



RAPPORT ANNUEL 2018

UNE APPROCHE  
AMBITIEUSE DE  
LA RESPONSABILITÉ  
SOCIALE D'ENTREPRISE





4

## Une stratégie de long terme

- 6 Une ambition RSE impulsée par la Direction Générale
- 8 Un groupe international tourné vers la performance
- 10 Un développement lié à une approche responsable de l'activité



12

## Développer des produits innovants et durables

- 14 Une stratégie, cinq engagements, trois objectifs chiffrés
- 16 Une expertise et des innovations au service du développement durable
- 20 Imaginer d'autres manières de produire
- 22 Des sites respectueux de leur environnement



24

## Le capital humain, socle du Groupe

- 26 Développer l'intelligence collective et encourager l'autonomie
- 28 Une culture commune tournée vers la collaboration
- 30 Un Groupe riche de sa diversité
- 32 Prévention et protection des collaborateurs : la responsabilisation au cœur de nos actions
- 34 Des talents reconnus et valorisés



36

## En Inde, un site bien dans son environnement



## || Une croissance durable ||

LUC THEMELIN - DIRECTEUR GÉNÉRAL

Il y aurait plusieurs manières de développer un groupe : course au volume, diversification large de la ligne produits ou acquisitions effrénées. Mersen a défini il y a quelques années sa feuille de route et s'est orienté **vers une croissance rentable et durable**. Pour cela, nous nous appuyons sur nos métiers historiques, nos atouts technologiques, nos solutions sur mesure et notre couverture géographique sans négliger des acquisitions ciblées et le développement accéléré de certains de nos marchés.

Les **bons résultats obtenus ces deux dernières années** viennent valider ces choix. Notre chiffre d'affaires a progressé en même temps que notre capacité à proposer des solutions toujours plus performantes à nos clients. Quant à la croissance de notre marge opérationnelle, elle a été dopée par des efforts de compétitivité déployés par nos équipes.

Au-delà de ces résultats, 2018 aura aussi été l'occasion, pour nous, de réaliser cinq nouvelles acquisitions qui sont chacune venues nourrir un des piliers de notre stratégie. Cette croissance externe est possible non seulement parce que nous en avons les moyens financiers, mais aussi parce que nous sommes en mesure d'intégrer les compétences des femmes et des hommes qui nous rejoignent. C'est là toute la force d'un groupe comme Mersen, qui a choisi de **faire de son capital humain le socle de son activité**.

Aujourd'hui, notre développement est solide et maîtrisé, il s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale présente dès les origines de l'entreprise, renforcée au fil des années et désormais partagée par l'ensemble de nos collaborateurs. Cette démarche déclinée à tous les niveaux nous permet de continuer à grandir tout en restant fidèles à nos valeurs. Un développement responsable et éthique pour une croissance pérenne.

# Un développement durable pour une croissance responsable

Un chiffre d'affaires en hausse de 10% sur une année, une marge opérationnelle qui frôle les 100 millions d'euros, des marchés globalement porteurs : 2018 aura été une nouvelle fois l'occasion pour Mersen de faire la démonstration qu'il est possible de conjuguer une dynamique commerciale porteuse avec une démarche de responsabilité sociale d'entreprise ambitieuse. Acteur engagé au cœur des technologies, Mersen est le partenaire des entreprises qui font avancer l'industrie et façonnent une société plus durable.

## Une démarche RSE assumée...

Un groupe **socialement responsable** s'appuyant sur des fondamentaux forts pour développer et valoriser son identité.

La volonté d'accroître son activité dans **les marchés du développement durable** et de développer des produits toujours plus performants et innovants.

Des bonnes pratiques sans cesse renforcées afin de **réduire l'empreinte environnementale** du Groupe.

Une **culture RSE partagée** qui laisse une vraie autonomie aux équipes comme aux sites pour la décliner de la manière la plus efficace sur le terrain.

## ... au service de la stratégie de développement du Groupe

**Développer nos expertises** à forte valeur ajoutée : matériaux avancés et spécialités électriques.

**Accélérer la croissance** en capitalisant sur un portefeuille de métiers équilibré et une implantation industrielle mondiale.

**Renforcer l'efficacité** en poursuivant le programme de compétitivité et de performance.

**Optimiser le développement** du capital humain, en offrant aux collaborateurs un environnement motivant.

# Une ambition portée par la Direction

Le Conseil d'Administration soutient la stratégie globale du Groupe définie et déployée sous la responsabilité opérationnelle de Luc Themelin et du comité Exécutif.

## Le Conseil d'Administration

AU 17 MAI 2019



**OLIVIER LEGRAIN\***

Président

**ISABELLE AZEMARD**

**YANN CHARETON**

**PIERRE CREUSY**

(représentant des salariés)

**MICHEL CROCHON\***

**CAROLLE FOISSAUD\***

**DOMINIQUE GAILLARD**

**MAGALI JOËSSEL**

(représentant permanent de Bpifrance Investissement)

**DENIS THIERY\***

**ULRIKE STEINHORST\***

\* Membres indépendants.



**55 %**  
d'indépendants



**44 %**  
de femmes



**Conformité au code AFEP-MEDEF**

## Deux Comités spécialisés

### Comité d'Audit et des Comptes

Président : Denis Thiery

### Comité de Gouvernance et des Rémunérations

Président : Ulrike Steinhorst



### Un code éthique partagé par tous

Mersen a mis en place un code éthique applicable à l'ensemble des salariés du Groupe ainsi qu'aux membres du Conseil d'Administration. Celui-ci rappelle l'engagement de Mersen à instaurer **une relation de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes** (clients, fournisseurs, banques, actionnaires...). La transparence financière, mais aussi la lutte contre la corruption, le travail illicite, le harcèlement ou les infractions au droit du travail sont quelques-uns des axes majeurs de cette démarche transversale.

# Une ambition sociale et environnementale impulsée par la Direction Générale

|| Même si notre empreinte environnementale est faible, nos efforts pour la réduire à travers nos produits ou nos procédés sont un formidable moteur d'innovation. ||

CHRISTOPHE BOMMIER

|| En nous implantant au cœur des territoires dans 35 pays pour y développer notre activité, nous contribuons aussi à leur développement pour le bénéfice des populations locales. ||

DIDIER MULLER

|| Nos valeurs d'entreprise responsable sont un outil puissant d'intégration pour fédérer les équipes issues de nos acquisitions et accélérer notre croissance. ||

THOMAS FARKAS

|| En réduisant nos consommations d'eau et d'énergie, nous réduisons notre impact sur l'environnement tout en améliorant notre productivité. ||

GILLES BOISSEAU

|| 2018 aura été une nouvelle fois l'occasion de démontrer qu'il est possible de combiner une croissance rentable avec une démarche ambitieuse de responsabilité sociale d'entreprise. ||

THOMAS BAUMGARTNER

|| Construire des relations éthiques avec nos partenaires tout au long de la chaîne de valeur, c'est aussi contribuer à une société plus responsable. ||

ÉRIC GUAJIOTY

Au centre : **LUC THEMELIN** Directeur Général.

De gauche à droite : **JEAN-PHILIPPE FOURNIER** Directeur de l'Excellence Opérationnelle, **THOMAS FARKAS** Directeur Stratégie et M&A, **DIDIER MULLER** Directeur régions Asie et Amérique du Sud, **CHRISTOPHE BOMMIER** Directeur Technologie, Recherche, Innovation et Support Business, **ESTELLE LEGRAND** Directrice des Ressources Humaines, **GILLES BOISSEAU** Directeur *Electrical Power*, **ÉRIC GUAJIOTY** Directeur *Advanced Materials*, **THOMAS BAUMGARTNER** Directeur Administratif et Financier.

# Un groupe international tourné vers la performance

Mersen est **l'expert mondial des spécialités électriques et des matériaux avancés.**

Présents dans 35 pays, nous mettons notre expertise au service des industriels qui souhaitent faire progresser leur activité vers **plus d'efficacité, plus de fiabilité et plus de maîtrise** dans des marchés comme l'énergie, l'électronique, les transports, la chimie, et les industries de procédés.



**6 900**  
collaborateurs  
dans **35** pays  
répartis dans  
53 sites



**Amérique du Nord**  
33 % du CA  
2 100 collaborateurs



**Europe**  
34 % du CA  
2 350 collaborateurs



**Amérique du Sud et Afrique**  
4 % du CA  
670 collaborateurs



**Asie Pacifique**  
29 % du CA  
1 780 collaborateurs

Chiffres  
clés  
2018

**15**  
centres R&D  
pour anticiper  
les besoins  
des marchés

---



**50 %**  
du chiffre  
d'affaires  
liés au  
développement  
durable

---

**879 M€**  
de chiffre  
d'affaires  
générés par

**2 PÔLES  
D'EXPERTISE**

**45 %**  
*ELECTRICAL  
POWER*

**55 %**  
*ADVANCED  
MATERIALS*

**+ 10 %**  
de croissance  
organique

---

**10,4 %**  
de marge  
opérationnelle  
courante

---

**92 M€**  
de *cash-flow*  
avant  
investissement

---

# Notre développement est intrinsèquement lié à une approche responsable de notre activité

Estelle Legrand est Directrice des Ressources Humaines et Jean-Philippe Fournier est Directeur de l'Excellence Opérationnelle de Mersen. Tous les deux sont membres du Comité Exécutif, qui supervise activement le déploiement de la démarche de responsabilité sociale d'entreprise à tous les échelons du Groupe. Entretien croisé.

## Le dynamisme de Mersen s'appuie sur une culture d'entreprise forte : quelle place la RSE occupe-t-elle dans cette culture ?

**Estelle Legrand :** La culture Mersen, c'est avant tout une vision et des valeurs communes qui régissent l'ensemble de nos actions. C'est un socle qui nous définit en tant qu'entreprise profondément humaine au service du progrès technologique. De fait, la RSE y est omniprésente depuis de nombreuses années, parfois même de manière inconsciente ou en tout cas pas formalisée en tant que telle : il se trouve simplement que nos valeurs et notre façon de travailler s'inscrivent dans une démarche à la fois durable et responsable.

**Jean-Philippe Fournier :** Nous avons mis en place depuis plusieurs années un programme qui s'appelle *Excellence in Operation* dont l'objectif est d'engager tous les collaborateurs

**|| Nous faisons progresser nos managers en compétences et les rendons autonomes afin que chacun puisse prendre la bonne décision au bon endroit. ||**

ESTELLE LEGRAND  
DIRECTRICE DES  
RESSOURCES HUMAINES





dans l'amélioration de la performance du Groupe. Mais chez Mersen, cette notion de performance est à prendre au sens large : cela recouvre, bien sûr, la qualité de nos produits, les délais de réalisation et les coûts, mais également la santé, la sécurité, l'environnement ainsi que l'engagement humain. Pour nous, tout est lié : il n'y a pas de développement possible sans une approche responsable globale.

#### Quels sont les principaux leviers déployés ?

**JPF :** Notre approche est avant tout pratique. Nous nous demandons sans cesse ce que nous pouvons changer au quotidien dans nos habitudes de travail pour améliorer notre performance. Et cela se traduit sur l'ensemble des sujets. Comment mieux protéger nos équipes ? Comment réduire l'empreinte écologique de nos sites et de nos produits, tout en continuant à développer des solutions toujours plus performantes et adaptées aux besoins de nos clients ? Notre logique est d'éliminer tous les gaspillages, qu'il s'agisse de déchets, de coûts ou de temps. C'est ce que nous avons formalisé à travers nos engagements RSE.

**EL :** Nous croyons à la fois à l'intelligence collective et à la capacité de chaque salarié de s'approprier ces sujets pour les emmener plus loin. Nos actions jouent donc sur ces deux

**|| La maturité de Mersen en matière de santé et de sécurité est bonne, voire très bonne, et nous progressons rapidement sur le volet environnemental, même si notre activité a finalement peu d'impact comparé à d'autres industries. ||**

**JEAN-PHILIPPE FOURNIER**  
DIRECTEUR DE L'EXCELLENCE  
OPÉRATIONNELLE

leviers. D'un côté, nous investissons dans des outils collaboratifs et la mise en place d'un mode projet permettant un partage de bonnes pratiques à l'échelle du Groupe.

De l'autre, nous sensibilisons et formons nos collaborateurs sur les sujets liés à la RSE, et encourageons la prise d'initiative, notamment des managers et des responsables de sites. C'est essentiel lorsque l'on est présent dans 35 pays avec autant de législations et de cultures différentes : l'impulsion doit venir d'en haut mais l'application ne peut se faire qu'au plus près du terrain.



## 5 ENGAGEMENTS POUR AVANCER



Développer des **produits innovants et durables** qui contribuent à la transition écologique



Réduire l'**impact environnemental** de nos sites industriels par le **recyclage** et la valorisation des déchets



Améliorer et **sécuriser la performance sociale et environnementale** de notre panel de fournisseurs



Consolider la **culture de la santé** et de la **sécurité** au sein du Groupe



Développer et retenir nos **expertises** à travers une organisation favorisant l'**intelligence collective**



# Développer des produits innovants et durables



Mersen s'engage à réduire l'impact social et environnemental de son activité et de ses produits. Pour cela, le Groupe met en œuvre des procédés permettant de limiter l'empreinte environnementale de ses sites et de développer des produits à la fois innovants et durables. Mersen est également présent sur les marchés des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique ou encore des transports non polluants, et participe ainsi à l'essor des filières vertes.

# Une stratégie, cinq engagements, trois objectifs chiffrés

Attentif aux pratiques sociales et environnementales liées au développement de ses produits, Mersen intervient à chaque étape afin de renforcer les bonnes pratiques sur chacun de ses sites et limiter les gaspillages. Le Groupe implique non seulement l'ensemble de ses salariés dans cette démarche mais aussi ses fournisseurs, tout en tenant compte des législations et des réalités locales des différents pays où il est implanté.

## Maîtriser les approvisionnements

Mersen porte une attention particulière aux pratiques de ses fournisseurs et intègre des critères environnementaux dans ses processus d'achat. Le Groupe collabore avec des acteurs locaux afin de limiter les transports et les rejets de gaz à effet de serre.

### + Objectif

Une évaluation des pratiques RSE des **fournisseurs stratégiques** à l'horizon 2021.

## Développer des produits innovants qui participent au développement durable

Photovoltaïque, éolien, efficacité énergétique, transports verts : Mersen est présent sur les marchés des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, et investit dans la recherche de solutions favorisant l'essor des filières vertes.

### + Objectif

**55%** du chiffre d'affaires sur des **marchés liés au développement durable** en 2021 (+5 points vs 2018).



DES PRODUITS...

# 345

## Développer des produits à empreinte environnementale réduite

Mersen optimise l'empreinte écologique de ses produits à chaque étape de leur cycle de vie. Pour cela, le Groupe s'inspire du modèle vertueux de l'économie circulaire : écoconception, réduction des consommations d'énergie et des matières premières, analyse fonctionnelle des produits pour en optimiser la fabrication et le recyclage.

## Promouvoir des pratiques respectueuses de l'environnement sur l'ensemble des sites

Mersen s'engage à maîtriser l'impact de ses activités industrielles, en parfaite conformité avec les réglementations locales. Le Groupe a mis en place une politique de maîtrise des ressources de ses sites, ainsi que de gestion des rejets et des déchets.

## Une démarche d'amélioration continue

Le programme d'excellence opérationnelle mis en place par Mersen vise à engager l'ensemble des collaborateurs dans une démarche de création de valeur pour les clients et d'amélioration continue de la performance interne. Chaque site dispose d'une grande autonomie pour la déployer de manière efficace sur le terrain ; les meilleures pratiques locales sont diffusées à l'ensemble des sites.

### Objectif

+15 points de déchets valorisés ou recyclés à l'horizon 2021.

# Énergies renouvelables

Mersen fournit des solutions aux principaux industriels des secteurs du solaire, de l'éolien, de l'hydroélectrique et du stockage d'énergie. Les solutions imaginées et conçues par le Groupe contribuent à la production des énergies, à leur transport vers les lieux de consommation, à l'optimisation et à la protection des installations.

## Une expertise et des innovations au service du développement durable

Avec 50% de son chiffre d'affaires liés au développement durable, Mersen est connu et reconnu pour son savoir-faire et son soutien aux filières dites « vertes ». L'expertise du Groupe lui permet de proposer des solutions innovantes, à la fois performantes, compétitives et efficaces qui contribuent *in fine* à la lutte contre le réchauffement climatique.



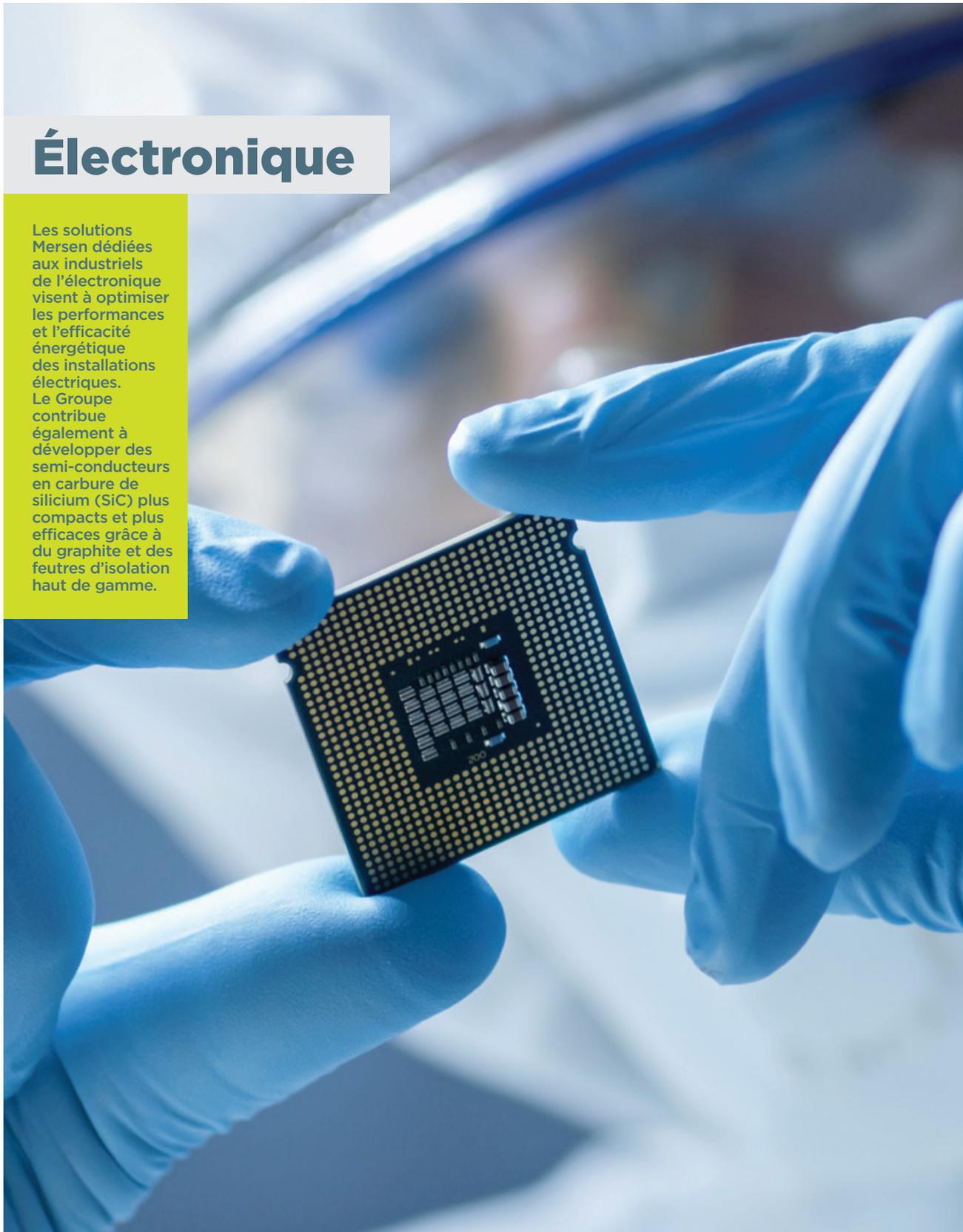


Mersen soutient activement le développement des transports non polluants. Ses solutions à destination des transports collectifs urbains et ferroviaires améliorent la performance et la fiabilité des équipements comme des infrastructures. Le Groupe accompagne également les constructeurs automobiles dans la production des véhicules hybrides et électriques - notamment en matière de sécurité des batteries.

## Transports non polluants

# Électronique

Les solutions Mersen dédiées aux industriels de l'électronique visent à optimiser les performances et l'efficacité énergétique des installations électriques. Le Groupe contribue également à développer des semi-conducteurs en carbure de silicium (SiC) plus compacts et plus efficaces grâce à du graphite et des feutres d'isolation haut de gamme.



## Effacité énergétique

Les marchés dont la croissance est liée à l'efficacité et à la transition énergétique peuvent compter sur l'expertise de Mersen en matière d'optimisation des coûts de production et de consommation énergétique de certains procédés. Par exemple, les solutions fournies pour l'industrie des procédés haute température (isolation, récupération de chaleur...) ont un impact direct sur la performance finale des produits.



# Imaginer d'autres manières de produire

L'approche qualité de Mersen est globale. Elle concerne à la fois l'empreinte écologique de ses produits à chaque étape de leur cycle de vie mais également celle des procédés qui permettent leur fabrication. Formées à l'écoconception, les équipes s'efforcent d'optimiser l'efficacité énergétique de l'ensemble de la chaîne de production, notamment pour la fabrication du graphite.



## **St. Marys (États-Unis)** **Le graphite artificiel : une matière créée à partir de la valorisation de déchets**

Pour fabriquer son graphite artificiel, le site Mersen de St. Marys, aux États-Unis, récupère aussi bien les résidus d'industriels, notamment des raffineries de pétrole ou de charbon, que les poussières issues de l'usinage de blocs et les pièces de graphite usées de ses clients.

Ces rebuts sont ensuite broyés, introduits dans les formulations, tamisés puis traités à 3 000°C, grâce à un procédé parmi les plus économes du monde en termes de consommation d'énergie : il en résulte un matériau dont les propriétés exceptionnelles le rendent indispensable pour de nombreux procédés industriels.



### Holytown (Écosse) Un procédé entièrement repensé

En 2012, l'usine d'Holytown de Mersen a mis en place un procédé unique au monde pour la fabrication des feutres à partir de fibres de carbone. Les hydrocarbures autrefois brûlés dans le processus sont désormais captés et réinjectés dans un four autotherme, n'ayant besoin d'énergie qu'au démarrage. La vapeur générée est utilisée comme source d'énergie, ce qui permet d'économiser environ 300 MWh/an.

#### TÉMOIGNAGE

##### DES SUPPORTS DE WAFERS HAUTE PERFORMANCE ET RENTABLES GRÂCE AU REDESIGN-TO-COST

|| Un de nos clients historiques était en quête d'une solution de fabrication de semi-conducteurs « nouvelle génération » à haute performance. Nous avons imaginé un prototype sur mesure puis revu chaque élément (procédés, matériaux, revêtements...) afin de diviser les coûts par quatre et de réduire la consommation d'énergie. Nous avons ainsi atteint un seuil de rentabilité satisfaisant pour une performance équivalente. ||

DANIEL JUZL  
DIRECTEUR COMMERCIAL  
BAY CITY



# Des sites respectueux de leur environnement

Avec 53 sites répartis dans 35 pays, Mersen s'efforce de maîtriser l'impact de l'ensemble des activités industrielles de ses implantations. Cela passe par la conformité aux réglementations et par une démarche proactive de prévention des risques et de réduction des nuisances potentielles (rejets, pollution...).



## Gennevilliers (France)

### Des investissements pour limiter l'impact en environnement urbain

Depuis deux ans, des investissements sont réalisés sur le site de Gennevilliers afin de moderniser ses équipements de production.

Objectif : réduire les risques d'impact des activités sur le voisinage et sur l'environnement de cette usine construite en 1913 et désormais située dans un environnement urbain. Des dispositifs de sécurité ont été installés sur certains équipements de production tandis que d'autres, pouvant présenter des risques de défaillance, ont été remplacés - en concertation avec les autorités administratives.



**50 %**  
des sites certifiés  
ISO 14001



**3 634**  
heures de formation  
aux questions liées  
à l'environnement  
(+ 39% par rapport à 2017)



**6 M€**  
d'investissements  
liés à l'environnement

**Husum (Allemagne)  
Hittisau (Autriche)**  
**Des pratiques  
écologiques pour le  
chauffage des locaux**

Que ce soit pour chauffer les locaux d'Husum (Allemagne), ou ceux d'Hittisau (Autriche), des solutions ont été mises en œuvre pour tirer parti de technologies écologiques. L'un convertit l'énergie produite par ses compresseurs et machines à injection pour chauffer les locaux tandis que l'autre utilise une chaudière biomasse, qui se caractérise par son empreinte écologique très faible.

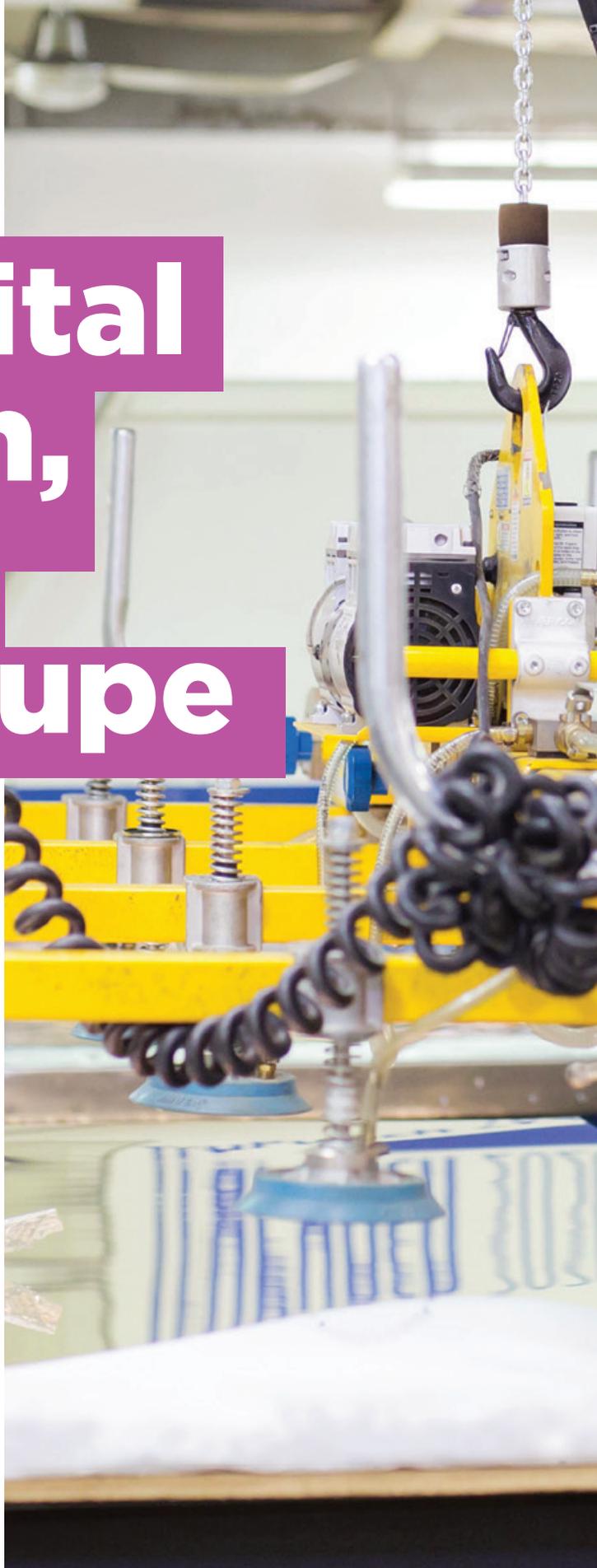
**Juarez (Mexique)**  
**Des pratiques  
vertueuses  
récompensées**

Le site de Juarez a reçu le Certificat Énergies Propres (*Certificado de Energías Limpias*) délivré par l'agence environnementale mexicaine à l'issue d'un processus approfondi d'audit. Peu de sociétés peuvent faire valoir ce certificat qui atteste l'engagement du site en matière de pollution des eaux et des sols, émissions atmosphériques, traitement des déchets, exposition et conditions de santé et de sécurité des salariés. Il salue également la mise en œuvre de programmes de réduction, réutilisation et recyclage des déchets.



# Le capital humain, socle du Groupe

La première richesse de Mersen, ce sont les connaissances et les compétences de chaque collaborateur, leur implication, mais aussi l'expertise de ses équipes. Le Groupe accompagne ces dynamiques individuelles et collectives, et met tout en œuvre pour garantir la sécurité et l'épanouissement des femmes et des hommes du Groupe.





# Développer l'intelligence collective et encourager l'autonomie

Le capital humain est au cœur de la culture et de la réussite de Mersen. Le Groupe s'engage pour que chaque collaborateur puisse exprimer pleinement ses compétences et son potentiel, et pour que chaque site progresse dans le respect des cultures et des législations locales.

## Affirmer notre culture et nos valeurs

Qu'il s'agisse de responsabiliser ses collaborateurs, de développer les leaderships locaux, de favoriser l'égalité hommes-femmes, ou encore d'ouvrir l'entreprise aux personnes en situation de handicap, Mersen s'appuie sur une culture Groupe forte, respectueuse des spécificités et des valeurs locales, et fondées sur des valeurs fédératrices.

## Assurer la santé et la sécurité des salariés

Priorité du Groupe, la santé et la sécurité font l'objet d'une attention toute particulière. Un système de management de la santé et de la sécurité, adapté à la réglementation et aux activités locales, est mis en place sur chaque site. Des formations et des dispositifs de sensibilisation sont dispensés à l'ensemble des collaborateurs internes et externes.

## Favoriser le développement des compétences

Mersen met en place une politique de développement continu des compétences et accompagne le parcours professionnel de chaque collaborateur. Le Groupe a initié depuis 2017 une transformation profonde de sa culture managériale en vue de renforcer l'expertise et l'intelligence collective de ses équipes, et d'encourager l'autonomie de chaque salarié.

### + Objectifs

- **88 %** de taux de réalisation du **potentiel humain** en 2021 (+3 points par rapport à 2018).
- **25 à 30 %** de femmes managers et cadres d'ici à 2022 (20 % en 2018).

### + Objectifs

- **+ 15 %** de **visites de sécurité** en 3 ans.
- **Taux de fréquence** des accidents avec arrêt en 2021  $\leq$  à 1,4.
- **Taux de gravité** des accidents en 2021  $\leq$  60.

### + Objectif

- **100 %** des managers formés au programme **Open Manager** d'ici 2021.



# Une culture commune tournée vers la collaboration

Excellence ; Collaboration ; Humanité ; Vivacité & Esprit d'entreprendre ; Partenaires de nos clients : ces 5 valeurs forment le socle de la culture Mersen et sont partagées dans les 35 pays où le Groupe est présent. Elles sont le reflet de la capacité du Groupe à accueillir, intégrer, fidéliser ses collaborateurs, mais aussi à mettre son intelligence collective au service de ses clients.



## Intégration

« *I become Mersen* », c'est le nom du parcours d'intégration qui permet à chaque nouveau collaborateur de trouver rapidement sa place et de s'approprier la culture Groupe, entre supports d'accueil, formations obligatoires (sécurité, éthique...) et parcours sur mesure. Les cadres et ingénieurs bénéficient d'une formation dédiée au management et d'un séminaire d'intégration de deux jours. Un parcours d'intégration spécifique aux salariés qui rejoignent le Groupe dans le cadre d'une acquisition, « *We become Mersen* », a également été mis en place.

2018

**89 %**  
des salariés  
se déclaraient  
fiers d'appartenir  
au Groupe

**8 %**  
de managers formés  
au programme  
*Open Manager*  
(objectif 100 %  
en 2021)

**17**  
*Open  
Experts*



## Renforcement et valorisation des compétences

Dans un contexte en pleine mutation et en pleine accélération, Mersen a choisi de compléter son dispositif de formation à travers deux programmes complémentaires : *Open Manager* et *Open Expert*.

Le premier vise à faire évoluer sa culture managériale à travers un référentiel décrivant les qualités et les comportements attendus par l'ensemble de la chaîne de management du Groupe. Le second est la mise en place d'une filière « Experts » regroupant des profils sélectionnés en raison de l'expertise clé qu'ils détiennent dans les métiers stratégiques du Groupe. Ils doivent également démontrer certaines compétences comportementales – notamment leur capacité à entraîner leurs collègues dans une dynamique collective.

### TÉMOIGNAGE

MARCIN TODA  
OPEN EXPERT  
GRAPHITE SPECIALTIES

|| Les *Open Experts* sont les référents internes de Mersen sur des sujets spécifiques ; nous partageons nos connaissances techniques stratégiques avec les autres pour permettre au Groupe de se développer. Nous formons aussi un réseau d'échange qui nous permet de continuer à progresser, ce qui est essentiel dans un environnement technique. À titre personnel, c'est très satisfaisant, d'être reconnu pour son savoir, mais aussi d'avoir le sentiment de jouer un rôle actif dans la stratégie du Groupe. ||



# Un groupe riche de sa diversité

**90 %**  
de directeurs  
de site de  
nationalité locale

La diversité des origines, des formations, des cultures et des modes de pensée est une force, pour un groupe présent dans 35 pays et sur quatre continents. Mersen défend au quotidien cette richesse qui anime la collaboration entre les équipes et stimule la créativité, permettant de mieux appréhender les besoins des clients à l'échelle mondiale.

## Égalité hommes-femmes : lever tous les freins

L'intégration d'un nombre croissant de femmes à tous les postes, y compris dans les métiers de production, est un objectif prioritaire pour Mersen. De nombreuses initiatives sont menées en matière de recrutement, d'égalité des rémunérations, de suivi du parcours professionnel et de sensibilisation des managers. La prise en compte de la parentalité dans la vie professionnelle (pour les femmes comme pour les hommes) fait également l'objet d'une adaptation de l'organisation du travail dans l'ensemble des pays et des pôles d'activité.

→ **25 à 30 %**  
de femmes parmi  
les managers et cadres  
à l'horizon 2022

## 2018

### Création d'un Comité Diversité

#### Lutte contre les discriminations et le harcèlement : une prise de conscience cruciale

Mersen a mis en place des procédures à l'échelle du Groupe afin d'empêcher toute discrimination en matière de recrutement ou d'évolution de carrière – quel que soit le critère (genre, orientation sexuelle, handicap, appartenance ethnique ou religieuse, orientation politique...). Des formations professionnelles contre le harcèlement sexuel ont également été organisées en 2018 sur un certain nombre de sites, en particulier en Chine et en Inde.



#### WiN : un réseau pour avancer collectivement

Créé en 2010, le réseau WiN (*Women in MerseN*) rassemble les femmes et les hommes du Groupe désireux de s'engager dans un projet commun de partage et d'entraide en faveur de la diversité. Chaque réunion est l'occasion de travailler sur des propositions concrètes et d'échanger avec d'autres groupes sur leurs pratiques.

# Prévention et protection des collaborateurs : la responsabilisation au cœur de nos actions

Protéger la santé et préserver la sécurité des femmes et des hommes qui travaillent au sein du Groupe est la priorité numéro 1 de Mersen. Tout est mis en œuvre sur l'ensemble des sites afin de sensibiliser les équipes, identifier et prévenir les risques potentiels et les accidents graves, et surtout responsabiliser chaque collaborateur pour en faire un acteur de la sécurité collective.



## Saint-Bonnet (France) Sensibilisation

Le site de Saint-Bonnet déploie depuis 2017 des campagnes de sensibilisation à la sécurité reposant sur la méthodologie *Fullmark*. Chaque mois, une thématique différente est abordée à travers des réunions et des outils pédagogiques (posters, livrets d'aide pour les managers, cartes quiz pour les salariés...). « Mon confort compte-t-il plus que ma santé et ma sécurité ? » « Ai-je un comportement identique au travail et durant mes loisirs ? » Les sujets choisis sont à la fois variés et concrets afin que tous les collaborateurs se sentent impliqués.



# 4 124

visites de sécurité  
réalisées en 2018

### Holytown (Écosse) Visites de sécurité

Soucieux de maintenir sa performance de plus de dix années sans accident avec arrêt, le site d'Holytown a décidé en 2018 d'organiser les visites hiérarchiques de sécurité (VHS) quotidiennement. Ce dispositif mis en place au niveau du Groupe permet de réaliser un audit sécurité rapide d'une partie d'un atelier de production ou d'un processus. Ces visites sont effectuées par la hiérarchie en charge d'un autre secteur, accompagnée la plupart du temps par un membre de l'équipe de Direction, voire du Comité d'Hygiène et de Sécurité.

### Dorion (Canada) Observation

La méthode DuPont STOP™, mise en place en 2018 sur différents sites dont le site de Dorion, est un dispositif de sensibilisation qui vise à instaurer un dialogue autour des questions de sécurité. Chaque jour, un collaborateur est tiré au sort pour effectuer une visite d'observation de la sécurité de 30 minutes de manière inopinée. Tous les observateurs ont été formés en amont afin de pouvoir appliquer la méthode permettant de repérer et de communiquer sur les situations à risque. Chaque visite est suivie d'un débriefing et d'un moment d'échange avec la personne observée. Une *check-list* (ou carte « Stop ») est également remplie et discutée avec le responsable HSE *a posteriori*.

### Audits croisés de sécurité

Initiée entre les sites chinois, la pratique des audits croisés a été étendue en 2018 à l'Europe et l'Amérique du Nord. Ceux-ci sont conduits par des personnes formées à cet effet et permettent un meilleur partage d'expérience et de bonnes pratiques – notamment entre unités de même culture puisque le programme est organisé par zones géographiques.

# Des talents reconnus et valorisés

Présent sur des secteurs complexes et concurrentiels, Mersen doit son leadership à sa capacité à s'adapter aux évolutions techniques et technologiques de ses marchés. Le développement continu des compétences est au centre de la politique des ressources humaines du Groupe, qui s'efforce de fidéliser ses talents et d'en attirer de nouveaux.



## **MERSEN ACADEMY** **4<sup>e</sup> session pour** **l'école d'usinage** **Mersen**

Créée pour répondre aux difficultés en matière de recrutement de spécialistes de l'usinage, l'école interne du site de Gennevilliers propose, depuis 2015, un parcours certifiant de sept mois en alternance, en partenariat avec un organisme de formation professionnel (AFORP). S'adressant en priorité aux demandeurs d'emploi, le cursus s'adresse aussi aux salariés de Mersen qui peuvent ainsi bénéficier d'une qualification supplémentaire. Les trois premières promotions ont permis d'embaucher avec succès 13 personnes en CDI.



ZOOM

## Lancement du *Mersen Mentoring Program*, un dispositif interne de partage d'expérience



|| Pour moi qui suis chez Mersen depuis 1981, être mentor est l'occasion de transmettre le savoir acquis tout au long de ma carrière. La relation est enrichissante, car elle n'est pas hiérarchique : l'objectif est de faire progresser l'autre, en partageant mon expérience et en la confrontant avec une autre personnalité et un autre secteur. La méthodologie est la même, mais cela oblige à s'adapter et même à se remettre en cause sur certains aspects. ||

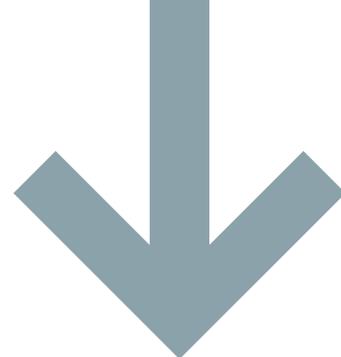
**LAURENT MARCENAC**  
VP GROUP SALES PERFORMANCE

|| Mon poste d'ingénieur terrain ayant évolué vers une fonction d'ingénieur commercial, il m'a été proposé de bénéficier d'un mentorat, une forme constructive d'accompagnement interne pour m'aider face à mes nouvelles problématiques. Après avoir découvert les bases du *mentoring* lors de la journée de lancement et de sessions en *e-learning* dédiées, nous avons débuté cette aventure avec Laurent. C'est une manière originale de s'ouvrir à d'autres aspects du métier et de l'entreprise. Cette relation de confiance m'apporte beaucoup pour aller de l'avant et voir les choses différemment. ||

**PATRICK CHEREAU**  
INGÉNIEUR TECHNICO-COMMERCIAL

# En Inde, un site bien dans son environnement

Le site de Bommasandra, en Inde, illustre parfaitement la philosophie de la démarche de responsabilité sociale d'entreprise de Mersen : des engagements et des bonnes pratiques partagés avec l'ensemble du Groupe mais qui s'adaptent à la réalité locale et s'enrichissent d'initiatives spécifiques à la culture et à la législation du pays.



**Site :**  
**Bommasandra,**  
à proximité de  
Bangalore

**Filiale  
multi-activités**



**Effectifs**  
520 dont 19 %  
de femmes

**Présent  
depuis 1995**



**Environ  
30 000 m<sup>2</sup>**

## Attentif à la sécurité de chacun...

Prévention est le mot-clé de l'action du site de Bommasandra. Chaque problème identifié est immédiatement traité et analysé, et des supports de communication (écrans, paperboards...) sont installés partout sur le site pour rappeler les consignes. Chaque collaborateur bénéficie d'au moins une formation par an sur des thématiques liées à la sécurité. Le site a d'ailleurs reçu en 2018 le *Safety Award* du Comité National de la Sécurité pour l'ensemble de ses initiatives.



Bâtiment équipé d'un système de récupération des eaux de pluie.

## Impliqué dans une gestion responsable de l'eau

Installé dans un secteur fortement agricole, le site s'efforce de limiter ses consommations pour ne pas impacter les fermiers locaux. Un système de recyclage et de traitement des eaux usées a été mis en place afin d'alimenter, notamment, les sanitaires et le système d'arrosage des jardins. 40% des toits du site sont également équipés d'un système de récupération des eaux de pluie, avec un objectif de 100% d'ici à deux ans.



## ... et à sa santé

Dans un pays où 80% de la population est végétarienne, Mersen India a fait appel à un nutritionniste afin d'enrichir les qualités nutritionnelles des menus proposés pour le déjeuner aux employés. Une salle de fitness est mise à disposition des employés et des séances collectives de yoga y sont régulièrement organisées.

## Acteur de l'émancipation des femmes

Toute entreprise présente en Inde doit investir 2% de ses bénéfices annuels dans des actions en soutien aux communautés locales. Parmi les cinq thématiques définies par le cadre légal, Mersen India a choisi d'investir dans des initiatives en faveur de l'émancipation des femmes. Une crèche a été créée et des cours d'anglais, d'initiation à l'informatique et d'aide à la recherche d'emploi sont également proposés régulièrement – notamment aux femmes âgées de 18 à 21 ans.

## 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 80 3094 6121

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

**CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES :**  
CTSY Alstom, Thomas Gogny, Stéphane Grangier,  
Wassim Hadack, Patrick Lazic, Nicolas Robin,  
Christine Tynes, Jean-Baptiste Vetter  
Istock, Shutterstock, DR.

**IMPRESSION :** OTT Imprimeur





EXPERT MONDIAL  
DES SPÉCIALITÉS ÉLECTRIQUES  
ET DES MATÉRIAUX AVANCÉS

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