



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017

DES SOLUTIONS  
INGÉIEUSES,  
DES ÉQUIPES  
TALENTUEUSES



## SOMMAIRE

### VISION

- 3 Interview de Luc Themelin
- 6 Mersen Inside : accompagner le progrès technologique partout dans le monde

### PROFIL

- 12 Des réponses locales dans 35 pays du monde
- 14 Un modèle d'affaire qui crée de la valeur
- 16 Équilibre et transparence, socle de la gouvernance

### ENGAGEMENT

- 18 Éthique et gouvernance
- 20 Gouvernance et risques
- 22 Sécurité des hommes
- 24 Culture commune
- 28 Sécurité de l'environnement

## VISION

Luc Themelin  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

# UNE BELLE ANNÉE, À TOUS POINTS DE VUE



*2017 a été  
une très belle année  
pour Mersen.*

stratégie fondée sur trois piliers : l'équilibre géographique et sectoriel, l'offre de solutions sur mesure à forte valeur ajoutée, et l'excellence interne.

**Deux pôles d'activité, tous deux en croissance : cela vous conforte-t-il dans votre stratégie ?**

Effectivement ! Le pôle *Advanced Materials* a réalisé, cette année, une croissance de près de 10 % et le pôle *Electrical Power* progresse de 6 %. Nous gagnons du terrain sur tous les marchés que nous avons identifiés comme porteurs, qui contribuent aujourd'hui pour 40 % à notre chiffre d'affaires, et continuent à progresser. Le segment des installations solaires, par exemple, est tiré par la Chine, qui investit fortement dans le marché des énergies renouvelables. Autres marchés en forte croissance : l'électronique, dont les besoins ne cessent d'augmenter avec le numérique et le tout électrique et qui génère de l'activité pour nos deux pôles, de même que les transports, en particulier urbains, en plein essor, que ce soit pour de nouveaux projets ou des rénovations.

**Mersen multiplie son bénéfice net par plus de 12 cette année ; une belle performance...**

Oui, c'est une très belle année pour nous ! L'environnement économique était certes plus favorable, mais ce sont avant tout nos équipes, fortement mobilisées, et notre positionnement mondial, qui ont porté nos performances bien au-delà des objectifs fixés. Notre chiffre d'affaires est de 809 millions d'euros, soit une hausse de 8 % en un an. Le résultat opérationnel courant atteint quant à lui 75 millions d'euros, en progression de 170 points de base par rapport à 2016. Enfin, le résultat net a été multiplié par plus de 12. Cela démontre la pertinence de notre



La zone Asie-Pacifique voit son chiffre d'affaires progresser de 20 % en 2017.

**Quelle est la place du marché asiatique dans la stratégie du Groupe ?**

Dans le contexte actuel, c'est un moteur de croissance considérable. Nos ventes en Asie-Pacifique ont augmenté de 20 %. En Chine, en Corée du Sud, au Japon et en Inde, nous tirons parti d'une demande massive de solutions plus durables, que ce soit dans le secteur des énergies renouvelables, de l'électronique ou les industries de procédés. Notre présence industrielle et notre avance technologique constituent des atouts majeurs dans cette zone.

**Vous avez choisi d'installer vos capacités à proximité de vos marchés : pourquoi ?**

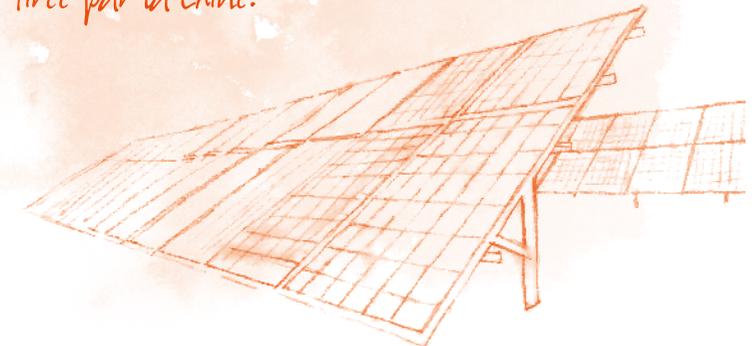
Être installés à proximité de nos marchés favorise des interactions fortes avec nos clients. Notre modèle économique est très spécifique : nous nous concentrons sur des segments de niche, auxquels nous proposons des produits sur mesure, en petites séries et à très forte valeur ajoutée. De fait, les relations privilégiées que nous développons avec nos clients sur place sont des facteurs clés de succès. Nous sommes pleinement associés à leurs développements critiques. Par exemple, nous avons mis au point pour un fabricant de smartphones une nuance de graphite

Nous avons mis au point pour un fabricant de smartphones une nuance de graphite spécifique qu'il utilise pour fabriquer des écrans incurvés.

**II NOUS AFFICHONS UNE BELLE CROISSANCE DE 8 % DE NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES EN UN AN. II**

spécifique qu'il utilise pour fabriquer des écrans incurvés. Sur le marché chinois du solaire, en pleine explosion, nous sommes le seul acteur à proposer des formulations et pièces en graphite adaptées aux enjeux de volume et de qualité des fabricants, grâce auxquelles ils produisent des cellules efficaces au meilleur coût. Nous sommes également un partenaire de référence des fabricants de semi-conducteurs et nous savons répondre aux ruptures technologiques qui rythment le marché de l'électronique. Quant aux constructeurs de véhicules électriques, nous travaillons à leurs côtés à des solutions pour garantir la sécurité des batteries, un enjeu majeur pour le secteur.

La dynamique des installations de panneaux solaires est tirée par la Chine.



**En quoi l'excellence opérationnelle fait-elle partie des leviers de croissance du Groupe ?**

Nous menons d'importantes actions depuis 2015 pour affûter notre organisation et optimiser notre fonctionnement quotidien, dans chaque site et pour chaque processus. Cet effort a porté ses fruits, et s'est traduit dans les très bons chiffres de 2017. Ce mouvement se poursuit avec *Mersen Excellence Journey*, un plan d'efficacité qui vise l'excellence à tous les niveaux : vente, innovation, RH, opérations et production. Nous voulons mobiliser tous nos employés dans une culture d'amélioration continue, chacun à son échelle.

**Comment voyez-vous l'avenir du Groupe, en 2018 et au-delà ?**

Mersen est aujourd'hui lancé sur une trajectoire positive, alignée sur celles de marchés en pleine expansion. En distribuant un dividende de 0,75 euro par action à nos actionnaires, nous saluons une belle année et affirmons notre confiance pour demain. En 2018, nous visons une croissance du chiffre d'affaires de l'ordre de 3 à 6 % et une marge opérationnelle courante comprise entre 9,6 % et 10,1 % du chiffre d'affaires, encore

9,2 % de marge opérationnelle courante.

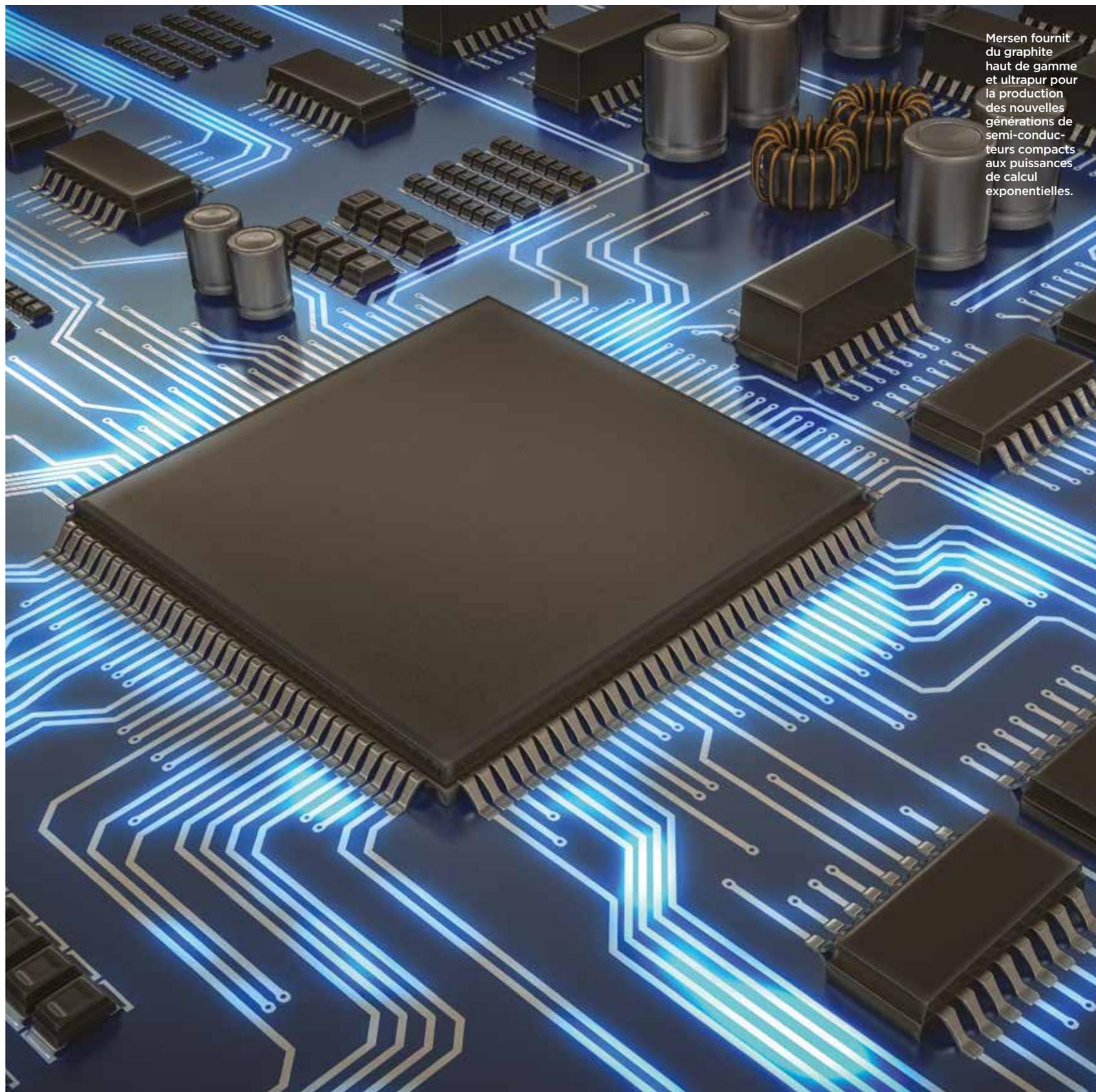
40 M€ de résultat net.

Un dividende de 0,75 € par action, en croissance de 50 %.

en amélioration par rapport à 2017. Nous allons également toujours bénéficier de la forte dynamique de la zone Asie. Pour capter la croissance future, nous prévoyons un programme d'investissements soutenu en 2018, compris entre 45 et 50 millions d'euros. Enfin, le travail de fond entrepris avec le plan *Mersen Excellence Journey* sera fondamental pour réaliser nos ambitions, être les meilleurs sur nos expertises et nos marchés, améliorer encore et durablement notre compétitivité. Autant de raisons d'afficher un bel optimisme pour l'avenir de Mersen !



**II NOUS GAGNONS DU TERRAIN SUR TOUS LES MARCHÉS QUE NOUS AVONS IDENTIFIÉS COMME PORTEURS, QUI CONTRIBUENT AUJOURD'HUI POUR 40 % À NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES. II**



Mersen fournit du graphite haut de gamme et ultrapur pour la production des nouvelles générations de semi-conducteurs compacts aux puissances de calcul exponentielles.

MERSEN INSIDE

## ACCOMPAGNER LE PROGRÈS TECHNOLOGIQUE PARTOUT DANS LE MONDE

Les technologies et produits Mersen sont au cœur des progrès qui font avancer l'industrie et la société. Ils créent les conditions d'un monde toujours plus sûr, plus économe dans sa consommation de ressources et responsable dans la gestion de ses impacts.

### RELEVER LES CHALLENGES DES RUPTURES TECHNOLOGIQUES

#### Allier puissance et miniaturisation

Les progrès de la digitalisation et de la communication génèrent une demande de produits toujours plus compacts et plus puissants. Mersen conçoit pour les fabricants de semi-conducteurs des pièces en graphite ultrapur répondant à leurs exigences de fabrication drastiques.

#### Contribuer à la sécurité des véhicules électriques

Pour ce marché en plein essor, les challenges sont nombreux et nouveaux pour les constructeurs automobiles. Grâce à son expertise dans la gestion



Le Groupe développe des composants de protection et de connexion adaptés aux enjeux des batteries à forte puissance : dispositifs hybrides, busbars, fusibles...

du courant, Mersen conçoit des solutions qui mettent en sécurité le circuit électrique des futures voitures électriques de forte puissance.

**Fiabiliser les process robotisés**

Le passage de l'automatisation à la robotisation confronte l'industrie à de nouveaux enjeux de maintenance et de performance énergétique de ses outils. Mersen développe des systèmes de refroidissement, d'interconnexion et de protection sophistiqués qui fiabilisent

les lignes de production et, en particulier, les servomoteurs contrôlant les robots.

**AMÉLIORER LES PROCÉDÉS POUR GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ**

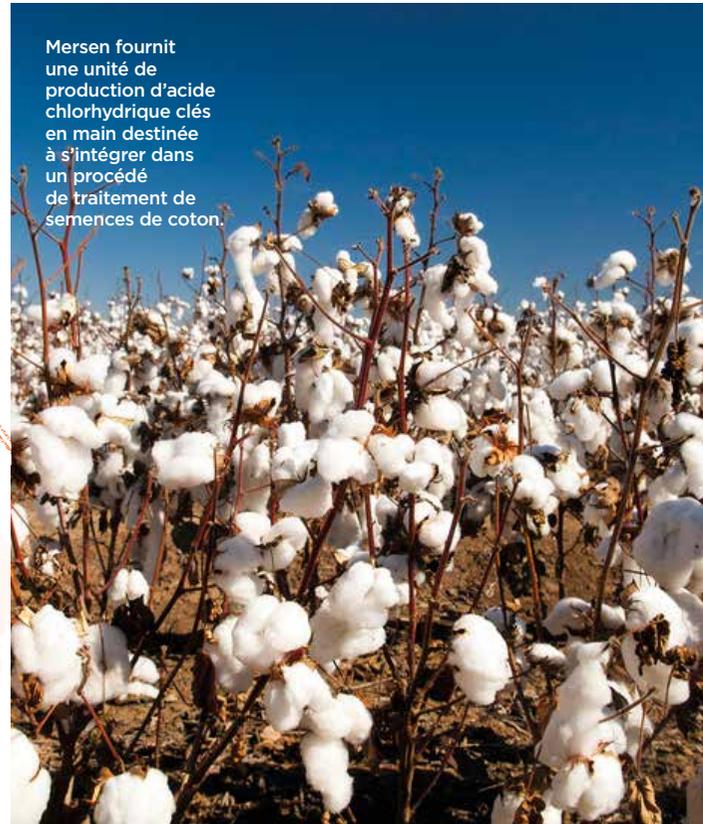
Baisser les coûts de production, optimiser les rendements énergétiques, prolonger la durée de vie des consommables : dans leur quête de performance, les industriels trouvent chez Mersen des solutions globales répondant à leurs problématiques d'isolation, de récupération de chaleur, de conversion de puissance.

*Les solutions Mersen protègent les servomoteurs.*



Mersen accompagne l'ensemble du processus de production des cellules solaires, du polysilicium au tirage de lingots (pièces en graphite et d'isolation), ainsi que la protection électrique des panneaux (SPD, fusibles) et la conversion d'énergie (refroidisseurs, busbars, fusibles).

500 GW installés dans le monde.



Mersen fournit une unité de production d'acide chlorhydrique clés en main destinée à s'intégrer dans un procédé de traitement de semences de coton.



Le Groupe accompagne l'ensemble des industries afin d'optimiser leurs performances.

Le graphite isostatique Mersen est par exemple réputé pour améliorer l'efficacité de la production des cellules solaires. Le Groupe propose également des équipements clés en main pour l'industrie chimique. En 2017, cette expertise a notamment été retenue par l'Australien Cotton Seed Distributors.

**ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES DE L'ÉCONOMIE VERTE**

Mersen oriente sa capacité d'innovation dans la recherche de solutions favorisant l'essor des filières vertes. Très présent sur le marché des énergies renouvelables, il contribue aux progrès du photovoltaïque, à la fabrication de génératrices pour éoliennes et intervient auprès des fabricants de générateurs hydroélectriques. Le Groupe est également partie prenante des progrès des transports collectifs urbains non polluants : ses solutions améliorent la performance et la fiabilité des équipements et des infrastructures.



Mersen propose des solutions de protection, de captage, de transmission et de conversion électriques qui améliorent la performance et la fiabilité des équipements de mobilité urbaine.

# DES RÉPONSES LOCALES DANS 35 PAYS DU MONDE

*Amérique du Nord*  
35 % du CA

**2 010**  
COLLABORATEURS

*Europe*  
33 % du CA

**2 060**  
COLLABORATEURS



## CHIFFRES CLÉS



**6 400**  
COLLABORATEURS



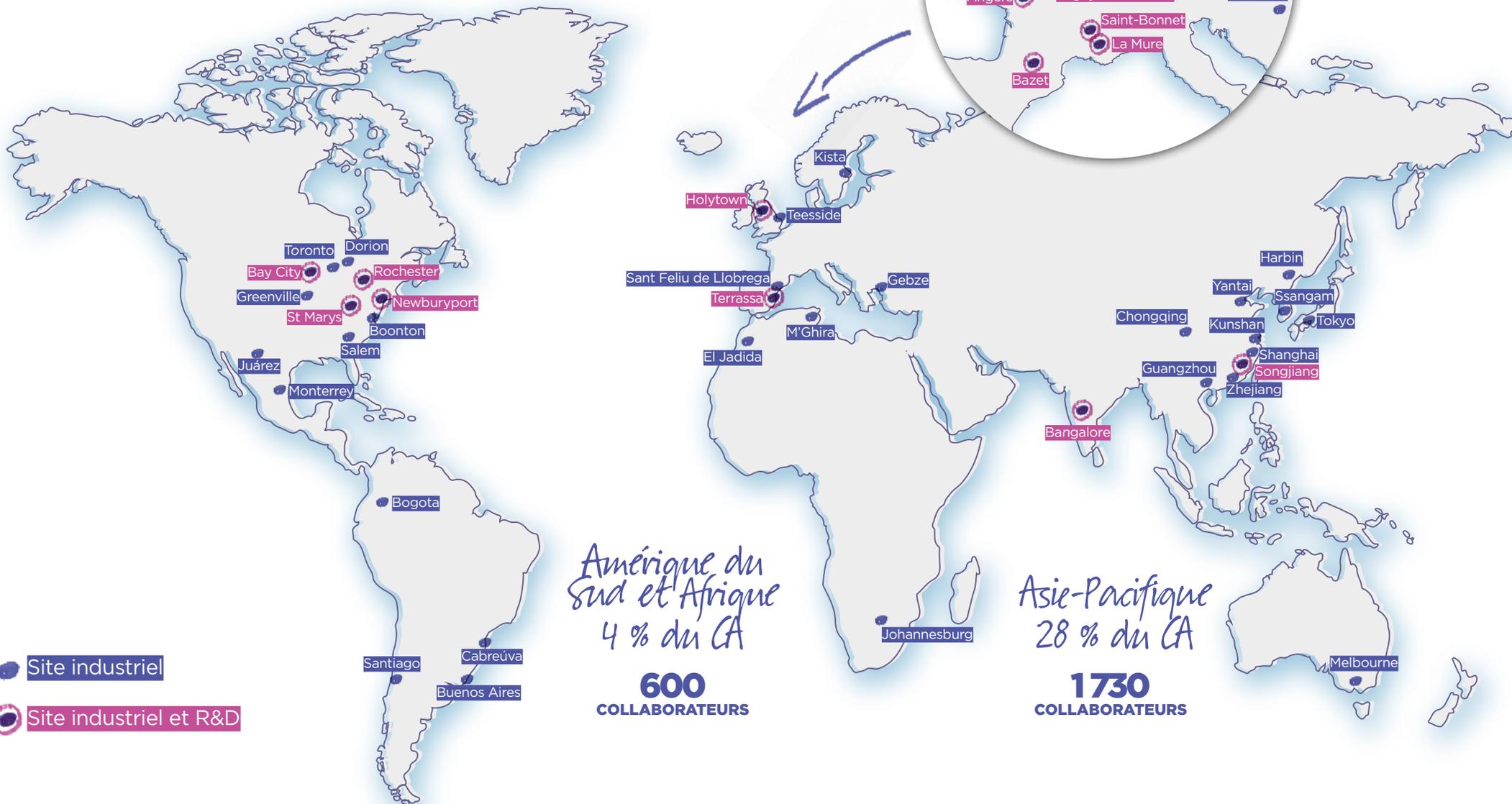
**50**  
PRINCIPALES  
IMPLANTATIONS  
INDUSTRIELLES



**35**  
PAYS  
D'IMPLANTATION



**15**  
CENTRES DE R&D



*Amérique du Sud et Afrique*  
4 % du CA

**600**  
COLLABORATEURS

*Asie-Pacifique*  
28 % du CA

**1 730**  
COLLABORATEURS

● Site industriel

● Site industriel et R&D

# UN MODÈLE D'AFFAIRE QUI CRÉE DE LA VALEUR

**40%** du CA en faveur de la croissance verte.

Mersen contribue au développement d'activités respectueuses de l'environnement. Les sites industriels du Groupe ont également une empreinte environnementale réduite.

La valeur créée par le Groupe combine performances économique, financière, et extra-financière. Partagée par de nombreuses parties prenantes, elle sert la société dans son ensemble à travers ses produits et services mais aussi des emplois, des achats, des dividendes, etc.

**90%** des directeurs de site recrutés localement au plus près des enjeux terrain.

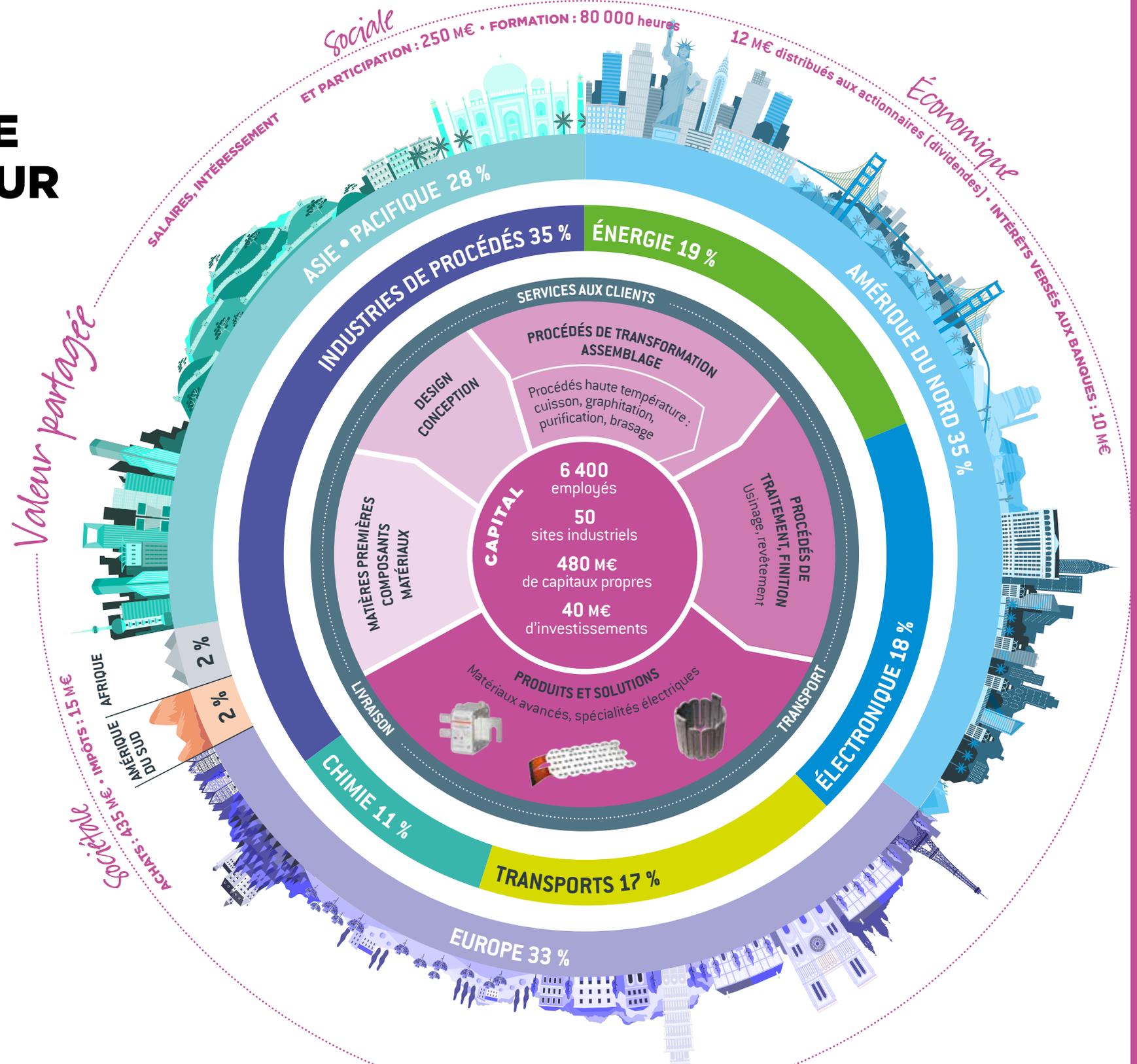
## EXPERT ET LEADER SUR DEUX EXPERTISES

### MATÉRIEAUX AVANCÉS

- Graphite Specialties
- Anticorrosion Equipment
- Power Transfer Technologies

### SPÉCIALITÉS ÉLECTRIQUES

- Electrical Protection & Control
- Solutions for Power Management



# ÉQUILIBRE ET TRANSPARENCE, SOCLE DE LA GOUVERNANCE

La gouvernance de Mersen est structurée de façon à garantir une gestion transparente, rigoureuse et intègre, reposant sur la séparation et l'équilibre des pouvoirs. Elle répond au code de gouvernement des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Depuis 2016, le Groupe est dirigé par un Conseil d'Administration et un Directeur Général qui s'appuie sur un Comité Exécutif.

**Le Conseil d'Administration** détermine les orientations stratégiques et veille à leur mise en œuvre. Ses responsabilités sont décrites dans le Règlement intérieur du conseil d'administration. Il est assisté dans ses prises de décisions par trois comités spécialisés.

**Le Directeur Général** dirige l'entreprise sous le contrôle du Conseil d'Administration, il agit en toutes circonstances au nom de Mersen et le représente vis-à-vis de tiers.

**Le Comité Exécutif** assure la direction opérationnelle du groupe Mersen. Ses membres se réunissent chaque mois afin d'examiner les résultats financiers et décider de plans d'action en cohérence avec la stratégie du Groupe.

**Nouveaux président et administrateurs**  
L'Assemblée générale du 18 mai 2017 a entériné la nomination d'Olivier Legrain à la présidence du Conseil d'Administration, en remplacement d'Hervé Couffin. Le Conseil d'Administration a également accueilli trois nouveaux membres, dont un administrateur représentant les salariés.

## COMITÉ EXÉCUTIF



**LUC THEMELIN**  
Directeur Général



**ESTELLE LEGRAND**  
Directrice des Ressources Humaines



**THOMAS BAUMGARTNER**  
Directeur Administratif et Financier



**GILLES BOISSEAU**  
Directeur du Pôle Electrical Power



**CHRISTOPHE BOMMIER**  
Directeur Recherche et Technologie



**THOMAS FARKAS**  
Directeur de la Stratégie et du Développement



**JEAN-PHILIPPE FOURNIER**  
Directeur de l'Excellence Opérationnelle



**ÉRIC GUAJIOTY**  
Directeur du Pôle Advanced Materials



**DIDIER MULLER**  
Directeur zones Asie et Amérique latine

## MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

AU 31 DÉCEMBRE 2017



**OLIVIER LEGRAIN\***  
Président du Conseil d'Administration

**ISABELLE AZEMARD**  
**YANN CHARETON**  
**PIERRE CREUSY**  
(représentant des salariés)  
**MICHEL CROCHON\***  
**CATHERINE DELCROIX\***  
**CAROLLE FOISSAUD\***  
**DOMINIQUE GAILLARD**

**EDWARD KOOPMAN**  
**BÉNÉDICTE LEVINSON\***  
(représentante permanente du Fonds Nobel)  
**HENRI-DOMINIQUE PETIT\***  
**THIERRY SOMMELET**  
(représentant permanent de Bpifrance Investissement)  
**ULRIKE STEINHORST\***

\* Membres indépendants.

## 3 COMITÉS SPÉCIALISÉS

### COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

Président : Henri-Dominique Petit  
Membres : Yann Chareton, Michel Crochon, Catherine Delcroix, Carolle Foissaud, Thierry Sommelet

### COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RÉMUNÉRATIONS

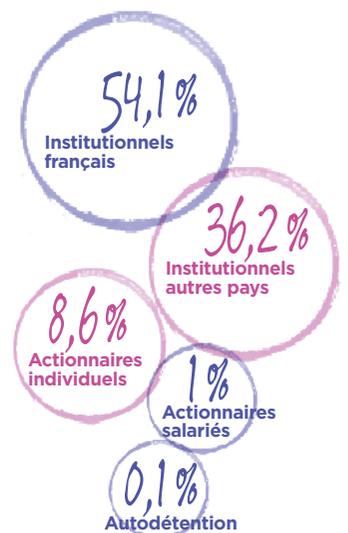
Président : Ulrike Steinhorst  
Membres : Isabelle Azemard, Pierre Creusy, Dominique Gaillard, Olivier Legrain, Bénédicte Levinson, Henri-Dominique Petit

### COMITÉ STRATÉGIE

Président : Michel Crochon (depuis le 12 décembre 2017)  
Membres : Pierre Creusy, Catherine Delcroix, Dominique Gaillard, Edward Koopman, Olivier Legrain, Thierry Sommelet, Ulrike Steinhorst

## RÉPARTITION DU CAPITAL

AU 31 DÉCEMBRE 2017



# ANCRER NOS PRATIQUES ÉTHIQUES POUR CONSTRUIRE UN MODÈLE EXEMPLAIRE

Quel est le secret de la réussite et de la pérennité du Groupe dans chaque pays où il est implanté ? Il réside sans aucun doute dans la qualité et la confiance des relations nouées avec ses parties prenantes. Aussi le Groupe a-t-il choisi de mener son activité et ses opérations dans un cadre éthique exigeant, aligné sur des référentiels mondiaux. En 2017, il a ainsi réaffirmé ses engagements autour de ses valeurs et de ses principes.

Le Code éthique du Groupe engage individuellement et collectivement ses signataires, salariés comme mandataires sociaux. Mersen y affirme son respect des réglementations et des lois internationales et locales en vigueur, en premier lieu celles relatives aux conditions de travail, à la concurrence et au blanchiment. Le Groupe prend également deux engagements : faire avancer le progrès technologique et contribuer à la hausse du niveau de vie des populations locales.

Par ailleurs, une Direction Éthique et Compliance est chargée d'identifier et de limiter les risques de non-conformité pour prévenir toute atteinte à l'image du Groupe, à sa culture ou à sa solidité financière. Cette nouvelle Direction a également pour mission de sensibiliser les salariés à cet enjeu. Elle est encadrée par un comité *ad hoc* qui l'oriente dans ses choix et valide ses propositions.



## DANS LA LIGNE DU UN GLOBAL COMPACT

Le pacte mondial des Nations Unies (*UN Global Compact*) promeut dix principes universellement reconnus pour construire des sociétés plus stables et respectueuses en matière de droits de l'homme et de droit du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Mersen en est signataire depuis 2009, et s'appuie sur ses directives pour guider ses politiques et ses actions. Chaque année, le Groupe publie sur le site du *Global Compact* une *Communication On Progress (COP)*, qui rend compte de l'avancement de ses actions.



**NANCY PLOWS**  
RESPONSABLE  
DES RESSOURCES  
HUMAINES SUR LE  
SITE DE ST. MARYS  
(ÉTATS-UNIS)

## CULTURE MANAGÉRIALE

« Sur le site de St. Marys, tous les opérateurs viennent d'être formés au nouveau Code éthique. Un défi d'envergure puisque l'usine est exploitée en continu, avec une rotation des équipes sur différents horaires. La formation s'est donc organisée par petits groupes, à partir de la formation à distance de la Mersen Academy. L'idée était d'engager la discussion et d'apporter des réponses collectives aux questions du module d'e-learning. La cohésion des équipes s'en trouve renforcée : tous sont alignés sur les mêmes valeurs, qui mettent l'accent sur le respect des droits humains, des personnes et de l'environnement. Et tous sont ainsi sensibilisés à la nécessité de faire preuve en permanence d'un comportement exemplaire vis-à-vis de nos parties prenantes. »

3 600 personnes  
ont suivi la formation  
au Code éthique.

## UN CODE ÉTHIQUE ACTUALISÉ ET DÉPLOYÉ

Le Code éthique de Mersen a été mis à jour en juillet 2017 pour répondre aux nouveaux enjeux de développement. Il s'est enrichi de précisions sur le choix des fournisseurs, la réputation du Groupe, la véracité des comptes et la possibilité de poursuites. Traduit en 14 langues, le Code éthique est accessible sur l'intranet et publié sur le site internet du Groupe. Pour valider l'appropriation de ces principes, tous les collaborateurs du Groupe doivent suivre un module de formation en ligne. La bonne application de ses règles fait partie des points vérifiés lors des audits internes.



## LES POINTS CLÉS DU CODE ÉTHIQUE

Le Code éthique couvre les relations du Groupe avec son écosystème : parties prenantes et environnement. Le Groupe, ses salariés et mandataires sociaux s'engagent sur les principes suivants.

### Relations au sein du Groupe

- Santé – sécurité
- Harcèlement
- Égalité des chances
- Respect mutuel

### Relations avec nos clients, nos fournisseurs et nos concurrents

- Concurrence
- Corruption active
- Corruption passive
- Confidentialité des informations
- Conflits d'intérêts
- Choix des fournisseurs

### Relations avec nos actionnaires

- Sincérité des informations
- Délits d'initiés

### Protection du patrimoine

- Respect de la confidentialité
- Utilisation des biens de la Société
- Réputation du Groupe

### Engagements comme entreprise responsable

- Véracité des comptes
- Environnement
- Développement durable
- Dons et mécénat

# PRÉVENIR LES RISQUES POUR SÉCURISER NOTRE DÉVELOPPEMENT

Diffuser mondialement, site par site, une culture homogène et proactive de prévention des risques stratégiques, financiers, opérationnels : c'est l'objectif du Groupe, qui s'appuie sur des procédures de contrôle interne rigoureuses.

Pour prévenir et gérer les risques, la Direction des Risques, de l'Audit Interne et de la Conformité s'appuie sur plusieurs procédures d'évaluation et plans d'action

32 sites  
audités  
en 2017.

qui servent le progrès continu : une cartographie des risques est actualisée chaque année, un manuel de contrôle interne s'applique à tous les salariés confrontés à un risque potentiel et des visites de site sont organisées. Le manuel est un référentiel pour les contrôles internes réalisés sur un site ou sur un processus, via des audits *corporate* ou des audits « croisés » menés à l'échelle régionale.

## MISE À JOUR DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie est un outil qui sert à hiérarchiser les risques potentiels en fonction de trois critères : impact, probabilité de survenance et degré de maîtrise par les dispositifs en place. Elle est mise à jour annuellement et s'appuie sur de nombreuses interviews dans toutes les fonctions et géographies. Elle se traduit par des plans d'action suivis rigoureusement.



## LE CROSS AUDIT, VECTEUR DE PROGRÈS CONTINU

Initié en 2010, le *cross audit* est une procédure de contrôle flexible, servant à améliorer le contrôle interne et la maîtrise des risques au niveau régional. Ciblée sur un processus ou un aspect spécifique d'un site ou d'une filiale, elle est menée à bien par des managers de la zone ciblée, issus d'une filiale différente de celle auditée. Ces *cross auditeurs* sont tous des volontaires, formés aux techniques d'audit, à l'appréciation du risque et à la communication. Les *cross audits* contribuent à stimuler l'échange de bonnes pratiques entre filiales. Ils servent aussi à actualiser la cartographie des risques.



IVAN HERRERO  
DIRECTEUR  
DES FINANCES ET  
DE L'INFORMATIQUE,  
ROYAUME-UNI

## LE CROSS AUDIT EN PRATIQUE

### Qu'apporte le *cross audit* au dispositif de contrôle interne ?

Ce format est conçu pour être moins formel que l'audit stricto sensu : les équipes auditées le sont par leurs pairs, et l'accent est mis sur le dialogue et l'échange de pratiques. L'idée est d'ouvrir de nouvelles perspectives aux audités, mais aussi aux auditeurs. Ces échanges constructifs favorisent les ajustements rapides.

### Comment ces vérifications croisées contribuent-elles au progrès continu ?

En auditant un processus, nous pouvons identifier des risques potentiels et déclencher des plans d'action quasi immédiats. Sur un site, par exemple, la vérification d'un processus achats a conduit l'équipe auditée à systématiser l'organisation d'appels d'offres

pour les fournisseurs : outre la possibilité de réaliser des économies, cette pratique réduit également le risque de collusion avec les tiers.

### Quels sont les avantages de cet outil pour le Groupe ?

Équipes inspectées et auditeurs apprennent beaucoup les uns des autres. C'est un réel vecteur d'amélioration continue et de cohésion. Et aussi un excellent outil pour renforcer la fierté d'appartenance, la culture du contrôle interne et la diffusion des meilleures pratiques dans le Groupe entier. Pour Mersen, c'est clairement un levier de compétitivité et d'excellence : il contribue au déploiement rapide de règles, procédures et comportements nécessaires pour être les meilleurs sur nos marchés.

14 audits  
croisés (cross  
audit).

Un vivier de  
71 auditeurs  
internes.

# S'IMPLIQUER ENSEMBLE POUR LA SÉCURITÉ DE TOUS

Prévenir et éviter tous les accidents en agissant sur leurs causes : c'est l'enjeu de la politique « Santé et Sécurité » de Mersen. Responsabilisation, analyse des risques et progrès continu sont les leviers activés pour sensibiliser au quotidien les collaborateurs à cette démarche. Les résultats sont au rendez-vous en 2017.

Animée par le Département Santé Sécurité Environnement et Risques Industriels, la politique de sécurité cherche à développer et renforcer l'implication des collaborateurs dans l'anticipation et la détection des risques d'accidents. La démarche s'appuie sur une palette d'outils articulant formation, contrôle interne et visites de sécurité. S'y ajoutent deux méthodologies spécifiques : les visites de sécurité « Risques Mortels » et les analyses des risques professionnels aux postes de travail. Elles ont été déployées sur l'intégralité des sites en 2017. Avec succès : la mise à jour régulière des risques sur chaque poste de travail fait désormais partie des pratiques standard.



## FORMATION PRÉVENTION : LES OUTILS QUI ONT FAIT LEURS PREUVES

Pour consolider sa culture de sécurité, Mersen diffuse des formations à distance en plusieurs langues et a instauré des outils de *reporting* ciblés sur les situations potentiellement dangereuses et la détection des « presque accidents ». Les visites de sécurité, par exemple, consistent en un audit rapide d'une partie d'un atelier de production ou d'un processus, qui aboutit souvent à la mise en œuvre de plans de progrès. Appliquée sur les sites depuis cette année, la *Job Hazard Analysis (JHA)* est, quant à elle, une démarche de prévention qui engage les collaborateurs, incités à recenser l'ensemble des risques spécifiques à leur poste de travail et à participer à la mise en œuvre d'actions préventives.



## BONNE PRATIQUE : LES SEMAINES SANTÉ SÉCURITÉ

Chaque année, sur les quatre continents où Mersen est présent, de nombreux sites organisent une semaine de sensibilisation aux enjeux individuels et collectifs de santé et de sécurité. Sécurité au travail, hygiène alimentaire, risques d'accidents domestiques : les thématiques abordées sont liées aux problématiques du site et font souvent l'objet d'ateliers animés par des intervenants extérieurs. Elles contribuent à développer la culture de prévention au sein du Groupe.

TF1 : 1,4

TF2 : 4,1

TF1 : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées.  
TF2 : taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt par million d'heures travaillées.

# PARTAGER NOTRE CULTURE ET NOS VALEURS POUR RÉVÉLER NOTRE SINGULARITÉ

Excellence, collaboration, humanité, vivacité et esprit d'entreprise et partenaires de nos clients : les valeurs de Mersen portent haut le sens de ses actions. Et la façon de réaliser ses ambitions.

Issues d'échanges entre les managers et les Ressources Humaines, les valeurs, ciment de la culture Mersen, rassemblent plus de 6 000 collaborateurs dans la même vision. Elles les guident aussi dans leurs pratiques et comportements quotidiens. Pour qu'elles soient bien partagées par tous, leur déploiement s'est effectué en deux étapes. En 2016, des ateliers de partage ont été organisés dans chaque site, partout dans le monde. Parallèlement, une vaste enquête en ligne était menée pour mesurer leur adéquation avec les pratiques sur le terrain et définir des plans de progrès. Des initiatives visant à renforcer l'esprit collaboratif et à promouvoir les échanges ont aussi été multipliées. Leurs leviers : la formation et la multiplication des passerelles entre métiers, fonctions et centres de recherche.

62 %  
Taux moyen  
d'engagement  
des salariés.

## « LES VALEURS DONNENT LE SENS »

« Sur notre site de Cabreúva, au Brésil, l'appropriation des valeurs a transformé notre façon d'envisager nos activités et notre métier. Grâce à une méthode fondée sur l'échange et le brainstorming, chacun a pu s'exprimer sur les valeurs et en comprendre le sens au regard de sa propre mission au sein du Groupe. Les plans de progrès en cours ancrent cette dynamique. Aujourd'hui, tous s'appliquent à faire vivre les valeurs, notamment celle de la collaboration : le site a institué des réunions d'information mensuelles et des formations sur le feed-back. En 2018, l'objectif est que toutes les équipes soient exposées au même niveau d'information. »



SILVANA MACHADO  
DIRECTRICE GÉNÉRALE,  
BRÉSIL



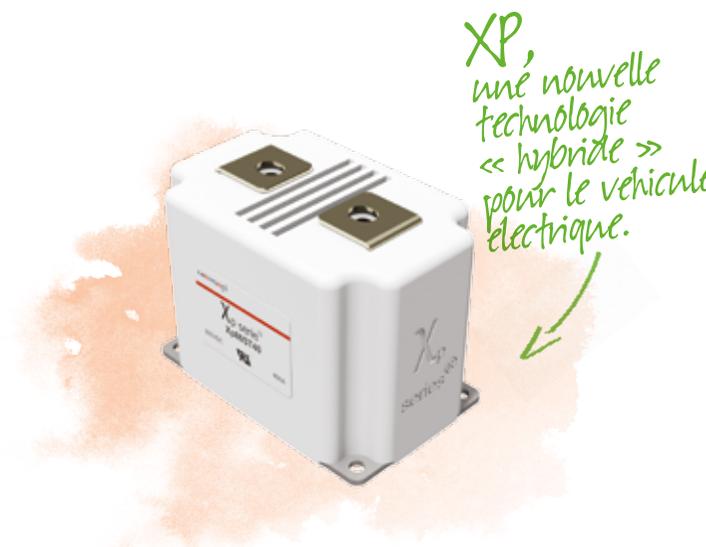
## LES « COMMUNAUTÉS DE MÉTIERS » POUR STIMULER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pour nourrir sa culture collaborative, Mersen a initié des « communautés de métiers » mondiales et multiculturelles couvrant le champ des ressources humaines, de la sécurité et de l'usinage. Leur finalité est de partager informations et bonnes pratiques et de se fixer des axes de progrès. Ces organisations transversales s'appuient sur des réunions régulières et des outils collaboratifs.



## UNE CULTURE DE L'INNOVATION BIEN ANCRÉE

Sa culture de l'innovation est l'un des signes distinctifs de Mersen, et l'un de ses atouts sur un marché concurrentiel. Elle se nourrit de la proximité avec les clients, l'apport des services marketing et les liens tissés avec le monde académique. Depuis 2016, elle est guidée au quotidien comme sur le long terme par la nouvelle Direction de la Technologie, de la Recherche, de l'Innovation et du Support Business. Au-delà de la veille technologique, cette Direction a pour principale mission de cultiver un esprit d'innovation collaboratif, afin d'éviter l'éparpillement et d'optimiser le time-to-market des nouveaux produits. L'un de ses enjeux est d'encourager la mise en commun des problématiques. Elle s'efforce ainsi de jeter des passerelles entre les unités de recherche-développement et de faciliter le dialogue dans le Groupe.



+ de 1 000 salariés, à fin 2017, avaient été formés à la résolution de problèmes pour soutenir la culture de l'amélioration continue.

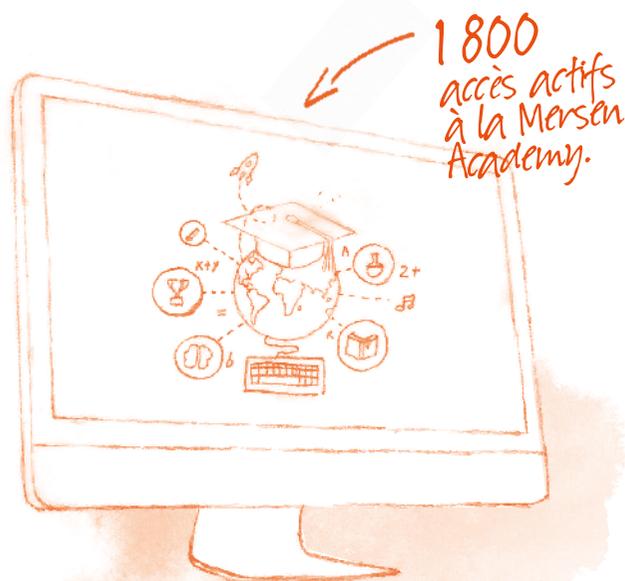


### LA FORMATION, UN OUTIL QUI FÉDÈRE ET DÉVELOPPE

La formation donne à chacun les outils pour progresser dans le Groupe, se développer et se préparer à ses responsabilités futures. C'est également, pour Mersen, un levier pour mettre en avant ses sujets prioritaires et stratégiques et diffuser la culture du Groupe. La Mersen Academy est le support privilégié de cette volonté. Ce portail d'e-learning propose des formations générales de qualité et des programmes « métiers » construits sur mesure. Les managers et les cadres peuvent également accéder à de nombreux modules adaptés à leurs métiers. Parallèlement, le Groupe accompagne ses salariés dans leurs formations qualifiantes ou diplômantes.

### POUR SUIVRE LA DYNAMIQUE DE L'EXCELLENCE

L'excellence opérationnelle est l'un des piliers stratégiques de Mersen. Le programme, lancé en 2015, a pour ambition d'engager chaque collaborateur dans la création de valeur pour les clients afin d'atteindre une croissance durable et rentable, tout en améliorant la performance. Comme c'est souvent le cas, les premiers résultats ont été constatés sur le terrain, dans les sites industriels, avec l'amélioration de la qualité des produits et des délais de livraison. Fin 2016, Mersen étendait ce programme aux processus d'innovation et de vente. Parmi les actions déployées, un projet important a contribué à améliorer nos pratiques commerciales dans certains pays d'Europe.



### L'INTÉGRATION, TEMPS FORT DE DIFFUSION DE LA CULTURE

Mersen accorde beaucoup d'importance à l'intégration de ses nouveaux salariés, condition de leur performance et bien-être dans le Groupe. Les nouveaux embauchés bénéficient de programmes spécifiques, tel *I become Mersen*, un parcours tutoré incluant des formations en e-learning à l'éthique et à la sécurité. Dans chaque région, les nouveaux managers sont invités à un séminaire d'intégration de deux jours, baptisé *New Comers Event*, avec visite d'un site industriel. Pour les salariés rejoignant le Groupe à la suite d'acquisitions, Mersen a développé un parcours d'intégration spécial intitulé *We become Mersen*. En 2017, ce programme a été appliqué chez Mersen Hatan, en Chine.

### OPEN EXPERTS UNE COMMUNAUTÉ AU SERVICE DE L'EXCELLENCE

Afin de renforcer son excellence technologique, Mersen a décidé de mettre en place une filière transversale baptisée *Open Experts*, visant à accroître la collaboration entre ses profils techniques et valoriser des compétences cruciales pour l'avenir du Groupe. Ce dispositif intègre des collaborateurs sélectionnés sur plusieurs critères : leur expertise, leurs qualités managériales et leurs compétences comportementales. Leur intégration dans la filière est déterminée lors de l'entretien annuel et validée par le Comité de Carrière. Désignée fin 2017, la première promotion d'*Open Experts* réunit 11 collaborateurs.

# GÉRER DE FAÇON RESPONSABLE LES RESSOURCES POUR ASSURER L'AVENIR

Relever les grands enjeux planétaires, répondre aux problématiques environnementales des clients : c'est une ambition forte, qui guide Mersen dans le développement soutenu de produits économes en énergie et en matières.

Environ 40% du chiffre d'affaires du Groupe sont réalisés auprès de filières contribuant au développement durable : solaire, éolienne, mais également transports urbains ou conversion de puissance. Les solutions Mersen permettent d'atténuer la consommation d'électricité domestique et publique, notamment celle des sites industriels. Elles participent à la protection et au prolongement de la durée de vie des installations ainsi qu'à l'optimisation de leur rendement, tout en limitant les déperditions lors du transport des énergies produites vers les lieux de consommation. Par ailleurs, l'impact environnemental de la production du Groupe, pris en compte dès la conception jusqu'à la fin de vie des produits (choix des matières premières, poids des emballages, réduction du nombre d'étapes d'assemblage et du volume des déchets), est soigneusement limité. Les résidus ou déchets de fabrication sont, dans la mesure du possible, récupérés pour être réutilisés ou valorisés dans des filières spécifiques.

Support de wafer pour la fabrication de LEDs.



## SOUTENIR LA QUÊTE D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

L'efficacité énergétique est aujourd'hui perçue par les industriels comme un levier de croissance incontournable, grâce à la réduction des coûts et des consommations qu'elle génère. Ses solutions - isolation des fours, systèmes de récupération de chaleur - font de Mersen un acteur de référence sur ce segment. Le Groupe fournit également des composants qui, au cœur des systèmes de variation de vitesse, optimisent les rendements des installations industrielles. Ses solutions en graphite et matériaux hautes performances sont indispensables à la fabrication des LEDs, peu consommateurs d'électricité et dont la durée de vie est particulièrement longue.



## LA CHINE AU CŒUR DE LA RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE

La Chine a pris à bras-le-corps la problématique de l'environnement. Quelles en sont les répercussions pour les entreprises du pays ?

Le Gouvernement a adopté les Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies (OMD). Les objectifs ambitieux qui en découlent en matière environnementale se traduisent concrètement par une forte pression réglementaire.

Quelles mesures avez-vous mises en place pour répondre à ces contraintes ?

Mersen a toujours appliqué des standards élevés en Chine. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, la formation et l'information sont clés. En tant que coordinateur environnemental sur la Chine, j'informe chaque mois les sites sur les nouvelles réglementations et les assiste pour identifier les éventuels écarts et apporter



IRIS QU RESPONSABLE ENVIRONNEMENT CHINE

des solutions. Le top management et les opérateurs bénéficient de formations internes sur les normes environnementales, et des réunions annuelles rassemblent les directeurs HSE des sites chinois pour favoriser l'échange de bonnes pratiques.

Quelles améliorations avez-vous observées sur les sites ?

Aujourd'hui, tous nos sites chinois sont capables d'identifier les écarts vis-à-vis de la réglementation et mettent en place des plans de conformité pour y remédier, en relation avec les pouvoirs publics. La plupart ont atteint l'objectif zéro risque.

## ANTICIPER LES IMPACTS LE PLUS EN AMONT POSSIBLE

Formées à l'écoconception, les équipes de recherche et développement intègrent dans leur démarche des critères de respect de l'environnement dès le stade de l'innovation. La mesure de l'impact des produits est considérée tout au long de leur cycle de vie : pollution de l'eau, de l'air, épuisement des ressources naturelles, etc. Cette approche incite à réfléchir très en amont à de nombreux paramètres comme le choix de matières premières facilement recyclables, le volume des déchets générés, l'optimisation de la logistique ou encore la fin de vie du produit.

## TOUJOURS PLUS DE DÉCHETS RECYCLÉS ET VALORISÉS

Chacun suivant sa spécialité, les sites industriels du Groupe font en sorte de recycler autant que possible leurs déchets et émissions. Par exemple, la poudre de graphite issue du percement de blocs de graphite est réutilisée pour fabriquer des tubes ou revendue à la sidérurgie. Mersen anime également depuis plusieurs années une filière de recyclage des fusibles et des balais industriels usagés, qui consiste à récupérer chez les clients les produits en fin de vie et à en valoriser les métaux. Les émissions aussi peuvent trouver un second souffle : certains sites mettent en place des systèmes de récupération de la chaleur qui est réinjectée dans le réseau de chauffage ou réutilisée comme source d'énergie.

42 % des déchets recyclés en 2017.

## 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

[WWW.MERSEN.COM](http://WWW.MERSEN.COM)

**CONCEPTION ET RÉALISATION :**  
**ANAKA** [www.anaka.fr](http://www.anaka.fr) - 01 45 75 75 85

**CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES :**  
Illustrations portraits Caroline Andrieu -  
Nicolas Robin, Jean-Baptiste Vetter  
Shutterstock - Fotolia - DR.

**IMPRESSION :** OTT Imprimeur





EXPERT MONDIAL  
DES SPÉCIALITÉS ÉLECTRIQUES  
ET DES MATÉRIAUX AVANCÉS

[WWW.MERSEN.COM](http://WWW.MERSEN.COM)