



RAPPORT ANNUEL 2016

DES ÉQUIPES
TALENTUEUSES,
DES SOLUTIONS
INGÉNIEUSES



SOMMAIRE

3_Éditorial **4**_Gouvernance **6**_Profil du Groupe **8**_Marchés **18**_Implantations **20**_Faits marquants
22_Innovation **24**_Excellence opérationnelle **26**_RSE **28**_Résultats 2016

Cette année 2016 a confirmé la solidité du Groupe, et la pertinence de la stratégie mise en œuvre depuis trois ans. Mersen dispose aujourd'hui d'un socle sain et résistant, reposant sur trois piliers: la diversification, l'innovation et l'excellence opérationnelle. En 2016, notre Groupe a réalisé 36% de son chiffre d'affaires en Amérique du Nord, 34% en Europe, 25% en Asie et 5% en Amérique du Sud et en Afrique. Cette répartition équilibrée, doublée d'un positionnement de multispécialiste, nous protège des soubresauts de certains marchés ou secteurs, comme ceux de la chimie, ces dernières années. La nouvelle organisation et l'optimisation de l'outil industriel, aujourd'hui opérationnelles, vont contribuer à la croissance organique des ventes, comme à celle de la marge.

« MERSEN ON TRACK. »

LUC THEMELIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les technologies aussi, qui nous ouvrent de nouveaux relais de croissance: le solaire, l'éolien, l'électronique, le véhicule électrique. Pour les conquérir, Mersen a significativement renforcé ses expertises, ces dix dernières années, en intégrant 13 entreprises. Nous n'excluons pas de renouveler de telles opérations si l'opportunité se présente. Mus par une ambition de croissance forte, nous allons continuer à investir dans l'innovation et l'excellence opérationnelle. Nous évoluons sur des marchés pour lesquels la réactivité et la rapidité sont clés, et nous avons à cœur d'être acteurs, et moteurs, de leur progrès technologique, avec toujours un temps d'avance.



GOUVERNANCE

UNE NOUVELLE ORGANISATION D'UNE AMBITION FORTE

**GILLES
BOISSEAU**
Directeur
*Electrical
Power*

**ÉRIC
GUAJIOTY**
Directeur
*Advanced
Materials*

**CHRISTOPHE
BOMMIER**
Directeur
Technologie,
Recherche,
Innovation et
Support Business

**DIDIER
MULLER**
Directeur
régions Asie
et Amérique
du Sud



**THOMAS
FARKAS**
Directeur Stratégie
et M&A

**LUC
THEMLIN**
Directeur
Général

AU SERVICE

JEAN-PHILIPPE FOURNIER

Directeur
Excellence
Opérationnelle



**ESTELLE
LEGRAND**
Directrice
des Ressources
Humaines

**THOMAS
BAUMGARTNER**
Directeur
Administratif
et Financier

LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION*

HERVÉ COUFFIN,
Président du Conseil
d'Administration,
Président du Comité Stratégie

ISABELLE AZEMARD

YANN CHARETON

CATHERINE DELCROIX

CAROLLE FOISSAUD

DOMINIQUE GAILLARD

JEAN-PAUL JACAMON

EDWARD KOOPMAN

HENRI-DOMINIQUE PETIT,
Président du Comité d'Audit
et des Comptes

THIERRY SOMMELET,
représentant de Bpifrance
Investissement

ULRIKE STEINHORST,
Présidente du Comité
de la Gouvernance
et des Rémunérations

PHILIPPE DE VERDALLE,
représentant de Nobel

* Au 31 décembre 2016.

DES EXPERTISES, UNE ÉNERGIE

Expert mondial des spécialités électriques et des matériaux avancés, Mersen conçoit des solutions innovantes adaptées aux besoins de ses clients afin d'optimiser leur performance industrielle sur des secteurs porteurs : énergie, électronique, transports, chimie/pharmacie et industries de procédés.

DEUX EXPERTISES INÉGALÉES

L'activité de Mersen s'articule autour de deux pôles d'expertise – *Advanced Materials* et *Electrical Power* – sur lesquels il occupe des positions de *leader*. Le Groupe développe des solutions sur mesure pour assurer à ses clients performance et fiabilité.

À L'ÉCOUTE DE SES CLIENTS

L'objectif de Mersen est avant tout de créer de la valeur pour ses clients. Sa connaissance précise des marchés et les relations de proximité que le Groupe a développées avec ses clients lui permettent d'anticiper et d'accompagner efficacement les industriels de ses cinq principaux marchés.

FACILITATEUR D'INNOVATION

Les 15 centres de R&D du Groupe se mobilisent pour créer de la différenciation et anticiper les besoins de ses marchés.

UNE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Depuis ses origines, Mersen construit sa croissance et sa notoriété sur le respect de valeurs – excellence, collaboration, humanité, vivacité & esprit d'entreprendre, partenaire de nos clients – et d'engagements vis-à-vis de ses salariés et de ses clients.

UN MAILLAGE OPTIMAL DU GLOBE

Avec une présence dans plus de 35 pays et sur tous les continents, Mersen a construit un réseau qui garantit à ses clients une réponse de qualité optimale en tout point de la planète.

35
PAYS

6110
SALARIÉS

52
SITES
DE PRODUCTION

15
CENTRES
DE R&D

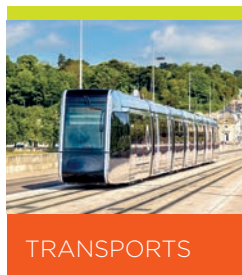
5 MARCHÉS...



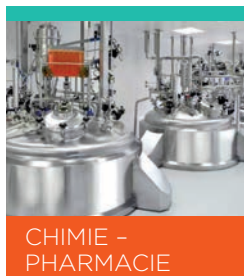
ÉNERGIE



ÉLECTRONIQUE



TRANSPORTS

CHIMIE -
PHARMACIEINDUSTRIES
DE PROCÉDÉS

... 2 PÔLES D'EXPERTISE

Advanced Materials

Trois activités autour
des matériaux carbonés.

N°1 MONDIAL
DES ÉQUIPEMENTS ANTICORROSION
EN GRAPHITE

N°1 MONDIAL
DES BALAIS ET PORTE-BALAIS POUR
MOTEURS ÉLECTRIQUES INDUSTRIELS

N°2 MONDIAL
DES APPLICATIONS À HAUTE
TEMPÉRATURE DU GRAPHITE ISOSTATIQUE

Electrical Power

Deux activités liées aux marchés
de l'énergie électrique :
les solutions pour la gestion
de l'énergie et la protection
et le contrôle électriques.

N°1 MONDIAL
DES FOURNISSEURS
DE COMPOSANTS PASSIFS
POUR L'ÉLECTRONIQUE
DE PUISSANCE

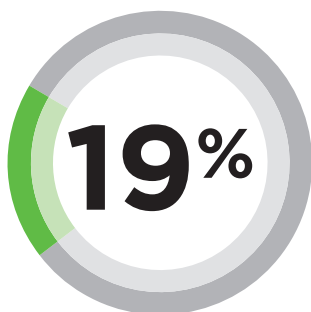
N°2 MONDIAL
DES FUSIBLES INDUSTRIELS



ÉNERGIE

Mersen répond aux enjeux d'efficacité énergétique, de fiabilité et de sécurité des producteurs d'énergies conventionnelles et renouvelables. Les solutions Mersen couvrent l'ensemble du processus de production des cellules solaires, ainsi que la protection électrique des panneaux. Le Groupe est également fournisseur référent de la filière éolienne en équipements servant la conversion et la distribution d'énergie ainsi que la sûreté des installations. Ses services de maintenance contribuent à optimiser la production d'énergie.

Grâce à ses produits et ses services de maintenance - diagnostics techniques, vérification d'équipements, remplacement de composants, Mersen optimise la production d'énergie éolienne.



**PART DU
CHIFFRE D'AFFAIRES
DU GROUPE
DANS L'ÉNERGIE**

25%

**DE PART DE MARCHÉ
SUR L'ÉOLIEN**

90 M€

**C'EST LE CHIFFRE D'AFFAIRES
RÉALISÉ DANS LES ÉNERGIES
RENOUVELABLES EN 2016**



ÉLECTRONIQUE

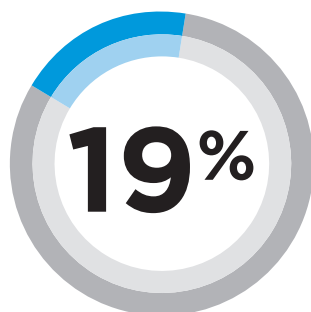
Partenaire des producteurs de semi-conducteurs de puissance, Mersen est réputé pour son offre de graphite haut de gamme et ultra-pur. La qualité du matériau et des revêtements Mersen ainsi que leur usinage de haute précision participent aux rendements des procédés de fabrication. Le Groupe conçoit également des composants passifs sur mesure (systèmes de refroidissement, d'interconnexion et de protection) qui contribuent aux progrès des convertisseurs de puissance. Cette expertise positionne les fabricants de convertisseurs de puissance en pointe auprès de leurs marchés finaux : électronique de puissance, fabricants de leds et de variateurs de vitesse, distribution d'énergie.

Fabrication de barres d'interconnexion laminées (busbars) assurant la connexion sécurisée des composants au cœur des convertisseurs de puissance.



N°1

MONDIAL
DES FOURNISSEURS
DE COMPOSANTS
PASSIFS POUR
L'ÉLECTRONIQUE
DE PUISSANCE



**PART DU
CHIFFRE D'AFFAIRES
DU GROUPE
DANS L'ÉLECTRONIQUE**

400 000

BUSBARS
FABRIQUÉS ET EXPÉDIÉS
À PARTIR DE NOS 3 SITES
D'ANGERS (FRANCE),
SONGJIANG (CHINE) ET
ROCHESTER (ÉTATS-UNIS)

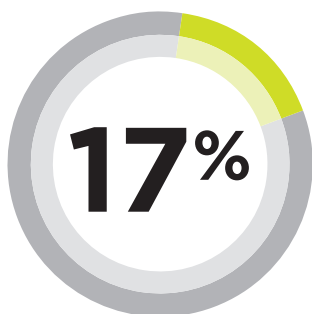


TRANSPORTS

Le Groupe développe pour le secteur ferroviaire des solutions d'approvisionnement en énergie qui améliorent la performance et la fiabilité des matériels roulants et des infrastructures : balais et porte-balais, bandes de pantographe ou patins 3^e rail, refroidisseurs, busbars laminés, fusibles. Le Groupe répond également aux exigences de l'industrie aéronautique avec des composants et matériaux offrant des propriétés inégalées de résistance et de sécurité. Son expertise unique en carbure de silicium fritté est une référence dans le domaine spatial.

Mersen est également présent sur le nouveau marché des véhicules électriques avec une offre de composants passifs de protection et de connexion pour les batteries.

Assemblage d'un frotteur en graphite pour le nouveau métro Alstom en conduite automatique pour la ligne 1 du métro, à Paris.



**PART DU
CHIFFRE D'AFFAIRES
DU GROUPE
DANS LES TRANSPORTS**

**17
TÉLESCOPES**

ÉQUIPÉS PAR MERSEN
DANS L'ESPACE

100%

**DE CROISSANCE
DANS LE VÉHICULE
ÉLECTRIQUE EN 2016**



CHIMIE - PHARMACIE

Mersen fournit des solutions innovantes pour la chimie de spécialités ainsi que des systèmes adaptés aux conditions de corrosion et aux températures élevées des procédés de fabrication : échangeurs de chaleur tubulaires de grande dimension pour la production d'acide phosphorique (composant principal des engrais) ; solutions clés en main de production d'acide chlorhydrique ; équipements adaptés aux procédés de fabrication des principes actifs pharmaceutiques ; échangeurs de chaleur et colonnes en graphite pour le procédé de fabrication des isocyanates...

Opération de montage
d'une unité de synthèse en
graphite sur le site
Mersen de Pagny-sur-Moselle
(France) pour le marché
de la chimie.



**PART DU
CHIFFRE D'AFFAIRES
DU GROUPE
EN CHIMIE-PHARMACIE**

7,5 M€

**DE SYSTÈMES
POUR LE MARCHÉ DU
CHLORE SOUDE EN 2016**

N°1

**MONDIAL
DES ÉQUIPEMENTS
ANTICORROSION
EN GRAPHITE**



INDUSTRIES DE PROCÉDÉS

Mersen accompagne la mutation des industries de procédés* avec des innovations axées sur la performance énergétique. Le Groupe met à la disposition de cette filière des pièces en graphite façonnées sur mesure ainsi que l'ensemble de sa gamme : balais, porte-balais, fusibles industriels, refroidisseurs, busbars laminés, parasurtenseurs ou encore produits d'isolation et échangeurs thermiques. Des prestations de services et de maintenance complètent cette offre.

* Métallurgie, industrie du moule et du verre, extraction pétrolière et minière, cimenterie, aciérie, ou papeterie.

Fabrication d'une
pièce d'isolation
thermique Calcarb®
de four, pour assurer
l'efficacité énergétique
des procédés à haute
température.

N°2

MONDIAL
DES FUSIBLES
INDUSTRIELS



PART DU
CHIFFRE D'AFFAIRES
DU GROUPE DANS LES
INDUSTRIES DE PROCÉDÉS

1^{re}

COMMANDE POUR
LA FOURNITURE
DE MIROIRS LASER ÉQUIPANT
LES SCANNERS DE NOUVELLE
GÉNÉRATION

DES RÉPONSES LOCALES DANS 35



● Site industriel ⚙ Site industriel & R&D

6110
COLLABORATEURS
(à fin 2016)

1855
Amérique
du Nord

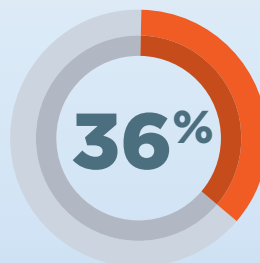
499
Amérique du
Sud et Afrique

2172
Europe

1584
Asie-Pacifique

PARTS DU
CHIFFRE D'AFFAIRES
2016

AMÉRIQUE
DU NORD



AMÉRIQUE
DU SUD
ET AFRIQUE

CHRONOLOGIE
DES IMPLANTATIONS
DANS LE MONDE



— Europe — Amériques — Asie

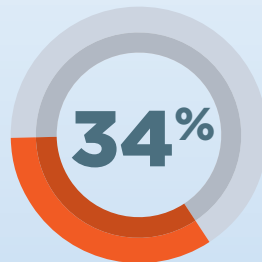
PAYS DU MONDE



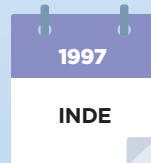
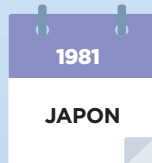
52
IMPLANTATIONS
INDUSTRIELLES



EUROPE



ASIE-
PACIFIQUE



PARTENARIATS ET INNOVATION : MOTEURS DES AVANCÉES 2016



➔ Miroir laser.

FÉVRIER

INDUSTRIES DE PROCÉDÉS Des miroirs laser au cœur d'une nouvelle génération de scanners.

Le carbure de silicium est une céramique légère, robuste et peu sensible aux variations de température. En partenariat avec ses clients industriels, Mersen s'est appuyé sur les propriétés exceptionnelles de ce matériau pour concevoir un mécanisme de scanner allégé. Ce composant équipera une nouvelle génération de scanners laser de haute précision répondant à des besoins variés de surveillance et de mesure 3D. La première commande, enregistrée en février, s'élève à 1,9 million d'euros.

JUILLET

GRANDS COMPTES Aux côtés de Bombardier dans le train régional rapide de San Francisco.

Bombardier a choisi Mersen pour fournir les refroidisseurs et les busbars laminés demandés par la rénovation du BART (*Bay Area Rapid Transit*) desservant l'agglomération de San Francisco. Grâce à l'implantation industrielle de Mersen aux États-Unis, Bombardier Transport a pu répondre à l'exigence des donneurs d'ordre: que tout le matériel soit produit sur le sol américain. Ce contrat pluriannuel de 8,5 millions de dollars US est le plus important jamais conclu par Mersen pour cette gamme de produits. Un succès qui démontre la capacité du Groupe à accompagner ses clients grands comptes dans la conquête de contrats majeurs.



➔ Refroidisseur.

OCTOBRE

ASIE Une joint-venture pour accompagner la croissance du marché chinois.



➔ Balai ferroviaire.

Le Groupe poursuit son déploiement en Chine en s'associant avec la société Harbin Electric Carbon au sein d'une *joint-venture*. Détenue majoritairement par Mersen, l'entreprise couvrira la fabrication de plaques en graphite, balais et bandes de pantographes à usage civil, principalement pour le marché ferroviaire. Mersen met à la disposition de la *joint-venture* son expertise dans la formulation des balais carbone et dans l'excellence opérationnelle.



➔ *Isolation Calcarb®.*

OCTOBRE

ÉLECTRONIQUE

Mersen consolide sa longueur d'avance sur le marché des semi-conducteurs.

Mersen enrichit sa gamme Calcarb® en lançant une solution d'isolation nouvelle génération, aux performances sans équivalent en termes de conductivité thermique et de résistance. Cette innovation répond aux exigences accrues des fabricants de semi-conducteurs mono-cristallins à base de silicium et *compounds*. Elle devrait contribuer aux progrès des applications led et de l'électronique de puissance. Ce nouveau produit est développé sur le site d'Holytown (Écosse), centre d'excellence des solutions d'isolation pour les environnements industriels à très haute température.

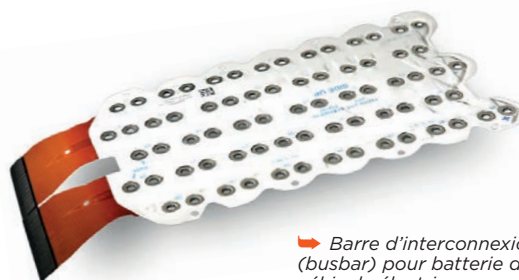
NOVEMBRE

SPATIAL

Des télescopes haute performance pour les satellites d'Airbus Défense and Space.

En novembre 2016, le satellite PerúSAT-1, lancé par Airbus *Defence and Space* pour le compte de l'agence spatiale péruvienne CONIDA, a livré ses premières images. Contributeur majeur du projet, Mersen a fourni la structure et les miroirs optiques en carbure de silicium du satellite. Les images recueillies, d'une résolution pouvant atteindre 70 cm, serviront entre autres applications aux opérations de surveillance, préservation et aménagement du territoire. Mersen équipe également le spectromètre du satellite MicroCarb, qui sera lancé en 2020 pour le Centre National d'Études Spatiales, (CNES) France. Sa mission : mesurer et surveiller l'évolution de la concentration atmosphérique de CO₂.

➔ *Miroir optique spatiale.*



➔ *Barre d'interconnexion (busbar) pour batterie de véhicule électrique.*

DÉCEMBRE

INVESTOR DAY

Le potentiel du marché des transports présenté aux investisseurs.

Mersen a organisé un *Investor Day*, au cours duquel il a présenté son positionnement sur le marché du transport et la place prépondérante de l'innovation dans l'organisation du Groupe. Grâce à son positionnement unique auprès de ses clients, son implantation mondiale et ses innovations, Mersen vise une croissance de son chiffre d'affaires sur ce marché de l'ordre de 5% en moyenne à l'horizon 2020. Les innovations contribueront significativement à la croissance future, notamment dans le véhicule électrique.

L'INNOVATION AU CŒUR DU MODÈLE DE CROISSANCE DURABLE

En 2016, Mersen renforce son dispositif d'innovation, avec pour objectif une meilleure efficacité des projets. L'enjeu : consolider la dynamique de croissance durable du Groupe.

Les industries de hautes technologies sont en quête constante de solutions innovantes qui les aident à conforter leur *leadership*, accroître leur compétitivité et élargir leurs horizons d'intervention. Mersen privilégie une démarche structurante en plaçant ces priorités au cœur de son modèle de croissance.

UN RÉSEAU MONDIAL, SUPPORT D'UNE INNOVATION EFFICACE

L'innovation Mersen rassemble 200 experts, soit 3% des effectifs du Groupe, répartis sur les quatre continents. L'intégration des centres d'expertise aux *business units* favorise une innovation immédiatement opérationnelle, synchronisée aux enjeux quotidiens des clients. La vision de long terme est portée par une direction transverse et couvre la technologie, la recherche, l'innovation et le support *business*. Ses missions : anticiper les besoins de l'industrie de demain par la veille technologique, optimiser l'affectation des ressources et piloter le réseau à accélérer le *time to market*. Le développement soutenu de passerelles entre les *business units* et la mutualisation des bonnes pratiques contribuent à accélérer la sortie de nouveaux projets.

DES PROJETS AU SERVICE DE LA CROISSANCE DURABLE

Mersen équilibre ses efforts de recherche entre les projets de court et moyen termes : les projets d'innovation incrémentale sont nécessaires pour maintenir ses positions de *leader* mais génèrent peu de chiffre d'affaires additionnel ; les quelques innovations adjacentes qui voient le jour chaque année apportent de nouvelles fonctionnalités à des produits existants pour répondre à l'évolution des besoins des clients. Enfin, les innovations de rupture ouvrent la voie à de nouveaux marchés ou à de nouvelles technologies. Le lancement en 2016 du dispositif de protection des batteries XP a ainsi ouvert au Groupe un nouveau champ d'intervention prometteur sur le marché des véhicules électriques.



➔ XP
pour véhicule
électrique.

MICHEL BOUGOIN

CHEF DE PROJETS SPATIAUX, MERSEN BOOSTEC (FRANCE)

L'INNOVATION DES PROCÉDÉS, TREMPLIN DU SUCCÈS DES CÉRAMIQUES TECHNIQUES

La *success story* de notre céramique technique débute par un pari fou il y a presque 20 ans : réaliser un miroir de 3,50 m d'envergure pour équiper le plus grand télescope spatial de la prochaine décennie. Le carbure de silicium (SiC) est en effet le matériau idéal pour supporter les contraintes thermomécaniques extrêmes de l'espace. Nos efforts de recherche aboutissent à une vraie rupture technologique portant sur les procédés d'élaboration ou de revêtement du matériau, ainsi que sur diverses technologies d'assemblage. Aujourd'hui, nous sommes les seuls au monde à disposer des technologies et des outils de production pour proposer des équipements en SiC de forme particulièrement complexe, pouvant atteindre plusieurs mètres.

Cette expertise unique suscite l'intérêt d'autres industries à la recherche de matériaux stables vis-à-vis des contraintes thermiques, mécaniques et chimiques. L'optique industrielle est très demandeuse de nos « miroirs agiles », capables de positionner un faisceau laser de manière ultra-rapide, précise et fiable ; nos échangeurs de chaleur Polybloc® offrent une efficacité thermique et une durée de vie inégalée dans les milieux extrêmement corrosifs ou abrasifs que l'on rencontre dans l'industrie chimique ou dans la métallurgie. En partenariat avec Corning SAS, nous développons depuis plusieurs années une gamme de réacteurs à flux continu dont l'intérêt économique et technique est maintenant reconnu dans le secteur de la pharmacie. Plus récemment, nous avons investi avec succès le marché porteur des équipements de l'industrie des semi-conducteurs, secteur demandeur de structures extrêmement stables.

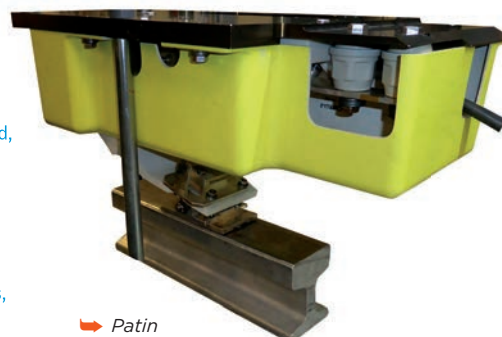


AU CŒUR D'UN NOUVEAU CONCEPT : LE TRAMWAY SANS CONTACT

En 2016, Mersen est sollicité dans le cadre de la mise au point de supercondensateurs (SRS), un système sans fil permettant aux tramways de stocker de l'énergie à chaque arrêt. L'enjeu est d'envergure : imaginer et produire en 18 mois une solution de captage

de courant statique pour charger 0,8 MW en moins de 2 secondes, tout en préservant la sécurité des voyageurs. Mersen relève le défi en créant un groupe de projet dédié associant ses expertises internes à des partenaires spécialisés en matériaux pour les contacts statiques. Mis au

point en un délai record, son patin articulé à plusieurs points de contact renforce la position du Groupe sur le marché des transports urbains, aujourd'hui dynamisé par le besoin d'interopérabilité des transports publics.



➔ Patin articulé conçu par Mersen.

LA RECHERCHE DE L'EXCELLENCE, UN ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

La démarche d'excellence opérationnelle initiée il y a trois ans s'intensifie et s'étend à l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe. À la clé, la satisfaction des clients et le renforcement de la performance.



VADIM RADUNSKY

VICE-PRÉSIDENT GLOBAL PRODUCT LINE, MERSEN USA

L'EXCELLENCE COMMERCIALE, UN CHALLENGE AU QUOTIDIEN FÉDÉRANT L'ENSEMBLE DES ÉQUIPES

L'excellence commerciale, c'est tout à la fois un état d'esprit, une volonté et l'aboutissement de multiples améliorations au quotidien. Chez Mersen, elle est favorisée par la communication constante entre la force de vente et les lignes de produits. Toutes œuvrent dans le même sens : apporter de la valeur à nos clients et les aider à croître sur leurs marchés finaux. La connaissance approfondie des clients alliée à la compréhension de leurs besoins est l'outil le plus puissant qui soit pour capter de nouvelles parts de marché. Notre large couverture géographique combinée à notre puissance d'intervention mondiale est également un moteur essentiel de croissance. Les commerciaux sont connectés aux ressources globales du Groupe, via un système de gestion de relation clients (CRM) qu'ils alimentent de données « terrain ». Cette plate-forme collaborative facilite le partage d'informations entre la gestion de projet, le marketing et la R&D. Grâce à l'utilisation intensive du CRM, nous avons renforcé nos positions sur le marché de l'énergie solaire et investi avec succès le segment de la protection contre les surtensions. Pour poursuivre sur cette lancée, en 2017, nous allons renforcer nos efforts de collaboration et nous assurer que les équipes commerciales sont impliquées de bout en bout dans les projets générés par leurs actions. L'objectif étant d'ajuster le plus en amont possible nos processus aux priorités des clients.

L'excellence opérationnelle est l'un des piliers de la stratégie de Mersen. Elle procède d'une démarche volontariste et ambitieuse visant à engager chaque collaborateur, équipe et entité dans la création de valeur pour les clients et l'amélioration continue de la performance interne. Le plan d'excellence privilégié par le Groupe combine deux leviers complémentaires : les projets de transformation de rupture, introduisant des changements importants dans les processus, et l'amélioration continue de la performance sur le terrain.

TOUS MOBILISÉS AUTOUR DE LA DÉMARCHE

La mobilisation de l'ensemble des sites industriels et des bureaux commerciaux est visée pour les 35 pays, environ, dans lesquels le Groupe est présent. La Direction de l'excellence opérationnelle a défini un cadre général offrant une grande autonomie aux sites pour déployer leur démarche d'amélioration continue. Elle les aide, par ailleurs, dans la mise en œuvre avec des responsables amélioration continue de site dont le rôle est d'associer étroitement les équipes aux plans d'action, en mettant à leur disposition des méthodes et outils éprouvés. Les collaborateurs, connaissant parfaitement leur poste de travail se sont vu confier un rôle clé dans la démarche. En 2015 et 2016, 10% d'entre eux, soit environ 600 personnes, ont ainsi été formées à la résolution de problèmes.

La culture de l'amélioration continue par la tenue de réunions quotidiennes sur le terrain favorise la résolution des problèmes en équipe. Ces réunions commencent à devenir un réflexe chez l'opérateur comme chez le manager. Il s'agit d'un long apprentissage, qui apporte un progrès durable et des résultats tangibles de

réduction de temps dans les processus de conception, de production mais aussi administratifs. Les performances sont suivies par le Groupe, qui accompagne la mise en œuvre des initiatives des collaborateurs et diffuse les bonnes pratiques à l'ensemble des sites.

ÉTENDRE À L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Fort de premiers résultats encourageants, Mersen a décidé d'une nouvelle étape à la fin de l'année 2016. L'enjeu, à présent : étendre encore la démarche au sein du Groupe, des processus d'innovation et de vente aux fonctions support.



TRANSFORMER CHAQUE DIFFICULTÉ EN OPPORTUNITÉ DE CROISSANCE

Communiquer et donner du sens : ce mot d'ordre résume la politique d'excellence opérationnelle mise en œuvre sur le site de Mersen au Brésil. C'est en associant étroitement ses collaborateurs à sa stratégie, que le site réussit à préserver sa croissance dans un contexte économique chahuté. Confronté en 2014 au ralentissement des industries de procédés, Mersen Brésil a réorienté

rapidement sa production vers le segment porteur des énergies renouvelables. Grâce aux initiatives des opérateurs et à des investissements ciblés, le site a continué à fonctionner à pleine capacité, s'est ouvert de nouveaux marchés et a préservé ses marges. Malgré la conjoncture très difficile, au Brésil, le site a affiché une progression de son chiffre d'affaires et une baisse de ses coûts.

CRÉER LES CONDITIONS D'UNE CROISSANCE TOUJOURS PLUS RESPONSABLE

Enjeu majeur pour le Groupe, le développement responsable s'est traduit en 2016 par des engagements renforcés auprès des collaborateurs et des avancées pragmatiques en matière de démarches visant à réduire l'empreinte environnementale.

GRANDIR ENSEMBLE ET EN CONFIANCE

Fédérer plus de 6000 salariés dans une culture commune et générer sur quatre continents une même fierté d'appartenance: ce défi conditionne la réussite mondiale de Mersen et mobilise au quotidien ses ressources humaines. L'harmonisation mondiale de la gestion des emplois et compétences a été l'un de ses récents chantiers, lequel bénéficie depuis 2016 de nouveaux outils de *reporting* social «Groupe» intégrés par tous les sites.

Un autre de ses enjeux est de développer l'attractivité de Mersen, en améliorant la qualité de l'intégration, l'intérêt des parcours proposés et la reconnaissance des talents. En 2016, le parcours d'intégration des nouveaux salariés a été renforcé pour un meilleur partage des priorités du Groupe, de sa culture et de ses valeurs.

SANTÉ ET SÉCURITÉ : LES INVESTISSEMENTS PORTENT LEURS FRUITS

Enjeu central pour un groupe industriel, la sécurité au travail est assurée chez Mersen par un réseau de correspondants, présents sur tous les sites. L'accent est mis sur la prévention et la vigilance : les enjeux et pratiques, qui font l'objet de formations régulières et d'affichages sur site, visent à responsabiliser les collaborateurs en vue d'atteindre l'excellence. La sécurité fait également partie des objectifs annuels des managers.

Grâce au renforcement de la culture de la sécurité et la mise en place d'outils complémentaires, Mersen affiche en 2016 un taux de TF1 (accident avec arrêt de travail) de 0,91 accident avec arrêt sur un million d'heures travaillées. C'est le meilleur résultat jamais obtenu par le Groupe.

TOUJOURS MOINS D'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Très engagé au sein des filières du développement durable - énergies renouvelables, mobilité durable, efficacité énergétique, Mersen leur apporte des solutions toujours plus respectueuses de l'environnement et moins consommatrices d'énergies. Ces marchés ont contribué pour plus d'un tiers (38 %) à son chiffre d'affaires 2016. Allègement des matériaux, optimisation des rendements, prolongation de la durée de vie des consommables : chez Mersen, la dimension environnementale est intégrée dès la conception du produit (écoconception) et durant toute sa durée de vie jusqu'à son recyclage. Collective et pragmatique, la démarche environnementale de Mersen se veut globale et repose aussi sur la sensibilisation des collaborateurs et le partage de bonnes pratiques qui lui valent d'enregistrer des progrès chaque année.



DES VALEURS FORTES POUR CONDUIRE MERSEN SUR LA ROUTE DE L'EXCELLENCE

« Excellence », « Partenaire de nos clients », « Collaboration », « Vivacité et esprit d'entreprise », « Humanité » : redéfinies par le Comité Exécutif en collaboration avec les managers et la communauté RH, et déployées dans les pays en 2016, ces valeurs reflètent la vision de l'entreprise, son ambition et guident au quotidien la façon dont le Groupe fonctionne. Une enquête réalisée au second semestre a mesuré leur appropriation par les collaborateurs et dégagé

des pistes pour les faire vivre dans la pratique quotidienne. Parallèlement, le Code éthique, qui régit les relations du Groupe avec ses parties prenantes, a été renforcé.



MAJOR DR. URMILA NAIN

DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES, MERSEN, INDE

MISER SUR LA FORMATION POUR FIDÉLISER LES COLLABORATEURS ET RENFORCER L'ESPRIT DE GROUPE

En Inde, l'un de nos grands enjeux est de limiter le nombre de départs à certains niveaux pour sécuriser nos compétences. Notre ambition est de recruter les meilleurs et de donner l'envie à chacun d'entre eux de rester et d'évoluer chez Mersen. Les ingénieurs que nous intégrons régulièrement en stage sont formés à tous les aspects de la production et testés tous les six mois. Ils sont les premiers sollicités si un poste devient vacant. Nous misons aussi sur le renforcement de l'esprit de groupe à travers l'organisation de formations interservices sur des thématiques diverses. Les collaborateurs des différentes entités apprennent à mieux se connaître et, surtout, à travailler ensemble dans un climat de respect mutuel. Ainsi, ils peuvent aujourd'hui échanger plus facilement autour de problématiques communes. Plus largement, nous apportons notre soutien à la famille des employés, que ce soit au travers de formations à des métiers manuels qui apportent un revenu complémentaire au foyer, ou par la mise à disposition de conseillers d'orientation au service des enfants des collaborateurs. Ce sont quelques illustrations de la valeur d'humanité revendiquée par Mersen grâce à laquelle nous développons une confiance mutuelle, au bénéfice de tous.

UN EXERCICE EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS

Les performances de Mersen en 2016 et sa bonne résistance aux aléas de marché confirment la pertinence d'une stratégie axée sur la croissance sur nos marchés porteurs et la maîtrise des coûts. Cette dynamique positive devrait s'intensifier en 2017.

THOMAS BAUMGARTNER

DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER GROUPE

LES RÉSULTATS AUGURENT UN AVENIR PLACÉ SOUS LE SIGNE DE LA CROISSANCE RENTABLE

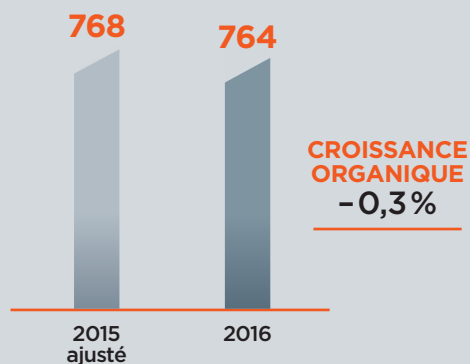
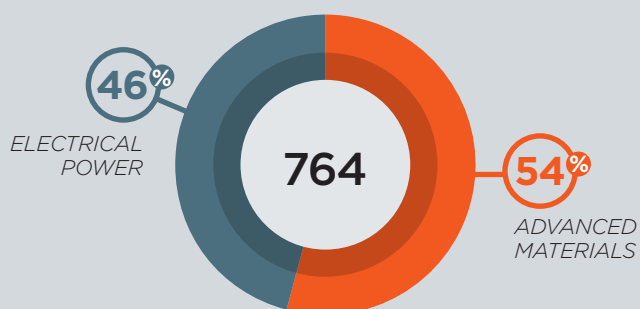
En 2016, les performances sont au rendez-vous et nous terminons l'année avec des fondamentaux renforcés. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle ont été stabilisés ; le résultat net a progressé de 23 % par rapport à l'an dernier et le *cash-flow* opérationnel a presque doublé. Grâce à cela, nous avons réduit significativement notre dette et renforcé notre structure financière avec un ratio d'endettement net sur EBITDA de 2,1. Notre équilibre géographique et sectoriel, associé à l'ensemble d'actions menées pour optimiser les coûts, forme un bon socle de résistance : la baisse sur les marchés de la chimie et de l'Amérique du Nord a ainsi été compensée par une croissance forte en Asie et sur nos marchés porteurs (énergie renouvelable, électronique, transports). Mersen est solide, et les résultats obtenus en plein déploiement du plan de compétitivité augurent un avenir placé sous le signe de la croissance rentable. Nous attendons pour l'année 2017 un retour de la croissance organique et une croissance de la marge opérationnelle courante de 50 à 100 points.



RÉSULTATS

CHIFFRE D'AFFAIRES

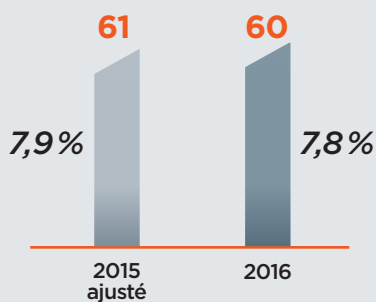
EN MILLIONS D'EUROS



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

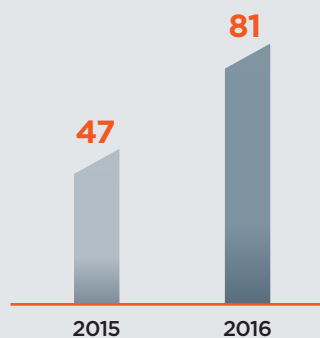
EN MILLIONS D'EUROS

(MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE)



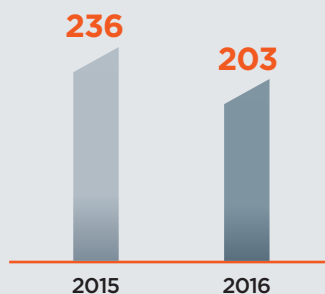
CASH-FLOW OPÉRATIONNEL

EN MILLIONS D'EUROS



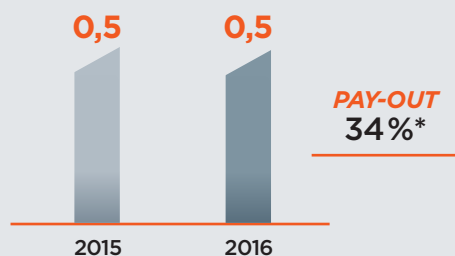
DETTE NETTE

EN MILLIONS D'EUROS



DIVIDENDE PAR ACTION

EN EUROS



* Hors éléments exceptionnels.

SIÈGE GROUPE

MERSEN

Tour EQHO – 2 avenue Gambetta
CS10077 – F92066 LA DÉFENSE CEDEX
Tél. : +33 (0)1 46 91 54 00

PRINCIPAUX SIÈGES RÉGIONAUX

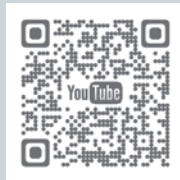
ALLEMAGNE

Talstrasse 112
D-60437 FRANKFURT/MAIN (Kalbach)
Tél. : +49 (0) 695 0090

CHINE

Unit 4604, Park Place,
No. 1601 Nanjing Road West,
Shanghai 200040, China
Tél. : +86 (21) 6135 6886

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE MERSEN SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



ÉTATS-UNIS

ELECTRICAL POWER

374 Merrimac street
MA 01950 Newburyport
Tél. : +1 978 462 6662

ADVANCED MATERIALS

400 Myrtle Avenue
BOONTON NJ 07005
Tél. : +1 973 334 0700

INDE

No 5 Bommasandra Industrial
Area – Annekal Taluk
BANGALORE, Karnataka- 560099
Tél. : +91 803 094 6100

CONCEPTION ET RÉALISATION :
ANAKA www.anaka.fr - 01 45 75 75 85

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES :
Portraits Tristan Paviot - GettyImages,
Monty Rakusen - Thomas Gogny
Jean-Baptiste Vetter - Fotolia - DR.

IMPRESSION : OTT Imprimeur





EXPERT MONDIAL
DES SPÉCIALITÉS ÉLECTRIQUES
ET DES MATÉRIAUX AVANCÉS

WWW.MERSEN.COM