métiers sont aujourd'hui des spécialités Eramet. Il est difficile de trouver à l'extérieur des compétences identiques. C'est pourquoi Eramet organise la formalisation, l'enrichissement et la transmission de ces compétences : savoir théorique, d'une part, connaissance et pratique d'installations industrielles de plus en plus complexes, d'autre part.

Erasteel a constitué une équipe projet pour décrire et préserver une partie du savoir-faire de base de l'entreprise de façon à pouvoir le transmettre simplement aux nouveaux arrivants.

La maîtrise joue un rôle clé dans le maintien et la transmission des savoir-faire techniques, et le groupe organise des formations pour accompagner l'encadrement de terrain dans sa mission de formation. En Nouvelle-Calédonie, par exemple, des journées managériales sont organisées deux fois par an pour la maîtrise.



ERAMET NICKEL

L'hydrométallurgie des minerais oxydés de nickel : deux fois opportune

Comparée à la fusion réductrice des minerais de garniérite amenant au ferronickel, elle est moins gourmande en énergie dont le prix semble durablement en hausse. Elle arrive aussi à point pour prendre le relais des réserves de garniérites en cours d'épuisement du fait qu'elle est bien adaptée à des ressources moins riches et différentes (latérites, garniérites pauvres), telles que celles des domaines miniers de la Nouvelle-Calédonie.



LA FRONTIÈRE

QUATRE
FRONTIÈRES,
QUATRE
DÉFIS

ERAMET
RAPPORT D'ACTIVITÉ
2005

INDIVIDUELLE

ERAMET S'EST ENGAGÉ DANS UN DÉVELOPPEMENT SOCIAL DURABLE PARTOUT OÙ IL EXERCE SES ACTIVITÉS. LE GROUPE GÈRE SES RESSOURCES HUMAINES DANS CET ESPRIT : DÉPLOYER DES SYSTÈMES DE PRÉVOYANCE, DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ QUI ASSURENT À TOUS LE MÊME NIVEAU DE PROTECTION ET VALORISER INDIVIDUELLEMENT LES INITIATIVES ET LA CONTRIBUTION DE CHACUN AUX PROGRÈS COMMUNS.

UN PROJET MOBILISATEUR POUR LES ÉQUIPES D'ERAMET

UNE NOUVELLE DYNAMIQUE QUI REPOSE SUR LES ÉQUIPES DU GROUPE

APRÈS LA PÉRIODE DE RESTRUCTURATION EN 2003 ET LE REDRESSEMENT SPECTACULAIRE DES RÉSULTATS DU GROUPE EN 2004, ERAMET S'EST FIXÉ COMME PRIORITÉ DE DÉVELOPPER LA CULTURE MANAGÉRIALE AU SEIN DU GROUPE POUR MIEUX ASSOCIER L'ENSEMBLE DE SES COLLABORATEURS À SES AMBITIONS. LE PROJET *LEADERS* A ÉTÉ ENGAGÉ EN 2005 POUR IMPULSER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE EN LA FONDANT SUR CE QUI CONSTITUE LES RESSOURCES VIVES DE LA CROISSANCE DU GROUPE, SES ÉQUIPES.



PROJET *LEADERS*

Décliner concrètement les valeurs du groupe

Leaders est un projet de changement que chacun doit s'approprier pour en devenir acteur. Dans cette optique, plusieurs sites ont commencé à décliner les 7 valeurs du groupe. Ainsi en Norvège, lors des entretiens individuels, il est demandé aux employés de traduire, dans le cadre de leur fonction, les valeurs en actions concrètes. En Nouvelle-Calédonie, dans le cadre de la mission « simplification et délégation » lancée en mai 2005, c'est l'ensemble des thèmes liés aux performances de l'entreprise qui ont été passés en revue avec pour objectif d'identifier des axes d'amélioration qui seront déclinés autour des valeurs du groupe. Plus d'une centaine de suggestions ont été collectées comme de recentrer les tableaux de bord sur leur fonction de pilotage (*recherche de la performance créatrice de valeur*) ou encore d'utiliser des outils de développement individuels comme le 360° ou le coaching (*remise en cause professionnelle et mobilité*).

Comprendre les motivations, développer la confiance

Une enquête menée avec l'aide de consultants extérieurs auprès de l'encadrement a permis de faire un état des lieux des motivations et de la confiance au sein du groupe. Une appartenance revendiquée, des expertises reconnues par les partenaires et les clients, un professionnalisme bien ancré : l'encadrement d'Eramet constitue une équipe solide, de plus en plus internationale, qui partage la même vision du groupe.

Les cadres expriment aussi un appétit de conquête, une volonté de croissance qui demande que la stratégie soit plus lisible et que l'initiative soit mieux reconnue. À partir de ce constat, les pilotes du projet *Leaders* ont dégagé un plan d'actions prioritaires pour répondre à ces attentes et communiquer à travers le groupe une nouvelle culture de conquête.

12 actions prioritaires :

- partager la stratégie avec les équipes ;
- généraliser la communication interne ;
- créer une image Eramet ;
- mieux travailler entre nationalités différentes ;
- rebâtir notre leadership technique ;
- définir les objectifs annuels ;
- clarifier la politique de rémunération ;
- développer la mobilité ;
- promouvoir l'initiative ;
- développer le travail collectif ;
- relancer la politique de recrutement ;
- informer sur le projet *Leaders*.



Un comité de pilotage a été constitué, qui est présidé par le président du groupe, Jacques Bacardats. Chacun de ses membres a la responsabilité d'un chantier de progrès en tandem avec l'un des membres du Comex, qui en est le parrain. En 2005, le groupe a préparé le déploiement du projet sur l'ensemble de ses sites à travers le monde.

« Déplacer ensemble les frontières »

Le projet *Leaders* accompagne une ambition : encourager un état d'esprit nouveau au sein des équipes, celui d'hommes et de femmes qui déplacent ensemble les frontières.

Quatre frontières de conquête ont été identifiées. La frontière collective, tout d'abord, pour favoriser le travail en équipe et améliorer en permanence les performances. Puis la frontière géographique, pour permettre au groupe de donner toute sa mesure d'entreprise mondiale et multiculturelle, prête pour la conquête de nouveaux marchés.



« ARTISANAT, HUMANITÉ ET AUTONOMISME » Être reconnu pour ses réalisations propres sur des projets motivants, avec une certaine culture de l'autonomie. Développer avec la communauté de travail des relations empreintes de bienveillance et de respect des autres.



Un enjeu important pour la gestion des ressources humaines

La direction des ressources humaines, fortement impliquée dans le projet *Leaders*, intervient sur de nombreux thèmes du projet, notamment les objectifs annuels, la politique de rémunération, la mobilité ou encore la politique de recrutement.

Parallèlement au déploiement de ce projet et en cohérence avec lui, Eramet a également préparé en 2005 un programme de formation au management avec l'objectif de réaliser deux sessions internationales en 2006.

Par ailleurs, une phase d'élargissement à la maîtrise a aussi été engagée de façon plus ciblée en fonction des problématiques et des circonstances locales. C'est, par exemple, le cas en Norvège, en France métropolitaine et en Nouvelle-Calédonie, sur la base de premiers entretiens avec des agents de maîtrise, des techniciens et des contremaîtres pour identifier les axes de travail clés tels que la reconnaissance de l'initiative ou l'organisation du travail.

Au total, le projet *Leaders* est donc à la fois une démarche de progrès cadrée sur quelques enjeux bien identifiés et une dynamique managériale plus large qui vise à encourager chez chacun l'exigence d'être un meilleur acteur du progrès, qu'il soit technique ou managérial, individuel ou collectif.



Des valeurs pour guider l'action

Le groupe a identifié et décrit les socles fondamentaux qui guident son développement autour de sept valeurs fondamentales. Loin de n'être que les éléments d'une simple charte, ces valeurs, qui ont vocation à servir de guides dans les développements et l'évolution des organisations, sont les suivantes :

- sens du client ;
- recherche de la performance créatrice de valeur ;
- honnêteté intellectuelle et courage ;
- initiative et esprit d'ouverture ;
- remise en cause professionnelle et mobilité ;
- travail d'équipe et décloisonnement ;
- maintien, enrichissement et transmission des compétences.

Dans plusieurs entités du groupe, elles ont déjà été intégrées soit, comme en Norvège, comme critères d'appréciation dans les entretiens annuels d'évaluation, comme autant d'objectifs personnels à mettre en pratique dans une perspective de progrès ; soit encore comme cadre des plans d'actions de progrès, comme c'est le cas chez Aubert & Duval avec la démarche Accélérer' action ou à la SLN avec la démarche Simplification-délégation.

La frontière technique, ensuite, pour renforcer les savoirs et les compétences qui fondent la culture du groupe. La frontière individuelle, enfin, pour inciter chacun à se remettre en question avec l'exigence de progresser dans la maîtrise de son métier et l'exercice de ses responsabilités.

Cette vision dynamique du groupe lancée à travers le projet *Leaders* se traduit déjà dans les réalisations de 2005. Eramet se déploie de plus en plus dans le monde, développe de nouveaux produits, rassemble et enrichit ses compétences et travaille davantage en réseau.

1. Le comité de pilotage du projet *Leaders*, présidé par Jacques Bacardats.

2. Le projet *Leaders* a d'abord été présenté à une centaine de cadres avant d'être déployé sur tous les sites, auprès de l'ensemble du personnel.

3. Les valeurs du groupe, dont l'initiative, ont fait l'objet d'ateliers de travail lors du séminaire managérial de septembre ; pour que les valeurs soient, à part entière, des axes d'action et de progrès.

ENGAGEMENT POUR LE PROGRÈS SOCIAL

DES PROCESSUS COLLECTIFS DE PROGRÈS

LE PROJET *LEADERS*, AINSI QUE L'ENSEMBLE DES DÉMARCHES LANÇÉES DANS LE GROUPE POUR ENCOURAGER LA MOBILISATION DE CHACUN SUR LES OBJECTIFS COLLECTIFS, S'APPUIE SUR LE SOCLE COMMUN DE PROTECTION DE TOUS SES COLLABORATEURS DÉPLOYÉ DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES PAR ERAMET. APRÈS UN ACCORD GLOBAL SUR LA PRÉVOYANCE SIGNÉ EN 2004, LE GROUPE A RÉALISÉ DES PROGRÈS SIGNIFICATIFS DANS LE DOMAINE DE LA SÉCURITÉ ET LANÇÉ UNE POLITIQUE SANTÉ AMBITIEUSE.

En juin 2005, l'équipe de l'aciérie de l'usine de Firminy (Aubert & Duval) a reçu le label sécurité du groupement des entreprises sidérurgiques et métallurgiques (GESIM). Ce label vient récompenser une année d'efforts autour d'un programme ambitieux comprenant des mesures basées sur l'amélioration des équipements et des comportements.

Garantir la sécurité sur le lieu de travail

La sécurité sur le lieu de travail est une priorité depuis plusieurs années pour Eramet, qui a défini ses ambitions et ses engagements dans une charte sécurité signée en 2000. La démarche volontariste d'amélioration de la sécurité du groupe est basée sur un principe simple mais exigeant : faire en sorte que toute personne salariée du groupe puisse quitter son travail en aussi bonne santé qu'elle est entrée dans l'entreprise, avec, en plus, la satisfaction du travail accompli. Le groupe a déploré un accident mortel en 2005, et ce décès rappelle de façon tragique à l'ensemble de l'encadrement et du personnel que la sécurité doit faire l'objet pour chacun d'une vigilance de tous les instants.

Eramet a recueilli en 2005 le fruit de la mobilisation de tous depuis quelques années. Les résultats en matière de sécurité ont fortement progressé. Le taux de fréquence s'établit ainsi à 8,2 pour un objectif de 9 et, sur ces trois dernières années, les progrès sont très significatifs. C'est le résultat d'un plan d'action global qui engage la direction du groupe, celles des branches, et l'ensemble des équipes de management sur tous les sites. Cet engagement s'est accompagné d'un effort important de sensibilisation et de formation qui valorise l'exemple, implique parfois une refonte de l'organisation du travail et responsabilise l'ensemble des collaborateurs, ouvriers, agents de maîtrise et cadres.

Une prise de conscience collective a permis de déclencher un processus collectif de progrès. La branche manganèse, notamment, enregistre une évolution très positive, en particulier au Gabon, et ceci malgré les efforts liés au programme d'augmentation de la production à 3,5 millions de tonnes. En adaptant les politiques de sécurité aux habitudes et aux comportements locaux, les équipes ont limité considérablement les accidents. La branche alliages a lancé également une démarche volontariste. Le plan de réorganisation s'est accompagné d'un dialogue social fructueux qui a permis d'établir un climat de confiance favorable à la mise en œuvre d'actions de progrès dans le domaine de la sécurité.



ERAMET NICKEL

Haute maîtrise Se remettre en cause pour progresser

À la SLN, trois professionnels de grande qualité ont été promus, tout début 2006, à l'échelon le plus élevé de la maîtrise. Le résultat d'un parcours exemplaire qui repose sur une volonté farouche de toujours progresser, de se remettre en question tout en suivant des formations et d'être mobile tant géographiquement que fonctionnellement. Pour Joël Rossard, topographe, Claude Monnier, technicien géologue et Jacques Wanapopo, responsable de l'administration du personnel, cette promotion représente « un aboutissement, une reconnaissance »... mais certainement pas encore la fin d'une carrière pour ces jeunes trentenaires, tant ils ont encore la passion du métier qui les anime et le souci de la transmettre aux générations qui suivent.

Transmission de savoir-faire, échanges et questions ouvertes lors du séminaire des agents de maîtrise de la SLN.



Ces résultats devront être consolidés par la poursuite d'une mobilisation et d'une vigilance sans faille. Le groupe travaille actuellement pour partager les bonnes pratiques et les progrès avec ses sous-traitants. Les contrats sont désormais assortis d'un certain nombre de conditions visant à garantir la sécurité des salariés intervenant sur les sites du groupe.

Assurer à tous la même protection

Depuis 2004, tous les sites français et calédoniens d'Eramet bénéficient du même système de prévoyance collective, qui permet d'apporter au personnel, quel que soit son statut, la même protection face aux grands risques de la vie. Dans les autres pays, le groupe met en œuvre des systèmes équivalents, dans le respect des lois et règlements de chaque pays.

En 2005, Eramet a élargi cette démarche pour préparer un système de protection semblable dans le domaine de la santé. Aujourd'hui, les statuts sont différents selon les sites ou les catégories professionnelles. Des négociations ont été engagées pour définir un dispositif de couverture commun.

Encourager l'initiative et la responsabilité

Tout en se dotant de systèmes collectifs de protection et d'assurance, Eramet privilégie de plus en plus une gestion individualisée des ressources humaines pour encourager et reconnaître l'initiative. Cette démarche s'appuie sur une organisation basée sur la proximité. La DRH groupe gère les systèmes et programmes collectifs ; les équipes RH de proximité sur les sites assurent la gestion quotidienne et beaucoup plus fine du personnel en veillant à un suivi aussi attentif que possible à la dimension individuelle, ainsi qu'aux aspects collectifs. L'ensemble constitue un réseau et s'appuie sur des outils qui permettent de mieux connaître chaque collaborateur d'Eramet, principalement dans l'exercice de sa profession.

Les entretiens individuels qui permettent d'instaurer un dialogue entre chaque collaborateur et sa hiérarchie et de valoriser l'initiative ont été relancés en 2005. Dans le même ordre d'idées, les programmes d'augmentations individuelles sont désormais préférés aux augmentations générales.

Cette approche permet de mieux valoriser la reconnaissance des efforts de chacun dans un souci de plus grande objectivité et de reconnaître davantage la contribution de chacun aux progrès et réalisations de l'entreprise. Elle impose à la hiérarchie de bien connaître les équipes. Au siège du groupe, la progression des salaires des cadres est individualisée depuis 2001. Cette approche va être élargie aux agents de maîtrise, puis, ultérieurement, aux opérateurs. Elle s'accompagnera d'une intensification du dialogue, et intégrera la possibilité de faire appel d'une décision à travers la mise en place d'une commission technique de suivi.

Par ailleurs, le programme de gestion prévisionnelle des compétences a été fortement enrichi dans le cadre du projet *Leaders* : des filières métiers ont été identifiées, et une carte des compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers a été établie en vue de veiller à la continuité et à l'enrichissement des compétences clés du groupe. Sur certains sites, comme à Commentry, un travail ambitieux de formalisation de certains savoir-faire techniques fondamentaux du site a été engagé.

UNE ATTENTION PERMANENTE AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

UNE MÊME EXIGENCE DE PROGRÈS DANS LE RESPECT DES SPÉCIFICITÉS LOCALES

ERAMET, QUI SE CONSACRE À L'EXTRACTION ET À LA TRANSFORMATION D'UNE SÉRIE DE MÉTAUX, CONDUIT RÉGULIÈREMENT DES ÉTUDES POUR EN ÉVALUER LES RISQUES. LE GROUPE SUIT ÉGALEMENT AVEC ATTENTION L'IMPACT DE SES ACTIVITÉS SUR LA SANTÉ DE SES COLLABORATEURS. CES ACTIVITÉS SONT PARFOIS TRÈS DIFFÉRENTES ; POURTANT, LES SITES INDUSTRIELS DU GROUPE SONT CONFRONTÉS À DES PROBLÉMATIQUES COMMUNES : BRUIT, VIBRATIONS, MISE EN CONFORMITÉ DES OUTILS ET PROCÉDÉS INDUSTRIELS... DES SERVICES MÉDICAUX PRENNENT EN CHARGE CES QUESTIONS SUR CHACUN DE CES SITES. POUR ALLER PLUS LOIN, EN 2005, ERAMET S'EST ENGAGÉ DANS UNE POLITIQUE DE SANTÉ AMBITIEUSE. DANS LE CADRE DE SA VOLONTÉ DE PROGRÈS SOCIAL CONTINU, LE GROUPE VEUT DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE MÊME DÉMARCHE À TRAVERS SES DIFFÉRENTS SITES, DANS LE RESPECT DES SPÉCIFICITÉS ET DES EXIGENCES LOCALES, MAIS AVEC UN MÊME OBJECTIF DE PROGRÈS.

Journée « Entreprise sans tabac » au siège d'Eramet. Le personnel a pu s'informer auprès d'une équipe de professionnels composée notamment d'un médecin du travail, d'un médecin tabacologue et d'une diététicienne.

Une nouvelle dynamique pour la santé

Depuis 2002, un club santé existe dans le groupe qui réunit l'ensemble des médecins du travail. En 2005, Eramet a décidé de recruter un médecin-conseil pour donner une nouvelle impulsion à la politique santé du groupe et professionnaliser sa démarche. Il s'agit pour le groupe d'assumer ses responsabilités dans le respect des lois et règlements et d'assurer à ses collaborateurs que leur santé est protégée sur leur lieu de travail.

Eramet souhaite engager, dans ce domaine, le même effort de mobilisation collective que celui qui a permis de faire progresser les résultats dans le domaine de la sécurité. Ainsi, l'évaluation de la hiérarchie intégrera désormais le suivi d'objectifs dans le domaine de la santé. Une politique d'information systématique sur les risques et les précautions sera mise en œuvre. Le groupe s'engage également dans une action de prévention des conduites addictives (alcool, tabac, drogues) en s'appuyant sur des campagnes de sensibilisation ainsi que sur un soutien aux actions de désintoxication. Le stress et la consommation d'anxiolytiques commencent à faire l'objet d'un suivi.

Plus généralement, Eramet prépare le déploiement d'un système complet de management de la santé, définissant des critères d'évaluation et des plans d'action, ainsi qu'un rythme régulier de reporting. Ce nouveau dispositif permet au groupe de déployer plus efficacement des plans d'action dans différents domaines, par exemple l'information sur la propagation de la grippe aviaire ou la prévention de la légionellose. Le groupe a également mis en œuvre en 2005 un plan d'action qui associe conseil scientifique, transparence et communication, en application du décret sur les substances cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques (CMR), particulièrement sensibles.





« LOYAUTÉ, FIERTÉ, SÉCURITÉ » S'engager totalement dans le développement de l'entreprise jusqu'à en incarner soi-même la culture, l'identité et, sur le long terme, l'histoire. Partager ses combats aux côtés des dirigeants sur la base de relations personnelles fortes.

Nickel : la transparence

L'évaluation du risque présenté par le nickel et le plan d'action déployé sur le site de Sandouville constituent une illustration de cette démarche. Eramet participe activement au développement des connaissances scientifiques sur les produits qu'il travaille : nickel, manganèse, alliages (voir chapitre environnement). Les différentes études conduites n'ont pas fait apparaître de risques particuliers sur les sites d'Eramet. Toutefois, le groupe poursuit ses investigations et une nouvelle mission, programmée en 2006 avec la participation du professeur Bertrand Dautzenberg, pneumologue à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière, permettra d'enrichir encore les connaissances dans ce domaine. À Sandouville, où l'on fabrique des sels et chlorures de nickel, les salariés ont été informés régulièrement des avancées des connaissances scientifiques. Les mesures préventives ont été prises en s'appuyant sur le principe de précaution : suivi des salariés, mise en place de précautions particulières pour la manipulation et le broyage de la « matre » de nickel, etc.



Le site de Sandouville (France) est fortement impliqué dans la démarche de transparence de la branche nickel et a déployé, en 2005, un plan d'action concernant l'évaluation du risque.

Désamiantage total des sites français

Eramet n'a jamais fabriqué de matériaux contenant de l'amiante. Toutefois, celle-ci est présente sur différents sites, car elle était jadis utilisée pour ses qualités d'isolation thermique. En 2004, le groupe a décidé de réaliser un désamiantage total des sites et des équipements en France (fours réfractaires, notamment). Un comité amiante pluridisciplinaire a été mis en place pour accompagner les sites dans la réalisation et le suivi des travaux. En 2005, le désamiantage s'est poursuivi sur différents sites du groupe (usine des Ancizes, siège du groupe). Ces actions attestent le souci du groupe non seulement de se conformer à la réglementation en vigueur, mais encore d'anticiper sur la réglementation chaque fois que possible et d'être un exemple industriel en la matière.



ERAMET NICKEL



Le docteur Bernard Paul,* médecin de la SLN

2 203. C'est le nombre de personnes, réparties entre l'usine de Doniambo et les quatre centres miniers, pour lesquelles le pôle santé de la SLN a en charge la protection de la santé. En 2005, l'effort s'est poursuivi sur le plan préventif par le contrôle de l'aptitude au travail de tous les agents, une participation active aux CHSCT avec la présentation des résultats d'une enquête sur le stress au travail, la collaboration à la commission antitabac, la lutte contre les pratiques d'addiction. En ce qui concerne les accidentés du travail, le pôle santé développe une politique de placement en poste adapté des blessés, activité favorisée par une action à la fois préventive et curative. « Une fonction parmi les plus nécessaires mais aussi les plus difficiles reste l'étude des conditions de travail », conclut le docteur Bernard Paul, médecin de la SLN. Un axe de progrès clairement identifié pour les prochains mois.

* Le docteur Bernard Paul est également membre du Conseil économique et social (CES).





ERAMET
EXERCICE 2005

ÉTATS
FINANCIERS 2005

COMPTES CONSOLIDÉS

UNE ANNÉE EXCEPTIONNELLE

ERAMET A BÉNÉFICIÉ EN 2005 DU NIVEAU TRÈS ÉLEVÉ DES COURS DES MATIÈRES PREMIÈRES ET A AINSI RÉALISÉ UNE EXCELLENTE PERFORMANCE (MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE DE 20 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES), MALGRÉ DES DIFFICULTÉS DE PRODUCTION EN NOUVELLE-CALÉDONIE LIÉES À DES CONFLITS SOCIAUX ET LA BAISSÉ DES PRIX DU MINÉRAI ET DES ALLIAGES DE MANGANÈSE AU SECOND SEMESTRE.

LA TRÉSORERIE NETTE D'ERAMET S'EST ENCORE AMÉLIORÉE EN 2005 (364 M€ PAR RAPPORT À 288 M€ À FIN 2004), APRÈS FINANCEMENT D'UN IMPORTANT PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS, PRINCIPALEMENT DE CROISSANCE.

COMPTE DE RÉSULTAT

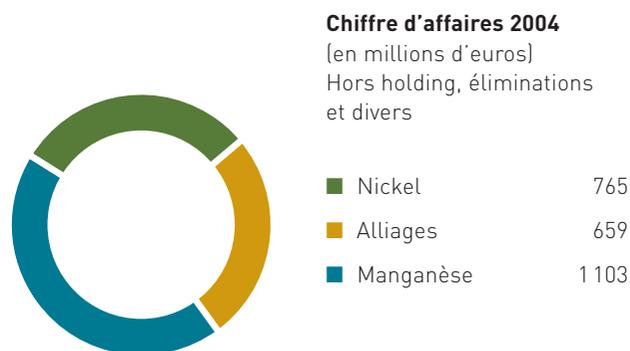
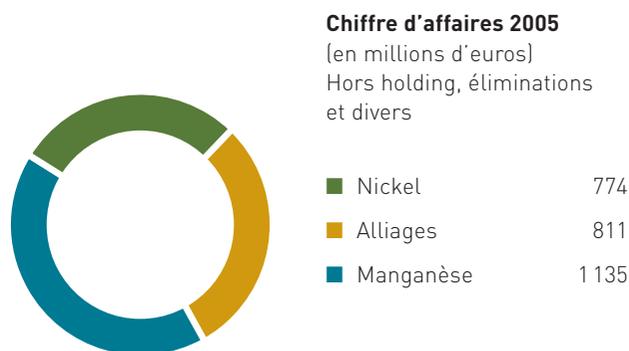
Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe est de 2 712 M€, pour 2 521 M€ en 2004, progressant de 8 %.

Le chiffre d'affaires de la branche nickel s'établit à 774 M€ et augmente faiblement (1 %) par rapport à 2004 sous l'effet positif de l'augmentation des prix du nickel (LME à 6,69 USD/lb par rapport à 6,27 en 2004), compensé partiellement par une baisse des ventes (57 kt pour 60 kt) et un léger affaiblissement du USD.

Le chiffre d'affaires de la branche manganèse s'établit à 1 135 M€, soit une augmentation de 3 %, avec un net contraste entre une augmentation de 19 % au 1^{er} semestre 2005 par rapport au 1^{er} semestre 2004 du fait de la forte hausse des prix du minerai de manganèse, du molybdène et du vanadium (sous-produits de l'activité de recyclage des catalyseurs pétroliers) et une baisse de 11 % au second semestre par rapport au semestre correspondant de 2004 causée par une forte baisse des prix des alliages de manganèse.

Le chiffre d'affaires de la branche alliages augmente de 23 % (811 M€ vs 659 M€ en 2004) du fait de la répercussion sur les clients de la hausse des matières premières consommées et du redressement de la demande aéronautique chez Aubert & Duval.



Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'établit à 542 M€ contre 643 M€ en 2004.

Cette variation négative est due pour l'essentiel, d'une part, aux conséquences négatives sur la production et les ventes de la société Le Nickel-SLN, de mouvements sociaux sporadiques tout au long de l'année et d'une grève de plusieurs semaines en fin d'année, d'autre part, à la baisse du dollar (position couverte à 1,26 USD/€ en 2005 contre 1,18 en 2004).

Le ciseau de prix de vente/coûts matière et inflation est légèrement négatif, les effets cumulés positifs de la hausse des prix de vente dans la branche nickel et la branche alliages et de la baisse des prix des alliages de manganèse, ne couvrant pas les fortes hausses des matières premières consommées et des coûts de l'énergie et du fret.

L'activité progresse dans les trois branches :

- production de nickel en hausse de 9 % (60 kt contre 55 kt en 2005) ;
- activités minières (2,9 millions de tonnes transportées contre 2,3 en 2004), chimique et de recyclage dans la branche manganèse, la vente d'alliages de manganèse étant en retrait de 6 % ;
- augmentation des ventes d'Aubert & Duval sur ses principaux marchés (aéronautique et énergie) ; une légère baisse dans les aciers rapides traditionnels d'Erasteel sur les marchés d'Europe et des États-Unis.

Résultat opérationnel

Il s'élève à 654 M€ en 2005 vs 616 M€ en 2004, mais inclut au poste « Autres produits et charges opérationnels » un profit exceptionnel de 126 M€ comprenant, d'une part, 124 M€, montant en principal et intérêts de l'indemnité minière acquise par Eramet, d'autre part, 2 M€ de badwill sur l'acquisition des droits miniers de Poum, comme conséquences du dénouement, au 31 décembre 2005, des Accords de Bercy.

Résultat net des activités ordinaires

Il s'établit à 518 M€ pour 478 € en 2004, après prise en compte d'un impôt sur les résultats de 126 M€, soit un taux effectif de 20 % (21 % en 2004), taux réduit résultant en 2005 pour l'essentiel de différences permanentes entre les résultats comptables et taxables et d'actifs d'impôts non reconnus antérieurement.

Résultat net

Le résultat net après intérêts minoritaires est de 377 M€ vs 346 M€ en 2004, cette progression tenant compte du profit exceptionnel (*cf. paragraphes précédents*) dont le montant net après impôts et intérêts minoritaires est de 77 M€ ; le résultat de base par action s'élève à 14,76 € et à 11,75 € hors le profit exceptionnel pour 13,75 € en 2004.

FINANCEMENT

La trésorerie nette du groupe s'élève à 364 M€ au 31 décembre 2005, soit une amélioration de 76 M€* par rapport à fin 2004.

Cette amélioration substantielle est la résultante des flux suivants :

- 478 M€ de flux net de trésorerie généré par l'activité (519 € en 2004), compte tenu d'un EBITDA de 694 M€ (vs 778 M€ en 2004) et de l'effet sur la marge brute d'autofinancement du profit exceptionnel et après :
 - décaissement de 123 M€ d'impôts sur le résultat, de 30 M€ de charges liées aux restructurations dans les branches manganèse et alliages provisionnées en 2003,
 - une augmentation du besoin net en fonds de roulement de 150 M€ due principalement à l'impact de la forte progression du chiffre d'affaires de la branche alliages.
- - 334 M€ de flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements, dont pour l'essentiel 231 M€ (8 % CA) en investissements industriels et l'effet de l'annulation de la dette vis-à-vis de l'État correspondant à l'indemnité minière pour 124 M€.
- - 71 M€ de flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres, dont 51 M€ de dividendes versés aux actionnaires d'Eramet et 21 M€ aux actionnaires minoritaires.

* Variation du tableau de flux de l'endettement.

BILAN CONSOLIDÉ

Chiffre d'affaires

Le total du bilan consolidé du groupe s'établit, au 31 décembre 2005, à 3 416 M€ par rapport à 2 948 M€ au 31 décembre 2004.

Les actifs non courants s'élèvent à 1 500 M€ vs 1 350 M€, représentant 56 % CA vs 54 % CA en 2004.

Le besoin en fonds de roulement simplifié (stocks, clients, fournisseurs d'exploitation) est de 942 M€ au 31 décembre 2005 (127 jours de CA) vs 808 M€ au 31 décembre 2004 (117 jours de CA).

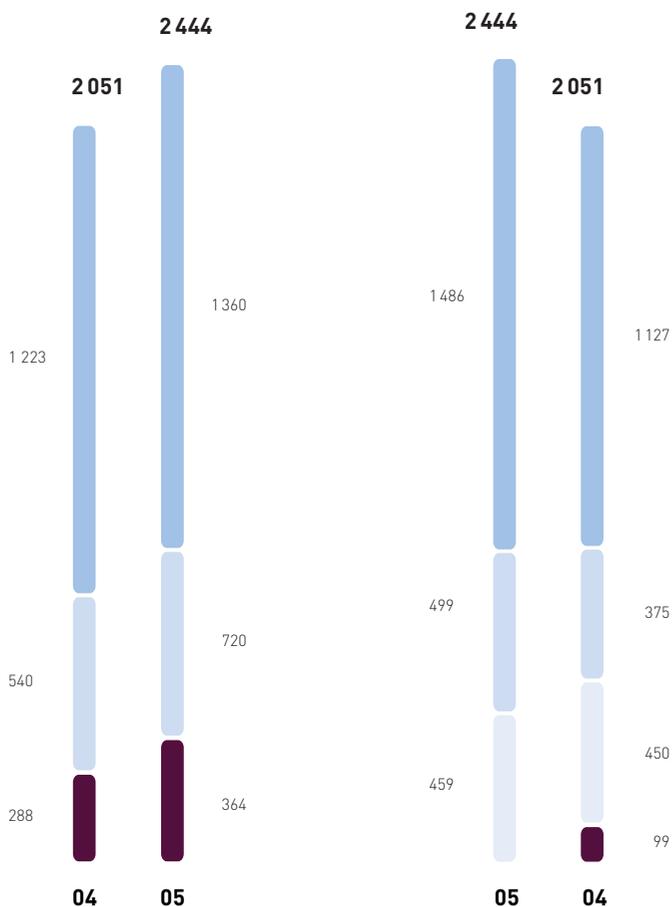
Les capitaux propres sont en forte augmentation : 1 985 M€ à fin 2005 vs 1 502 M€ à fin 2004.

Bilan consolidé

(en millions d'euros)

ACTIF

PASSIF



■ Immobilisations
■ Besoins de fonds de roulement
■ Trésorerie nette

■ Capitaux propres
■ Intérêts minoritaires
■ Provisions
■ Indemnités minières

BILAN

(en millions d'euros)

ÉTATS FINANCIERS

ERAMET
RAPPORT D'ACTIVITÉ
2005

ACTIF	Exercices au 31 décembre	2005	2004
Goodwills		35	35
Immobilisations incorporelles		72	67
Immobilisations corporelles		1 193	1 055
Participations dans les entreprises associées		11	16
Autres actifs financiers		62	50
Impôts différés		127	127
Actifs non courants		1 500	1 350
Stocks		760	601
Clients et autres débiteurs		523	472
Créances d'impôt exigible		85	73
Instruments financiers dérivés		25	15
Trésorerie et équivalents de trésorerie		523	437
Actifs courants		1 916	1 598
Total actif		3 416	2 948

PASSIF	2005	2004
Capital	79	79
Primes	219	218
Réserves	793	490
Écarts de conversion	18	(6)
Résultat net	377	346
	1 486	1 127
Intérêts minoritaires	499	375
Capitaux propres	1 985	1 502
Provisions	352	344
Impôts différés	234	233
Emprunts	49	60
Autres dettes	11	-
Passifs non courants	646	637
Emprunts - part à court terme	110	89
Fournisseurs et autres créditeurs	552	594
Dettes d'impôt exigible	80	124
Instruments financiers dérivés	43	2
Passifs courants	785	809
Total passif	3 416	2 948

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)

	2005	2004
Chiffre d'affaires	2 712	2 521
Autres produits	36	93
Coût des produits vendus	(2 068)	(1 834)
Frais administratifs et commerciaux	(106)	(104)
Frais de recherche et développement	(32)	(33)
Résultat opérationnel courant	542	643
Autres produits et charges opérationnels	112	(27)
Résultat opérationnel	654	616
Coût de l'endettement net	(3)	(8)
Autres produits et charges financiers	(9)	(2)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	2	1
Impôts sur les résultats	(126)	(129)
Résultat net des activités ordinaires	518	478
Intérêts minoritaires	(141)	(132)
Résultat net	377	346
Résultat de base par action (EUR)	14,76	13,75
Résultat dilué par action (EUR)	14,62	13,50

Données 2004 retraitées aux normes IFRS.

TABLEAU DES FLUX DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)

ÉTATS
FINANCIERS

ERAMET
RAPPORT D'ACTIVITÉ
2005

	2005	2004
Activités opérationnelles		
EBITDA	694	778
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité	(63)	(195)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées	631	583
Variation du besoin net en fonds de roulement lié à l'activité	(153)	(65)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	478	518
Opérations d'investissements		
Investissements industriels	(231)	(240)
Investissements financiers	(32)	(75)
Cession d'immobilisations	19	15
Subventions d'investissement reçues	-	21
Variation des créances et dettes sur immobilisations	(113)	(6)
Variations de périmètre et des prêts financiers	21	-
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2	4
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(334)	(281)
Opérations sur fonds propres		
Dividendes versés	(73)	(35)
Augmentations de capital	1	6
Variation du besoin net en fonds de roulement lié aux opérations sur fonds propres	1	-
Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres	(71)	(29)
Incidence des variations de cours des devises et autres	3	2
Diminution (augmentation) de la trésorerie ou endettement net	76	210
Trésorerie ou (endettement) net d'ouverture	288	78
Trésorerie ou (endettement) net de clôture	364	288

Données 2004 retraitées aux normes IFRS.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves	Conversion	Résultat	Total part du Groupe	Minoritaires	Total
Capitaux propres au 31 déc. 2003	25 577 574	78	212	505			795	320	1 115
Dividendes distribués				(25)			(25)	(10)	(35)
Augmentations de capital	167 370	1	6				7		7
Écarts de conversion					(6)		(6)	(3)	(9)
Actions propres				11			11		11
Autres mouvements				(1)			(1)	(64)	(65)
Résultat net						346	346	132	478
Capitaux propres au 31 déc. 2004	25 744 944	79	218	490	(6)	346	1 127	375	1 502
Affectation en réserves				346		(346)			
Dividendes distribués				(51)			(51)	(22)	(73)
Augmentations de capital	44 930		1				1		1
Écarts de conversion				(1)	24		23	6	29
Actions propres				8			8		8
1 ^{re} application normes IAS 32 & 39				37			37	16	53
Variations de la réserve de réévaluation des instruments financiers - IAS 32 & 39				(38)			(38)	(19)	(57)
Variations de résultat reconnus directement en capitaux propres - IFRS 2				2		(2)			
Autres mouvements								2	2
Résultat net						379	379	141	520
Capitaux propres au 31 déc. 2005	25 789 874	79	219	793	18	377	1 486	499	1 985

Données 2004 retraitées aux normes IFRS.

LEXIQUE

LES PROCÉDÉS

Pyrométallurgie

Procédé de réduction des oxydes métalliques et de séparation métal-oxyde par fusion (haut-fourneau ou four électrique).

Hydrométallurgie

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

Métallurgie des poudres

Procédé de fabrication d'alliages à hautes caractéristiques par pulvérisation d'un jet de métal liquide puis compaction de la poudre ainsi obtenue sous très haute pression et à température élevée.

Forgeage

Le forgeage est la déformation plastique du métal entre deux outils plats. Il permet d'obtenir des pièces de géométrie simple.

Matriçage

Le matriçage est la mise en formes complexes d'une ébauche métallique entre deux outillages gravés (en un seul coup et à vitesse lente).

Laminage

Opération consistant à réduire l'épaisseur d'un lingot, d'une barre, d'une tôle... par passage entre les cylindres en rotation d'un laminoir.

LES PRODUITS

Alliages

Matériaux métalliques composés de différents métaux présentant des propriétés particulières en vue de répondre à un usage déterminé comme par exemple la résistance à l'usure ou à la corrosion, la résistance mécanique à haute température, etc.

Ferroalliages

Alliages contenant du fer et au moins un autre métal, qui sont ajoutés au métal liquide au cours du processus d'élaboration de l'acier pour ajuster sa composition en fonction des propriétés souhaitées.

Superalliages

Alliages de plusieurs métaux où le nickel est généralement prédominant (superalliages base nickel), présentant des hautes caractéristiques de résistance mécanique à température élevée et de résistance à la corrosion et qui sont utilisés pour la fabrication de pièces destinées à l'industrie aéronautique et spatiale, la production d'énergie, l'industrie chimique, la préservation de l'environnement.

Aciers rapides

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

Conception-Réalisation : **W PRINTEL**

Crédits photos : Louis Allard, David Becker (ANC), P. Schaff, Albert Zekri / Getty Images / Photothèque Eramet et X.



ERAMET

Tour Maine-Montparnasse
33, avenue du Maine
F-75755 Paris Cedex 15

Tél. : (33) 01 45 38 42 42
Fax : (33) 01 45 38 41 28
www.eramet.fr