



ÊTRE NUMÉRO 1



ALLER PLUS LOIN ENSEMBLE



RESTER ATTENTIF

## 08 NOTRE ACTIVITÉ



### Être n°1 8/9

■ Énergie	10/11
■ Électronique	12/13
■ Chimie/Pharmacie	14/15
■ Transports	16/17
■ Industries de procédés	18/19

## 20 NOTRE DÉVELOPPEMENT



### Aller plus loin ensemble 20/21

■ International	22/23
■ Acquisitions	24
■ Innovation	25

## 26 NOTRE RESPONSABILITÉ



### Rester attentif 26/27

■ Capital humain	28/29
■ Environnement	30/31

Mersen est un expert mondial des matériaux et équipements pour les environnements extrêmes, la sécurité et la fiabilité des équipements électriques.

Le Groupe conçoit des solutions innovantes adaptées aux besoins de ses clients pour optimiser leur performance industrielle dans des secteurs porteurs : énergie, électronique, chimie/pharmacie, transports et industries de procédés.



830 M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES

7 000 SALARIÉS

60 SITES DE PRODUCTION  
DANS PLUS DE 40 PAYS

1<sup>ER</sup> PRODUCTEUR MONDIAL

- d'équipements anticorrosion en graphite pour la chimie/pharmacie
- de fusibles pour semi-conducteurs de puissance
- de balais et porte-balais pour machines électriques
- de produits finis à base de graphite isostatique

2<sup>E</sup> PRODUCTEUR MONDIAL

- de fusibles industriels



Luc Themelin, Président du Directoire

## “ Tout ce que Mersen réalise fait progresser ses clients ”

### QUE RETENIR DE L'ANNÉE 2011 ?

Des résultats très satisfaisants qui confortent nos choix stratégiques et notre modèle de développement. Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 11%, à 830 M€, après une année 2010 déjà très active. Notre résultat opérationnel courant est en forte augmentation de 33% à 104 M€, avec un résultat net de 57 M€, en progrès de près de 50%.

### QUELLES SONT LES GRANDES LIGNES DE VOTRE STRATÉGIE ?

Renforcer notre leadership sur tous nos marchés ! Pour cela, nous appuierons sur les innovations que nous développons avec nos clients. Et également sur notre développement dans des pays à fort contenu technologique comme les Etats-Unis, l'Allemagne ou la Corée et des pays à forte croissance, je pense évidemment à la Chine. Enfin, nous pourrions compter sur de la croissance externe pour élargir notre offre.

### DE QUEL PÔLE VIENDRA LA CROISSANCE EXTERNE ?

Nous déployons une stratégie adaptée qui privilégie la croissance interne pour le pôle Systèmes et Matériaux Avancés et la croissance externe pour le pôle Systèmes et Composants Électriques. Et nous ciblons en priorité les deux principaux axes de croissance que sont le solaire et l'électronique.

### COMMENT DÉLIMITEZ-VOUS VOTRE OFFRE ?

Sur chacun de nos pôles d'activité, nous développons une offre unique sur laquelle nous avons une position de leader. Notre pôle Systèmes et Matériaux Avancés propose à nos clients un ensemble de produits à très hautes performances pour des atmosphères extrêmes, de très hautes températures et des milieux très corrosifs. Nos produits en carbone et en graphite sont les seuls à supporter ces atmosphères. Notre pôle Systèmes et Composants Électriques propose une large gamme de composants pour l'alimentation des moteurs électriques (balais, pantographes...), la distribution et la protection des installations électriques (fusibles, porte-fusibles, parafoudre...) et l'électronique de puissance. Nous accompagnons nos clients en permanence dans la performance, en améliorant les rendements, tout en abaissant les coûts.

### VOUS AVEZ POURSUIVI VOTRE FORT DÉVELOPPEMENT EN ASIE ?

Notre intégration locale nous permet de multiplier nos implantations sans difficulté majeure, que ce soit en Chine, en Inde ou en Corée du Sud. Notre activité en Asie a atteint 26% de notre CA en 2011, avec 13 sites de production et un effectif de 1 700 personnes environ. Outre la Chine, nous sommes très présents en Corée du Sud, où nous avons triplé notre activité en cinq ans, avec une intense accélération ces deux dernières années. Nous souhaitons renforcer notre présence en Asie, où certains segments de marché, sur l'électronique ou le solaire, peuvent progresser de plus de 50% par an.

“ Notre dimension mondiale et notre mode de fonctionnement nous donnent l'avantage de pouvoir être plus réactifs que certains concurrents ”

### QUELLES SONT VOS PERSPECTIVES SUR LES AUTRES ZONES ?

Nous avons de fortes positions en Amérique du Nord, notre principal marché avec 32% de notre CA. L'Europe de l'Ouest représente 37% de notre activité, dont 11% en Allemagne, aujourd'hui notre premier marché européen avec de très bonnes perspectives. La France reste notre principale base logistique, avec 11 sites industriels, le siège du Groupe et un réseau historique qui rayonne sur toute la zone européenne.

### VOTRE PROXIMITÉ AVEC VOS CLIENTS ET VOTRE RÉACTIVITÉ SONT-ELLES UN RÉEL ATOUT ?

Notre dimension mondiale et notre mode de fonctionnement nous donnent l'avantage de pouvoir être plus réactifs que certains concurrents. Nous sommes présents dans un grand nombre de pays, avec une réelle capacité à y développer rapidement des projets d'envergure. À l'image de l'usine de graphite isostatique que nous avons aménagée en deux ans sur notre site de Chongqing en Chine.

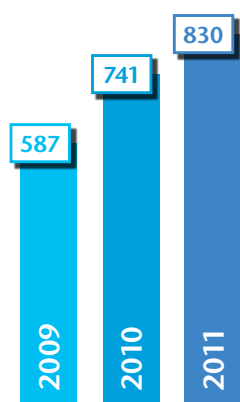
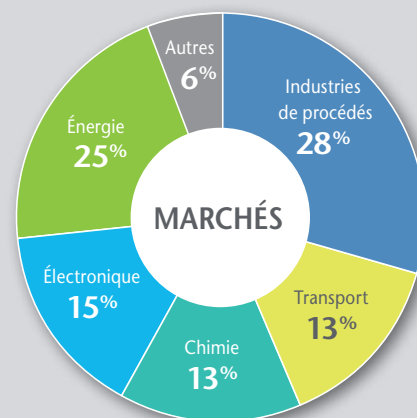
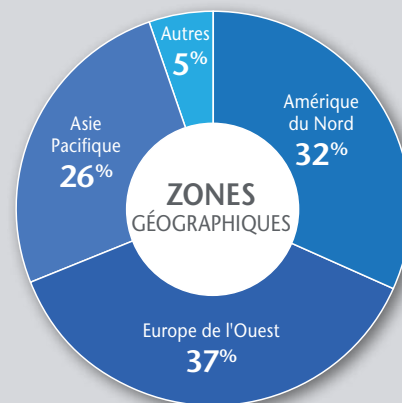
### DES ÉVOLUTIONS DE LA GOUVERNANCE ONT-ELLES ACCOMPAGNÉ VOTRE NOMINATION À LA TÊTE DU DIRECTOIRE DE MERSEN ?

Le fonctionnement du Groupe n'a pas été fondamentalement modifié. Le directoire de l'entreprise s'est élargi pour accueillir quatre nouveaux membres. Nous avons également créé un comité exécutif intégrant les membres du directoire et qui représente les activités et les fonctions ressources humaines, achat, juridique et stratégie/marketing. Nous souhaitons améliorer encore notre coordination, afin d'être toujours plus réactifs.

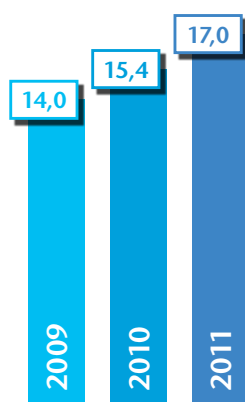
### QUELS SONT VOS PRINCIPAUX DÉFIS POUR LES ANNÉES QUI VIENNENT ?

Le Groupe est configuré pour saisir les opportunités et innover. Nous développons pour cela un fort partenariat en Recherche et Développement avec nos clients, dont beaucoup sont des leaders de leur industrie. Ils nous aident à capter les signaux de croissance et à anticiper un positionnement sur de nouveaux secteurs. Nous pensons avoir un rôle à jouer dans les marchés qui répondent au besoin d'efficacité énergétique, au développement durable et à la demande spécifique venant des pays émergents, en particulier sur les engrais et la chimie de spécialité.

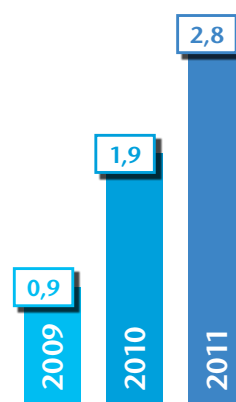
### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2011



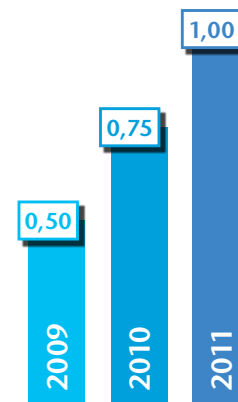
CHIFFRE D'AFFAIRES en millions d'euros



MARGE EBITDA en pourcentage



BÉNÉFICE NET par action en euros



DIVIDENDE en euros

# GOVERNANCE

Depuis 2009, Mersen est dirigée par un Directoire qui exerce ses fonctions sous le contrôle d'un Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance est composé de 12 membres :

## Hervé Couffin (*Président*)\*

Henri-Dominique Petit (*Vice-Président*)\*

Jocelyne Canetti

Yann Chareton

Bertrand Finet

Dominique Gaillard

Jean-Paul Jacamon\*

Jean-Claude Karpeles\*

Agnès Lemarchand\*

Walter Pizzeraferri\*

Philippe Rollier\*

Marc Speeckaert

Il exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire. Il s'appuie sur trois comités :

### COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES :

- **Missions** : Chargé du suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance des commissaires aux comptes.
- **Membres** : Henri-Dominique Petit (Président), Jocelyne Canetti, Yann Chareton, Hervé Couffin, Jean-Claude Karpeles, Philippe Rollier.

### COMITÉ STRATÉGIE :

- **Missions** : Approfondit certains sujets de nature stratégique (tels que, par exemple, analyse prospective sur certains marchés, évolutions technologiques, approche marketing nouvelle, évolution de la concurrence ...) afin de pouvoir éclairer les prises de positions du Conseil de Surveillance.
- **Membres** : Walter Pizzeraferri (Président), Hervé Couffin, Bertrand Finet, Dominique Gaillard, Jean-Paul Jacamon, Jean-Claude Karpeles, Agnès Lemarchand, Philippe Rollier.

### COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS :

- **Missions** : En particulier, s'assure de l'existence d'un plan de succession des membres du comité exécutif, propose la qualification de membre indépendant pour les membres du Conseil de Surveillance concernés, propose la rémunération du Président et du vice-président du Conseil de Surveillance, effectue toute recommandation au Conseil de Surveillance sur la rémunération des membres du Directoire, émet toute recommandation sur les indemnités et avantages envisagés en cas de révocation ou cessation du mandat de Président du Directoire et de façon générale donne un avis sur les nominations ou révocations des mandats des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire.
- **Membres** : Jean-Paul Jacamon (Président), Jocelyne Canetti, Hervé Couffin, Dominique Gaillard, Agnès Lemarchand, Henri-Dominique Petit.

7

\*membres  
indépendants

au sein du Conseil  
de Surveillance

Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de Surveillance qui confère à l'un d'eux la qualité de Président.

## LE DIRECTOIRE



**Luc Themelin,**  
*Président du Directoire*



**Thomas Baumgartner,**  
*Directeur administratif  
et financier*



**Christophe Bommier,**  
*Directeur de l'activité  
Hautes températures*



**Didier Muller,**  
*Directeur de l'activité  
Applications Électriques*



**Marc Vinet,**  
*Directeur de l'activité  
Protection Électrique*

## LE COMITÉ EXÉCUTIF comprend les cinq membres du Directoire et :



**Thomas Farkas,**  
*Directeur de la Stratégie  
et du Développement*



**Estelle Legrand,**  
*Directrice des Ressources  
Humaines*



**Marc Poullin,**  
*Directeur de l'activité Génie  
Chimique  
depuis le 2 avril 2012*



**Jérôme Sarragozi,**  
*Directeur Juridique*

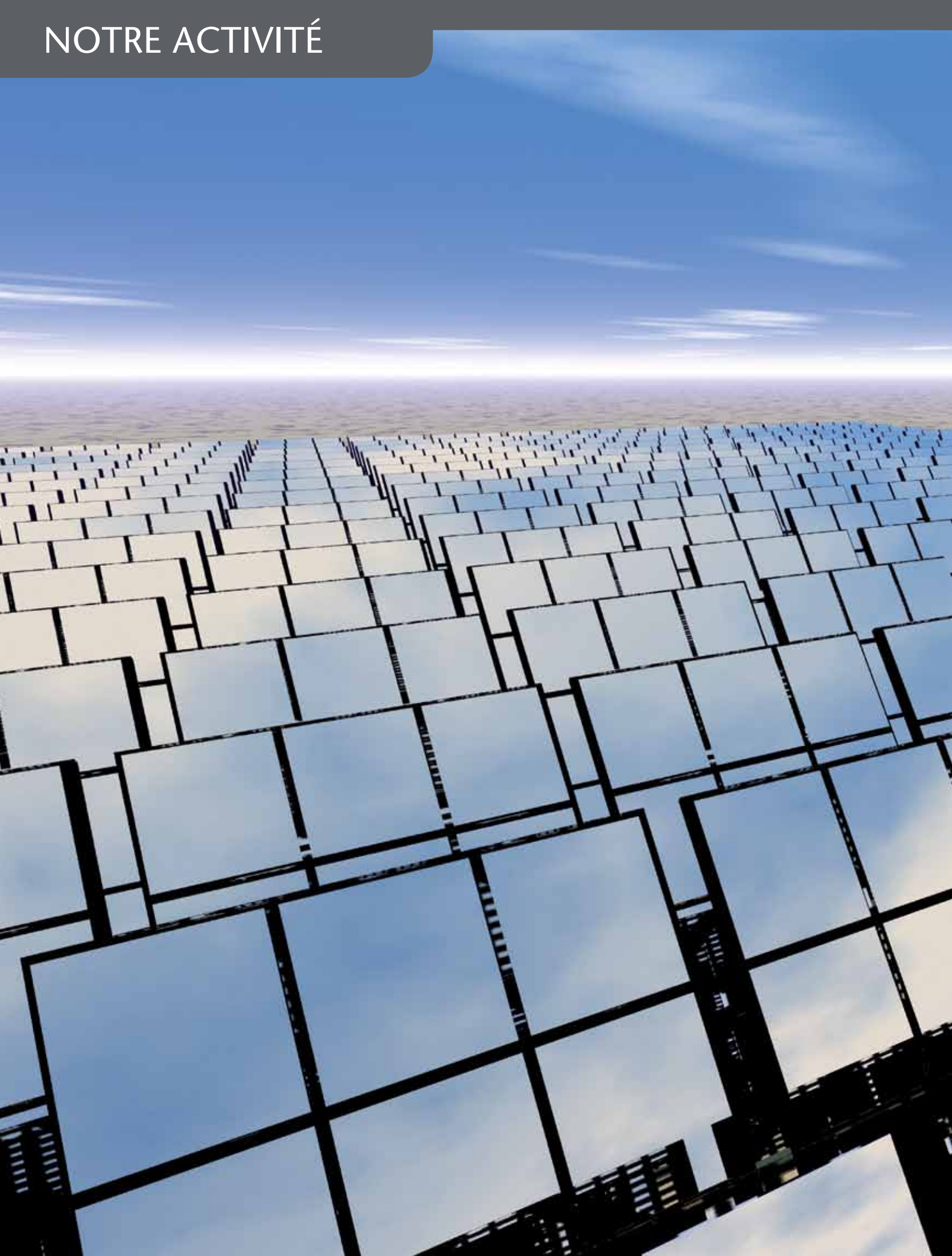


**Charles-Henri Vollet,**  
*Directeur des Achats et  
des Systèmes d'Information*



Un Comité Exécutif a été mis en place par le Directoire le 14 octobre 2011 pour élargir la direction de Mersen et y représenter toutes les entités importantes de la Société. Il assure la direction opérationnelle du Groupe et se réunit chaque mois afin d'examiner les résultats financiers et de décider des plans d'actions du Groupe.

# NOTRE ACTIVITÉ







# ÊTRE NUMÉRO 1

Nos pôles d'expertise nous permettent de développer des produits à forte valeur ajoutée, pour lesquels nous occupons des positions de leader mondial : équipements en graphite ultrafin et métaux nobles destinés à des environnements industriels exigeants, systèmes contribuant à la performance et à la sûreté des installations électriques. Nous nous positionnons sur des marchés porteurs, répondant à des enjeux majeurs d'efficacité énergétique et de développement durable.

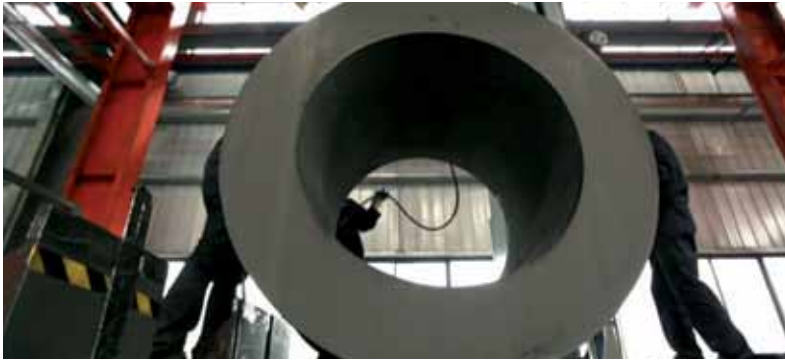
# LE FORT DÉVELOPPEMENT DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Mersen met au point de nouvelles solutions technologiques, qui facilitent l'exploitation et renforcent la compétitivité des énergies renouvelables. Sur le marché du solaire, le Groupe est n°1 mondial dans son périmètre, avec des ventes en croissance de plus de 34% en 2011.



### UN GRAPHITE DE HAUTE QUALITÉ POUR LA FILIÈRE SOLAIRE

Grâce à une position géographique inégalée aux Etats-Unis, en Europe et en Chine, Mersen est capable de produire rapidement et en grande quantité des produits pour la filière solaire, répondant aux exigences spécifiques de formes ou de tailles de ses clients. Ces équipements sont développés dans le cadre de partenariats avec les principaux acteurs du marché. En 2011, l'activité de Mersen dans le solaire a atteint 110 M€. Le Groupe offre une large gamme de produits en graphite résistant aux hautes températures nécessaires pour la production de polysilicium et de cellules photovoltaïques. Il propose également des solutions de protection électrique spécifiquement dédiées aux installations solaires.



Graphite isostatique de grande taille

### UNE FORTE CROISSANCE SUR LE MARCHÉ CHINOIS

Mersen a su profiter de la croissance du marché grâce au renforcement de sa capacité de production de graphite en Chine. De plus, le développement rapide de la société Yantai, acquise en 2010, a permis de répondre à une demande en forte progression, en particulier auprès des fabricants de fours de tirage de lingots. Malgré le ralentissement du marché chinois fin 2011, le solaire reste un enjeu majeur pour les années qui viennent, avec un large potentiel de développement.



Graphite pour four CZ de tirage de silicium

### UN FOURNISSEUR DE RÉFÉRENCE DE LA FILIÈRE ÉOLIENNE

Mersen propose une offre large pour les éoliennes : protection électrique de la génératrice et des moteurs, génération d'électricité, éléments du moteur d'orientation des pales et de la nacelle... Alors que des plans d'investissement en Allemagne et en France ont soutenu la demande en Europe, les ventes sont restées dynamiques en Amérique du Nord sur le segment de la rechange, grâce à la qualité des solutions et des services sur mesure du Groupe.



Bague collectrice pour éolienne



### DES ÉQUIPEMENTS ÉLECTRONIQUES POUR LE MONITORING ET LA SÉCURITÉ DES INSTALLATIONS PHOTOVOLTAÏQUES

En complément de son offre de composants de protection pour les installations photovoltaïques, Mersen développe des systèmes de monitoring et de sécurisation pour ces installations. Les systèmes de monitoring se présentent sous la forme de cartes électroniques, commercialisées seules ou intégrées dans des coffrets électriques.

Ces produits innovants, développés avec plusieurs partenaires, seront disponibles sur le marché à l'été 2012. Une autre ligne de produits en cours de développement sécurise les installations photovoltaïques sur les toitures, en éliminant les risques d'électrocution et d'arc électrique lors d'arrêts d'urgence ou de maintenance conformément aux futures normes électriques. Cette offre de systèmes complets de protection électrique permet à Mersen d'élargir son offre produit et son positionnement dans la chaîne de valeur de l'industrie photovoltaïque.

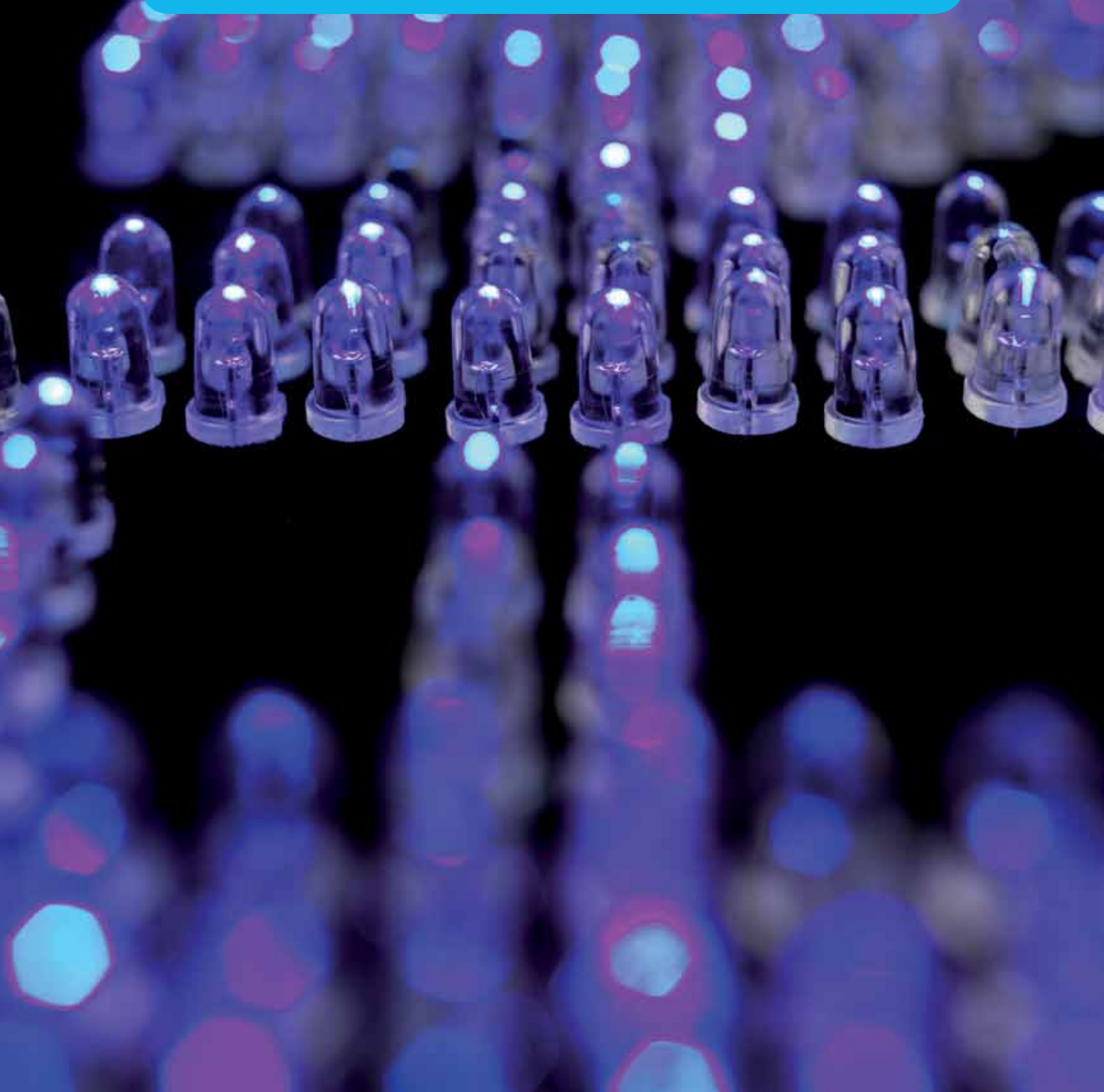
+22%

La croissance de l'activité de Mersen sur le marché de l'énergie en 2011.

## L'ESSOR DE L'ÉLECTRONIQUE

Alors que les semi-conducteurs trouvent sans cesse de nouvelles applications, Mersen élabore un graphite à forte valeur ajoutée nécessaire à leur production.

Le Groupe fournit également des composants de plus en plus sophistiqués pour les systèmes d'électronique de puissance.



## UNE POSITION RENFORCÉE SUR LA PROTECTION DE L'ÉLECTRONIQUE DE PUISSANCE

Mersen a confirmé son leadership sur l'électronique de puissance, avec des solutions de protection contre les surtensions et des refroidisseurs utilisés dans les convertisseurs. On les retrouve notamment dans les data centers et les centres de télécommunications, dans les variateurs de vitesse pilotant les moteurs électriques des installations industrielles ou encore dans les interconnexions de réseaux électriques haute-tension. Grâce à l'acquisition de la société Eldre, l'un des principaux fournisseurs mondiaux de barres d'interconnexion laminées et isolées, Mersen a renforcé sa position de partenaire de référence sur ce marché.



Refroidisseur pour transistor de puissance

## UN RENDEMENT OPTIMAL DANS LA FABRICATION DES SEMI-CONDUCTEURS

Les besoins en efficacité énergétique associés au développement de l'électronique de puissance ont dynamisé la croissance de l'industrie de l'électronique en 2011. Mersen équipe les grands industriels du secteur avec des pièces en graphite ultra-pur, contribuant à assurer un rendement optimal à leur procédé de fabrication. C'est particulièrement important pour les nouvelles générations de substrats, appelés à travailler avec des densités de puissance de plus en plus élevées. Ces composants sont essentiels pour la production de LED à fort pouvoir luminescent et pour les transistors d'électronique de puissance.



Support en graphite revêtu

+15%

La croissance de l'activité de Mersen sur le marché de l'électronique en 2011.



## DES REFROIDISSEURS EN MER DU NORD

Mersen a signé un contrat avec Siemens Energy dans le cadre du projet européen de développement des énergies vertes en Mer du Nord. D'un montant d'environ 5 M€, il concerne la fourniture de refroidisseurs destinés à protéger les convertisseurs utilisés pour la transmission par câbles sous-marins de l'électricité produite par les parcs éoliens offshore. Reposant sur une technologie d'électronique de puissance spécifique (HVDC), les systèmes développés par Siemens Energy permettent notamment d'acheminer des puissances élevées sur de très longues distances, tout en réduisant la déperdition d'énergie. Les refroidisseurs Mersen conçus sur mesure pour ce projet répondent aux exigences de fiabilité pour une utilisation dans des conditions particulièrement exigeantes.

# LA CROISSANCE RENOUVELÉE DE LA CHIMIE

Bien positionné chez les principaux acteurs de l'industrie chimique, Mersen bénéficie de la tendance favorable de ces marchés, des engrais aux plastiques et aux produits pharmaceutiques.





Soudage d'une colonne en tantale

### UNE FORTE PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ DES ENGRAIS

La croissance s'est poursuivie sur le marché des engrais, dont la fabrication nécessite des unités de production d'acide phosphorique. Celle-ci demande des équipements résistant à la corrosion, contribuant à l'efficacité énergétique du système. Mersen est le leader des équipements en graphite pour l'industrie de l'acide phosphorique, avec des échangeurs de chaleur à tubes ou à blocs de graphite de grandes dimensions. Leur graphite isostatique à grain ultra fin en multiplie par deux les caractéristiques mécaniques et par six la résistance à l'abrasion. Grâce à son unité de proximité au Maroc, le Groupe a pu répondre à la forte demande de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), l'un des leaders de la production d'engrais et d'acide phosphorique en Afrique du Nord.

### LA CHIMIE, ACTEUR DE L'ÉCONOMIE MONDIALE

Mersen fournit à l'industrie chimique et pharmaceutique une gamme étendue d'équipements sur mesure (échangeurs, colonnes, agitateurs) à base de graphite et de métaux nobles. Ils sont utilisés pour assurer la circulation, le mélange et le stockage des fluides hautement corrosifs et chauds. Pour une plus grande fiabilité, le Groupe fournit également ces équipements sous forme d'unités pré-assemblées. Ils équipent aussi bien les unités de chimie organique (plastiques, silicone, PVC, polyuréthane...) que de chimie fine (pharmacie, biochimie, résines, peintures...)



Unité de dilution d'acide sulfurique



### CAPACITÉ DE PRODUCTION ET FIABILITÉ TECHNOLOGIQUE

Mersen fournit des échangeurs de chaleur en graphite et des équipements en tantale à l'industrie de l'épichlorhydrine, matière première nécessaire à la production des résines époxy. Celles-ci sont employées dans les revêtements, marché mondial en croissance fournissant les industries automobile, aéronautique et de la construction. Mersen peut s'appuyer sur sa capacité de production aux Etats-Unis, en Europe et en Asie, permettant une livraison de gros volumes dans des délais serrés, ainsi que sur la fiabilité des technologies mises au point pour ses échangeurs : une résistance exceptionnelle aux chocs thermiques et mécaniques, au vide et à la corrosion des principaux fluides chimiques.

+13%

La croissance de l'activité de Mersen sur le marché de la chimie en 2011.

# LA DEMANDE GRANDISSANTE DE MOBILITÉ

Les industries ferroviaire et aéronautique conçoivent des solutions viables à long terme pour répondre à la forte demande mondiale de déplacements de voyageurs. Mersen a tissé des liens étroits avec leurs principaux acteurs.





## DES ÉQUIPEMENTS PERFORMANTS POUR LE MODE FERROVIAIRE

Le transport ferroviaire requiert des systèmes électriques aux performances et à la fiabilité renforcées, pour lesquels la capacité d'innovation de Mersen est reconnue. Ses applications équipent aussi bien les infrastructures au sol que les matériels roulants. Elles concernent tout autant la protection électrique (refroidisseurs, fusibles et contacteurs) que la transmission du courant (patins de troisième rail, bandes de pantographes, balais pour moteurs électriques).



Bandes de captage

## UNE PRÉSENCE DANS LE MONDE ENTIER

Mersen est très présent en Chine, qui a choisi notamment d'investir lourdement dans les transports ferroviaires urbains. Le Groupe a également remporté des marchés importants pour les métros de Taïwan, de Singapour et en Inde. En Europe, l'activité transport a bénéficié des décisions de renforcer l'interopérabilité des réseaux trans-européens, se traduisant notamment par le remplacement progressif des bandes de captage métalliques par des bandes en graphite. Mersen a ainsi été retenu par l'opérateur italien Trenitalia. Aux Etats-Unis, plusieurs réseaux urbains ou régionaux ont aussi choisi Mersen.

## UNE ACTIVITÉ RECONNUE DANS L'AÉRONAUTIQUE ET L'INDUSTRIE SPATIALE

Mersen fournit aux constructeurs aéronautiques des pièces et des composants en graphite qui résistent à de très hautes températures et ne nécessitent pas de lubrifiant. Ils sont utilisés dans les moteurs, le conditionnement d'air, la gestion des fluides et les systèmes de freinage des avions. Le Groupe est également un partenaire de l'industrie spatiale, en particulier avec le carbure de silicium Boostec, utilisé dans les systèmes optiques ultra-performants des satellites d'observation.



Instrumentation d'optique spatiale Gaïa

+11%

La croissance de l'activité de Mersen sur le marché des transports en 2011.



## UN "SERVICE MOTEUR" POUR LONDON UNDERGROUND

La dynamique des Jeux Olympiques a incité l'opérateur du métro de Londres à remettre à neuf les moteurs de ses rames pour un service plus fiable. Mersen a signé à cette occasion son premier contrat de maintenance de grande envergure avec London Underground. Il s'agit d'intervenir sur les moteurs des rames du métro, sans les démonter, pour en rectifier les collecteurs. Cette expertise développée par Mersen permet de réduire le temps d'immobilisation du matériel roulant. Un avantage décisif, car la maintenance intervient la nuit lors de l'arrêt du service ou en fin de soirée lorsque le trafic est moins intense. Cette prestation proposée par Mersen pourrait favoriser la décision de London Underground d'acheter des produits comme les balais en graphite auprès de Mersen.

# L'ÉVOLUTION CONSTANTE DE L'INDUSTRIE

Avec ses balais, fusibles, parasurtenseurs, interrupteurs-sectionneurs et pièces en graphite façonnées sur mesure, Mersen équipe les chaînes de production du monde entier : aciéries, papeteries, verreries, métaux non ferreux... Le Groupe accompagne les industries de procédés vers une plus grande efficacité énergétique et les soutient dans leurs efforts de sécurisation.



### UNE CROISSANCE LIÉE À LA BONNE SANTÉ DE L'INDUSTRIE

La progression des ventes a été facilitée par la présence locale du Groupe sur les marchés émergents, la connaissance des enjeux de la filière et les solutions dédiées. L'activité a été particulièrement forte aux Etats-Unis où l'industrie se porte bien, en Europe grâce au dynamisme de l'Allemagne et de l'Europe de l'Est, ainsi qu'en Corée du Sud où le Groupe a gagné des parts de marché. Le ralentissement enregistré au deuxième semestre 2011 est une conséquence directe des incertitudes en Europe et du tassement de la demande dans la sidérurgie.

*Porte-balai avec système d'aspiration de poussière*



**+6%**

La croissance de l'activité de Mersen sur le marché des industries de procédés en 2011.

### UNE LARGE GAMME DE SOLUTIONS

Mersen propose des solutions de protection électrique pour les installations industrielles, répondant aux quatre normes électriques principales mondiales. L'offre s'adapte aux besoins en termes d'intensité du courant, de taille et de temps de fusion du fusible. Mersen fournit également des agitateurs utilisés à toutes les étapes du traitement de l'eau douce et des solutions pour le dessalement de l'eau de mer et les stations d'épuration d'eau. Le Groupe équipe enfin les chaînes de production du monde entier avec ses balais, fusibles industriels, contacteurs et pièces en graphite façonnées sur mesure.

### FAIRE PROGRESSER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Optimiser l'utilisation de l'énergie est un concept porteur dans un contexte d'évolution défavorable des coûts. Le Groupe est leader en récupération de chaleur en environnement corrosif et co-leader dans l'isolation haute température. Ses positions dominantes en sûreté et fiabilité de l'énergie électrique constituent d'autres opportunités non négligeables. Utilisés comme isolants sophistiqués à de très hautes températures, les feutres rigides en graphite contribuent à améliorer sensiblement l'efficacité énergétique des installations.



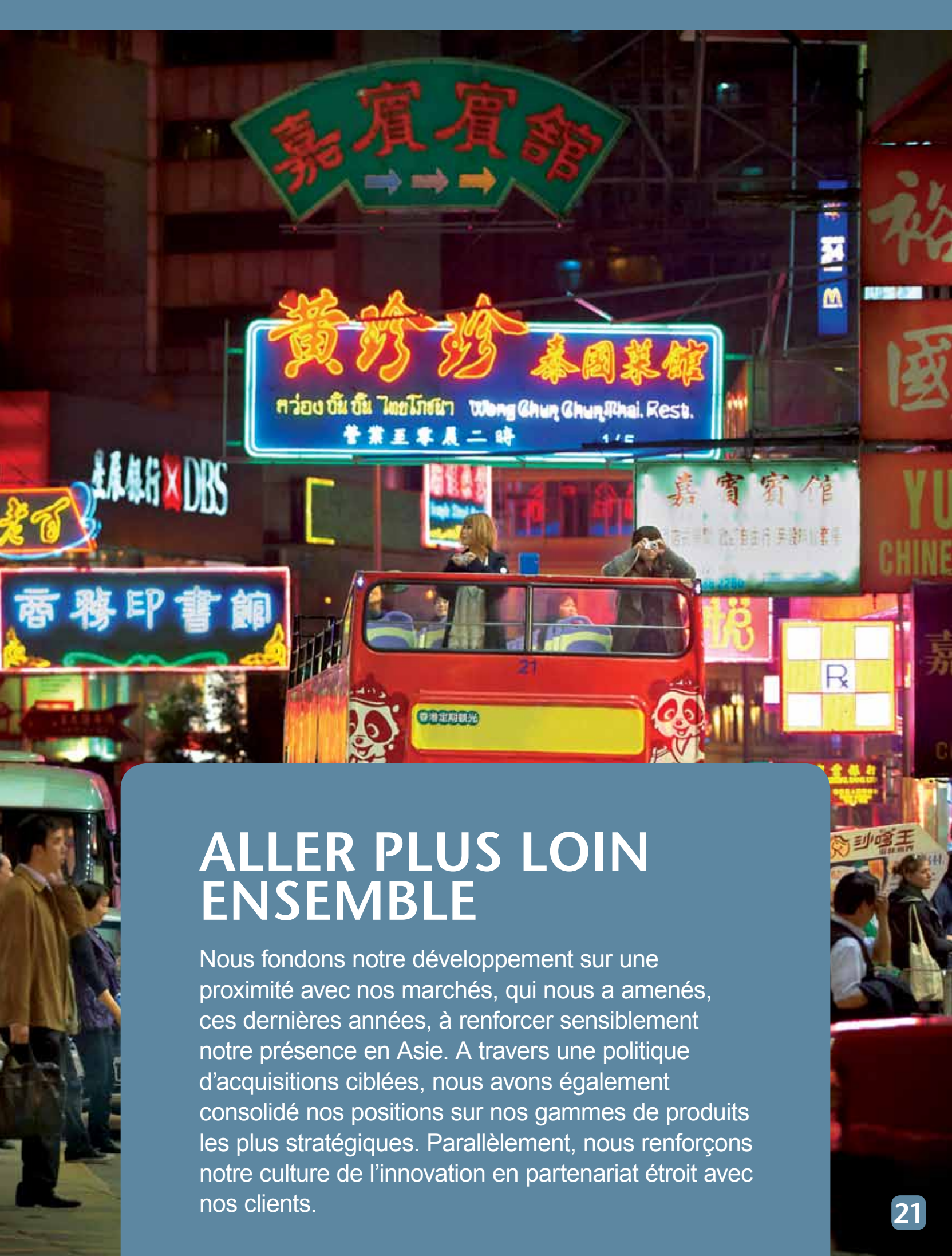
*Pièces en graphite pour la fabrication de moules*



### UN NOUVEAU GRAPHITE POUR L'ÉLECTROÉROSION

L'électroérosion est une technique pour usiner des moules utilisés pour la plasturgie, l'automobile, la métallurgie, ou la verrerie... Elle nécessite un outil usiné dans du graphite de haute qualité, résistant mieux à l'usure et permettant précision et gains de productivité. Après plusieurs années de développement, Mersen propose aujourd'hui un graphite avec des grains ultra fins, facilement usinable même pour les formes les plus fines, et capable de résister aux conditions extrêmes d'usure. Avec ce type de développement, Mersen affirme sa volonté de continuer à innover sur ses marchés historiques.





## ALLER PLUS LOIN ENSEMBLE

Nous fondons notre développement sur une proximité avec nos marchés, qui nous a amenés, ces dernières années, à renforcer sensiblement notre présence en Asie. A travers une politique d'acquisitions ciblées, nous avons également consolidé nos positions sur nos gammes de produits les plus stratégiques. Parallèlement, nous renforçons notre culture de l'innovation en partenariat étroit avec nos clients.



## UNE STRATÉGIE DE PROXIMITÉ

Le Groupe développe sa présence dans ses pays-clés : Etats-Unis, Chine, France et Allemagne, à travers des investissements industriels et des acquisitions. Il consolide ainsi ses relations de proximité avec ses clients leaders, partenaires de l'innovation.

### UNE COMPLÉMENTARITÉ GÉOGRAPHIQUE

A travers une présence équilibrée en Amérique du Nord (32% du CA), en Europe de l'Ouest (37% du CA) et en Asie (26% du CA), Mersen se donne les moyens de capter la croissance sur ses principaux marchés. La proximité avec les acteurs industriels permet de construire des positions de leader, en s'appuyant sur un puissant réseau commercial. Elles sont renforcées par des développements internes et la poursuite d'une politique d'acquisition ciblée.



### UNE PRODUCTION LOCALE

Les effectifs du Groupe sont répartis sur ses différentes zones d'implantation, afin d'assurer une production locale, en lien direct avec les attentes des principaux clients. Cette proximité facilite la réactivité, à l'image du renforcement rapide des capacités de production de graphite dans l'usine de Chongqing, en Chine. Au cours de l'année, deux équipements d'une capacité de 2 000 tonnes par an ont été installés et un troisième est programmé pour début 2012. Cet investissement a permis de mieux servir les différents marchés à partir du milieu du deuxième semestre 2011.



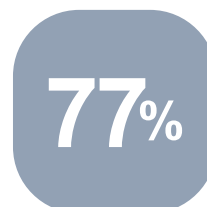
### UNE FORTE CROISSANCE EN ASIE

Avec 13 implantations industrielles et 27% de ses effectifs, Mersen répond à la demande croissante des marchés asiatiques. Au-delà de la Chine, où le Groupe a renforcé ses positions de manière active ces dernières années, la Corée du Sud présente un fort potentiel de développement. Mersen y a triplé son activité en 5 ans, avec une forte accélération depuis 2 ans. S'y ajoutent une présence historique au Japon et des implantations en Inde prêtes à capter la croissance de ce marché.



### UNE ENTRÉE REMARQUÉE CHEZ LES PLUS GROS PRODUCTEURS D'ÉNERGIE SOLAIRE EN CHINE

Depuis la prise de contrôle de Yantai en 2010, le chiffre d'affaires de cette nouvelle activité a été multiplié par trois. Elle propose des produits finis de qualité en graphite aux principaux acteurs du solaire chinois, qui recherchent des produits stables, avec un potentiel de progrès technologique. Cette acquisition a permis au Groupe de renforcer sa présence directement auprès des plus grands producteurs chinois de cellules solaires et de leur proposer des solutions au plus près de leur besoin, et de renforcer ainsi sa notoriété sur ce marché en Chine.



des effectifs hors de France

# DES ACQUISITIONS CIBLÉES

Mersen a poursuivi sa politique d'acquisitions, lui permettant de développer des synergies commerciales et technologiques fortes. Les prises de participation répondent à deux critères : une accélération de la croissance organique et un ROCE\* de 20% en quelques années.

## UN ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE

Mersen vise une stratégie de croissance rentable, fondée sur des prises de participation majoritaires dans des entreprises de petite taille, locales, au fort savoir-faire technologique, sur des marchés porteurs. Elles constituent un accélérateur de croissance sur le cœur de métier du Groupe, tout en permettant des ouvertures sur des marchés adjacents. Toutes les acquisitions récentes sont déjà porteuses de synergies technologiques fortes, favorisant des compléments de gamme.



Barres d'interconnexion laminées isolées



## ELDRE CONFORTE MERSEN SUR L'ÉLECTRONIQUE DE PUISSANCE

Les progrès importants effectués ces dernières années en matière de vitesse de commutation, de fréquence de fonctionnement mais aussi de densité de puissance des convertisseurs, imposent des évolutions sur le plan des matériaux et des techniques d'assemblage. Soucieux d'anticiper ces impératifs technologiques, Mersen a acquis, début 2012, la société Eldre, l'un des principaux fournisseurs mondiaux de barres d'interconnexion laminées et isolées. Celles-ci permettent une intégration, une fiabilité et une performance améliorée du convertisseur de puissance tout en minimisant les coûts d'assemblage. Avec cette acquisition, Mersen renforce sa position de partenaire mondial de référence pour l'électronique de puissance.

## MINGRONG ELECTRICAL PROTECTION

Mersen a procédé au rachat des parts minoritaires de la société Mingrong Electrical Protection (M.E.P), détenue à 51% depuis juillet 2008. M.E.P consolide le leadership du Groupe sur le marché des fusibles et appareillages pour fusibles en Asie, grâce à la mise en commun de gammes de produits complémentaires et à une présence commerciale renforcée auprès des distributeurs.



\*Retour sur capitaux employés



# UNE INNOVATION EN PARTENARIAT AVEC LES CLIENTS

L'innovation chez Mersen naît de la proximité avec les clients. La connaissance de leurs enjeux, de leurs environnements et de leurs applications permet de fabriquer des produits sur-mesure pour les leaders de chaque secteur. Leurs demandes les plus exigeantes aboutissent à la mise au point de nouveaux designs, parfois réalisés en co-développement.



## L'INNOVATION PARTAGÉE

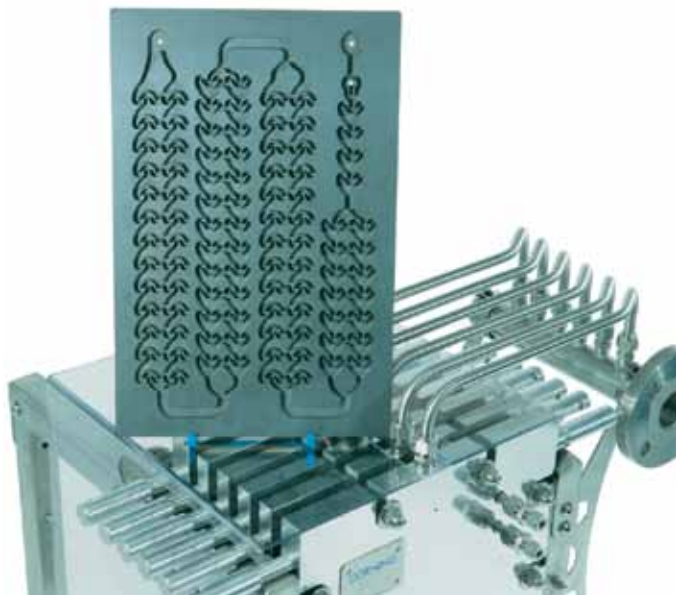
La plupart des clients de Mersen sont des leaders sur leurs marchés respectifs, avec d'importantes équipes de Recherche et Développement. Le Groupe investit largement en partenariat auprès des principaux développeurs, en amont des nouvelles applications de ses produits. Il organise également une veille auprès des grands acteurs de demain. En interne, des événements fortement mobilisateurs stimulent les équipes, à l'image des Journées du Développement et des Challenges Innovation.

*Vainqueur du prix créativité du Challenge Innovation 2011 : Dispositif de sécurité incendie photovoltaïque, ayant donné lieu au dépôt de deux brevets.*

## DE NOUVEAUX MARCHÉS EN DÉVELOPPEMENT

La plupart des innovations se concentrent sur les principaux accélérateurs de croissance du Groupe : le développement durable, l'efficacité énergétique et les pays émergents. Elles contribuent à prendre des positions sur de nouveaux marchés en développement, comme la fabrication des batteries, l'extraction des terres rares, le stockage de la chaleur pour le solaire thermique, les procédés de purification des eaux...

*Module en carbure de silicium pour le réacteur à flux continu Corning*



## DES RÉACTEURS À FLUX CONTINU EN PARTENARIAT AVEC CORNING

Mersen a conclu un accord de long terme avec Corning pour la fabrication de réacteurs à flux continu en céramique, par l'intermédiaire de sa filiale Boostec. L'expertise de Corning dans la conception de systèmes à flux continu en verre, alliée à la maîtrise technologique de Mersen/Boostec en matière de céramique, a permis de créer des produits innovants et uniques. Les nouveaux réacteurs constituent une véritable rupture technologique, réduisant les étapes de production et améliorant les réactions chimiques dans des usines plus compactes et plus sécurisées. Ils ouvrent de nouvelles opportunités de production à des coûts compétitifs.

# NOTRE RESPONSABILITÉ





## RESTER ATTENTIF

Nous appuyons notre responsabilité d'entreprise en priorité sur une politique de ressources humaines respectueuse de tous les collaborateurs, soucieuse de leur santé et de leur sécurité.

Nous nous efforçons également d'exercer notre activité industrielle avec un minimum d'impact sur l'environnement, tout en intensifiant notre contribution au développement des énergies alternatives et à l'efficacité énergétique.



**L'ENVIE DE S'INVESTIR**

La dimension humaine fait partie des racines les plus profondes du Groupe et le savoir-faire de ses équipes en constitue toujours la première richesse : il garantit la performance des produits et la réussite de leur développement.



## VALORISER LES HOMMES ET LES FEMMES

La gestion prévisionnelle des compétences a été redéfinie, afin que chaque activité projette celles dont elle aura besoin à moyen terme, compte-tenu de ses enjeux. Consolidée au niveau du Groupe, la cartographie des emplois qui en découle affine la gestion des ressources humaines et enrichit les parcours professionnels. L'emploi des seniors et la transmission des savoirs sont désormais pris en compte, à travers la systématisation d'un « entretien d'expérience ». De son côté, la mise au point d'un nouveau Système d'Information des Ressources Humaines positionne les équipes RH au cœur du développement du Groupe.



## ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

L'évolution des activités sur de nouveaux territoires entraîne des relations interculturelles plus intenses. Pour y faire face, Mersen a enrichi son référentiel de compétences. Les outils de ressources humaines mis à la disposition des managers évoluent eux aussi, afin de favoriser la détection et l'accompagnement des talents : entretien annuel, entretien de carrière, formation... Un point annuel définit les perspectives de carrière des managers de chaque activité, tandis qu'une politique de mobilité internationale privilégie les évolutions internes.

## BIEN-ÊTRE ET COHÉSION SOCIALE

En matière de santé, Mersen s'est engagé dans une démarche de développement du bien-être au travail. Elle a abouti en septembre 2011 à la signature d'un accord avec l'ensemble des partenaires sociaux en France. Les acteurs des ressources humaines accordent également une importance toute particulière à la diversité des origines, des formations, des cultures...



## LA SÉCURITÉ, PREMIER ENGAGEMENT INTERNE

Partout dans le monde, Mersen s'engage pour la sécurité, avec des normes strictes. Les actions menées depuis plusieurs années ont permis d'obtenir de très bons résultats en 2011 : le nombre d'accidents par millions d'heures travaillées a été réduit de près de 40% par rapport à 2010, dans un contexte de forte activité. Par ailleurs, les « Safety Excellence Awards » ont été décernés pour la troisième fois, récompensant deux sites situés au Canada et en Chine pour leurs performances sécurité de très haut niveau. Malgré ces résultats remarquables, le Groupe continue de se mobiliser jour après jour pour viser l'excellence en sécurité.

**-20%**

La diminution du nombre d'accidents avec arrêt entre 2011 et 2010



## UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE PAR TOUS

Mersen s'implique doublement vis-à-vis de l'environnement, à la fois à travers une présence renforcée sur les marchés des énergies renouvelables et par son propre engagement industriel. La responsabilité environnementale du Groupe s'inscrit dans une démarche collective et pragmatique, impliquant l'ensemble du personnel.



## UN CONTRÔLE PERMANENT DES RISQUES INDUSTRIELS

Après avoir enregistré ses propres produits, en particulier le graphite, dans le cadre de la réglementation Reach, le Groupe collabore activement avec ses principaux fournisseurs pour les produits achetés. Mersen a également continué à mettre en œuvre les mesures de protection de son personnel et de son environnement concernant les substances dangereuses. Suite à la réalisation des bilans carbone des principaux sites français, des actions concrètes de réduction de la consommation d'énergie et d'émission de CO<sub>2</sub> ont été développées. La gestion des déchets a fait l'objet d'une attention particulière, tandis que des audits approfondis ont surveillé étroitement les risques liés à la pollution des sols.



## ECO-CONCEPTION POUR TOUS LES NOUVEAUX PRODUITS

Mersen a renforcé l'éco-conception dans le développement de ses nouveaux produits. Leurs effets sur l'environnement sont pris en compte de la conception à la fin du cycle de vie. Les spécifications de la Recherche et Développement intègrent désormais systématiquement des objectifs de réduction d'impact environnemental. Un logiciel Évaluation de l'Impact et Management de l'Éco-conception a commencé à être utilisé dans la protection électrique pour analyser l'impact des produits sur l'environnement tout au long de leur vie : pollution de l'eau, de l'air, épuisement des ressources naturelles...

## TOUTES LES ÉQUIPES FORMÉES

La préservation de l'environnement s'accompagne au quotidien d'une information et d'une formation internes sur les responsabilités de chacun à son propre niveau d'intervention. De leur côté, toutes les équipes de Recherche et Développement ont été formées à l'éco-conception.



## CERTIFICATION EN16001 : LA MAÎTRISE DES ÉNERGIES

L'usine Mersen de Saint-Bonnet-de-Mure a été le premier site industriel en France à obtenir la certification EN 16001 (v 2009), relative aux systèmes de management pour la maîtrise des énergies.


La sensibilisation de l'ensemble du personnel à l'éco-comportement a permis de diminuer de 5% la consommation d'électricité dans les unités de production en 2011. Ce résultat a été atteint grâce à une multitude d'éco-gestes aux 500 postes de travail du site.

Chaque mois, des indicateurs sur les niveaux de consommation et des flashes d'information sont affichés dans les ateliers et diffusés dans un mail d'information "Actualité mensuelle Environnement/Energie" à l'ensemble des collaborateurs.



21  
sites

certifiés ISO14001,  
OHSAS18001 ou EN16001



**Nous remercions chaleureusement  
tous ceux qui, par leur témoignage  
ou leur présence, ont contribué à la  
réalisation de ce document.**

**Conception graphique et réalisation :  
ROUGE 202®**

**Conception éditoriale et rédaction :  
Luc-Michel Gorre.**

**Photos : Nicolas Robin, Fotolia,  
Getty Images.**

**[www.mersen.com](http://www.mersen.com)**

**MERSEN**  
*Des expertises, une énergie*