





| | |
|------------------------|----|
| LE GROUPE | 02 |
| ÉDITORIAL | 03 |
| GOVERNANCE | 04 |
| CHIFFRES-CLÉS | 06 |
| LES MARCHÉS | |
| ÉNERGIE | 08 |
| ÉLECTRONIQUE | 09 |
| TRANSPORTS | 10 |
| CHIMIE-PHARMACIE | 11 |
| INDUSTRIES DE PROCÉDÉS | 12 |
| AMBITION | 14 |
| INNOVATION | 16 |
| EXPANSION | 18 |
| ACQUISITION | 20 |
| PERFORMANCE | 22 |
| APPROPRIATION | 24 |
| ENVIRONNEMENT | 26 |



LE GROUPE

*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.
Notre expertise est structurée autour de 2 pôles d'excellence sur lesquels nous occupons
des positions de leader ou de co-leader mondial.*

LE PÔLE

ADVANCED MATERIALS

regroupe 3 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 HAUTES TEMPÉRATURES DU
GRAPHITE ISOSTATIQUE

LE PÔLE

ELECTRICAL POWER

regroupe 2 activités liées
aux marchés de l'énergie électrique :
les solutions pour la gestion de l'énergie
(essentiellement pour l'électronique
de puissance) et la protection
et le contrôle électrique.

N°1

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

N°2

MONDIAL
DES FUSIBLES
INDUSTRIELS

ÉDITO

MERSEN IN MOTION

*Quelle attitude adopter en période de crise et de grande instabilité économique ?
S'il n'y a pas de recette miracle, il y a en revanche des approches plus productives
et plus efficaces que d'autres quand il s'agit d'aller chercher la croissance là où elle est.
Bien souvent, cela nécessite de se challenger et de bousculer ses habitudes :
c'est ce que Mersen a fait depuis deux ans.*

Depuis sa création, la raison d'être de notre Groupe est d'apporter **des produits à forte valeur technologique à ses clients** – eux-mêmes les intégrant à leur processus pour gagner en efficacité et créer de la valeur ajoutée sur le marché. Si le contexte économique s'est tendu et complexifié au fil des décennies, ces fondamentaux restent plus que jamais valables. C'est en étant innovant et exigeant que Mersen a su maintenir son statut de leader – le Groupe étant numéro 1 ou numéro 2 sur l'ensemble de ses secteurs.

Pourtant, si nos résultats restent globalement positifs, cela n'est pas suffisant. L'environnement économique devrait rester peu dynamique dans les prochaines années, et si les opportunités existent, il faut être en ordre de marche pour les capter. **Mersen a donc adopté une démarche volontariste** : nous avons analysé l'environnement avec pragmatisme, décidé de faire des choix parfois difficiles, et de créer les conditions d'un avenir meilleur pour l'entreprise et ses équipes.

Nous avons d'abord **optimisé notre outil industriel**, créant des synergies entre nos sites et nos centres d'excellence tout en maintenant une relation commerciale de proximité grâce à un maillage territorial pertinent. Nous avons ensuite **repensé notre organisation** autour de deux nouveaux pôles, plus cohérents et plus efficaces, et créé deux nouvelles directions pour asseoir notre stratégie. Enfin, nous avons mis en place **une démarche ambitieuse d'excellence opérationnelle** visant à gagner en réactivité et en compétitivité.

A moyen terme, tout cela permet à Mersen d'afficher une meilleure compétitivité et **une ambition forte de croissance**. Nous sommes d'autant plus confiants que nous avons continué en 2015 à consolider notre présence sur nos marchés porteurs – l'aéronautique, l'électronique, et les énergies renouvelables. Et surtout, nous avons créé les conditions d'une dynamique nouvelle en interne, en renforçant nos expertises tout en réaffirmant nos valeurs.

Aujourd'hui, notre Groupe est plus solide, plus souple et mieux structuré pour répondre aux exigences du marché et de nos clients. Cela nous permet d'apporter **des réponses innovantes à toutes les demandes**, qu'il s'agisse de suivre le développement de la production solaire ou éolienne, de sécuriser le stockage d'énergie industriel, de faire voler des drones professionnels, de fabriquer des smartphones à écran incurvé, ou de perfectionner les systèmes d'optique laser.

Partout où les technologies avancent et innover, il y a un peu de Mersen.

1



LUC THEMELIN
Président du Directoire


**Cette nouvelle
organisation permet
à Mersen d'afficher
une ambition forte
de croissance**


DIRECTOIRE

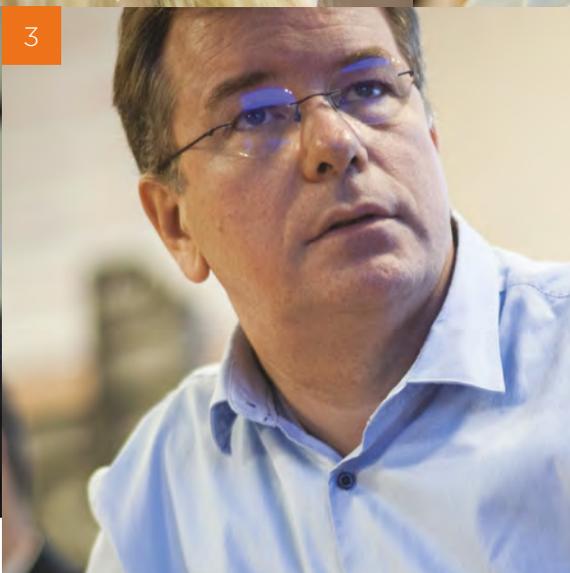
- 1 • **Luc Themelin** • *Président*
- 2 • **Thomas Baumgartner** • *Directeur Administratif et Financier*

COMITÉ EXÉCUTIF

- 3 • **Gilles Boisseau** • *Directeur Electrical Power*
- 4 • **Christophe Bommier** • *Directeur Technologie, Recherche, Innovation et Support Business*
- 5 • **Thomas Farkas** • *Directeur Stratégie et M&A*
- 6 • **Jean-Philippe Fournier** • *Directeur Excellence Opérationnelle*
- 7 • **Eric Guajoty** • *Directeur Advanced Materials*
- 8 • **Estelle Legrand** • *Directrice des Ressources Humaines*
- 9 • **Didier Muller** • *Directeur Régions Asie et Amérique du Sud*

CONSEIL DE SURVEILLANCE

- Hervé Couffin • *Président*
- Henri-Dominique Petit • *Vice-président*
- Isabelle Azemard
- Yann Chareton
- Catherine Delcroix
- Carolle Foissaud
- Dominique Gaillard
- Jean-Paul Jacamon
- Thierry Sommelet
- Marc Speeckaert
- Ulrike Steinhorst



RÉSULTATS

UNE ANNÉE DE TRANSITION

L'année 2015 a été marquée par un environnement économique peu favorable. Si les marchés porteurs continuent de tirer l'activité vers le haut, le contexte économique global n'a pas brillé. Pour 2016, la nouvelle organisation mise en place dans le prolongement du plan Transform commencera à porter ses fruits et le Groupe peut compter sur la diversité de ses activités et sur une démarche résolument innovante pour trouver des marges de croissance.

3 questions à...

THOMAS BAUMGARTNER
Directeur Administratif et Financier



Quel bilan tirez-vous de l'exercice 2015 ?

Nous avons eu de grandes satisfactions. La finalisation du plan Transform, dans les coûts, les délais et les gains prévus initialement : nous avons donc désormais une base industrielle mieux adaptée et plus compétitive. Autre point très satisfaisant, la croissance importante de nos marchés porteurs que sont les énergies renouvelables, l'électronique et l'aéronautique. Ils représentent près d'un quart de notre chiffre d'affaires et contribueront à la croissance du Groupe. Mais l'environnement économique a été globalement peu favorable cette année à Mersen avec un très fort ralentissement dans la Chimie, la persistance de surcapacités dans le graphite et une activité décevante aux Etats-Unis. Nos marges ont un peu baissé et nous avons dû comptabiliser des charges exceptionnelles importantes.

Comment se porte la solidité financière de Mersen ?

L'une des forces du Groupe est de s'adapter à toutes les situations. En 2015, l'absence de croissance organique ne nous a pas empêchés de générer un fort cash-flow opérationnel. Nous avons ainsi pu financer le plan Transform et l'acquisition d'ASP. Notre structure financière est saine avec un gearing inférieur à 50 %, une maturité moyenne de notre dette à 4 ans et des sources de financement diversifiées. Je rappelle enfin que notre marge d'EBITDA est proche de 13 %. Beaucoup de groupes industriels aimeraient avoir une telle performance.



Hors chimie, le chiffre d'affaires est en croissance de près de 1 % sur l'année 2015



Quels objectifs ont été fixés pour 2016 ?

Les perspectives restent contrastées d'une activité à l'autre. Les marchés porteurs vont continuer à croître, sans doute dans les mêmes proportions qu'en 2015. En revanche, la chimie devrait rester à un point bas, les industries de procédés devraient également être largement impactées par la situation économique mondiale et la situation sera toujours défavorable sur les prix. C'est dans ce contexte que notre nouvelle organisation prend tout son sens : nous déployons un plan énergique sur les ventes et intensifions un plan d'excellence opérationnelle qui devraient commencer à porter leurs fruits au second semestre 2016. Nous attendons un chiffre d'affaires du même ordre de grandeur qu'en 2015 à périmètre et changes constants et une marge opérationnelle courante autour de 7,5 %.

REPÈRES

772 M€ DE
CHIFFRE D'AFFAIRES

+6 % CROISSANCE
TOTALE

-2 % CROISSANCE
ORGANIQUE

EBITDA
98M€ / 12,7 % DU CA

DETTE NETTE
237M€

ENDETTEMENT NET/
FONDS PROPRES
47 %

DIVIDENDE
0,50€ PAR ACTION

PAY OUT*
36 %

**Hors éléments exceptionnels*

CA PAR MARCHÉ

36 % INDUSTRIES DE
PROCÉDÉS

16 % TRANSPORTS

ÉNERGIE **19 %**

ÉLECTRONIQUE **18 %**

CHIMIE **11 %**

en % du CA total 2015



CA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

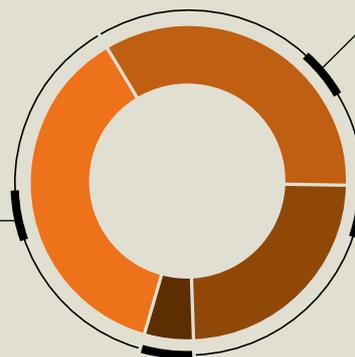
37 % AMÉRIQUE DU NORD

5 % AMÉRIQUE DU SUD ET AFRIQUE

EUROPE **34 %**

ASIE **24 %**

en % du CA total 2015



2015

L'ANNÉE DES MARCHÉS



Énergie

STOCKAGE D'ÉNERGIE : Mersen consolide ses positions

Le stockage d'énergie a été l'objet de toutes les attentions en 2015. Source potentielle de **forte croissance dans les prochaines années**, le secteur demande une expertise et une approche spécifique, en particulier pour le stockage de l'énergie produite par les énergies alternatives. Sur ce segment en plein essor, Mersen a remporté **plusieurs commandes aux Etats-Unis et en Chine** en 2015, à la fois avec ses bus bars laminés et ses fusibles courant continu. Une manière pour le Groupe de consolider durablement ses positions sur les marchés porteurs, en capitalisant à la fois sur la qualité de ses produits et sur l'exhaustivité de ses gammes.



CAPACITÉ
DE PRODUCTION
SOLAIRE MONDIALE
59 GW
(+26 % VS 2014)



CAPACITÉ
DE PRODUCTION
ÉOLIENNE MONDIALE
428 GW
(+15 % VS 2014)

SOLAIRE : en marche pour le 1500V DC

Mersen a lancé au second semestre la **1^{ère} offre complète de composants de protection** pour les applications 1500V DC du marché. Celle-ci intègre à la fois fusible, porte-fusible, interrupteur et parasurtenseur, et permet au Groupe d'anticiper les besoins à venir de l'industrie photovoltaïque en matière de composants électriques. Le passage à 1500 V courant continu des panneaux permet en effet d'augmenter la puissance des installations tout en réduisant le coût du KW produit.



ÉOLIEN : extension de l'accord-cadre avec ABB

En 2014, Mersen a signé un accord-cadre avec ABB, leader mondial des technologies d'énergie et d'automation, dans le cadre du lancement de sa **nouvelle gamme de génératrices éoliennes**. Le Groupe fournit en effet les baguies de puissance, porte-balais et balais en graphite nécessaires à la technologie à balais des génératrices. Suite au **retour positif du client** sur les premières commandes passées en Europe, en Inde et en Chine, l'accord a été étendu en 2015 au Brésil où de nouvelles commandes ont déjà été enregistrées.



Électronique

LED haute performance : Mersen sur tous les fronts

En pleine effervescence depuis plusieurs années, le marché des LED haute-performance a continué sa croissance en 2015. Mersen est très présent aux côtés des leaders du secteur aux États-Unis et en Asie, et a **gagné des parts de marché** l'an passé, notamment grâce à sa maîtrise du procédé MOCVD (Metal Organic Chemical Vapor Deposition). Ce procédé chimique corrosif de dépôt de couches minces à haute température représente en effet 20 à 25 % du coût de production globale des LED, et nécessite des solutions toujours plus performantes, avec un niveau de pureté extrême. **Reconnu comme l'un des meilleurs fournisseurs du marché**, Mersen a développé une nuance de graphite spécifique pour ces applications. Parallèlement, l'expertise du Groupe en matière de procédés de fabrication de semi-conducteurs compound continue de lui ouvrir des débouchés. Les principaux producteurs de monocristaux en carbure de silicium (SiC) comme Cree Research et SiCrystal font confiance **aux hautes performances des solutions d'isolation thermique Mersen** pour optimiser leurs processus.



+25 %

CHIFFRE D'AFFAIRES
SUR LE SEGMENT DE LA
FABRICATION DES
SEMI-CONDUCTEURS

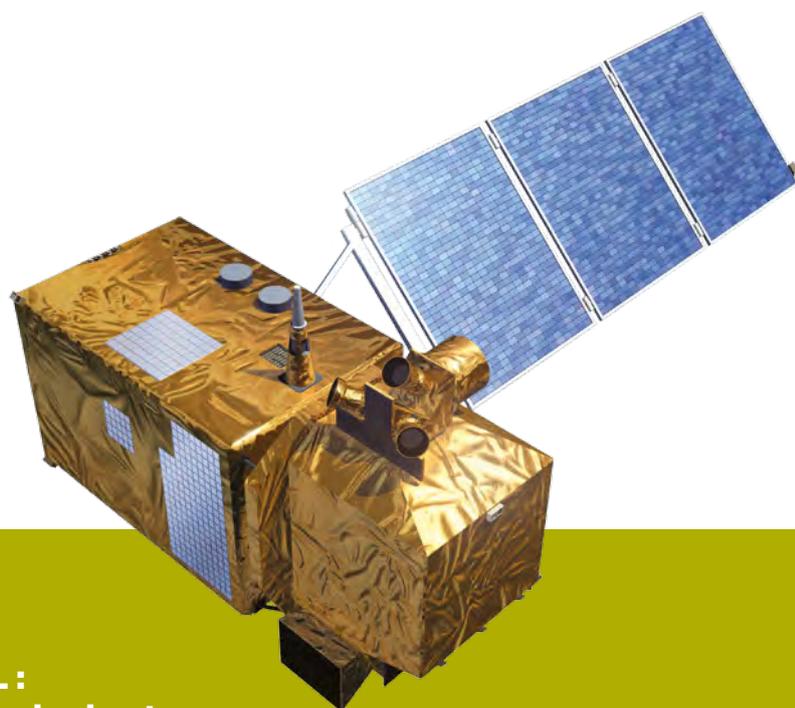


HVDC : des solutions pour limiter les pertes thermiques

En 2015, les refroidisseurs Mersen destinés au marché des semi-conducteurs de puissance utilisés dans la technologie HVDC (High Voltage Direct Current) ont **rencontré un franc succès**. Cette technologie d'électronique de puissance est utilisée pour transporter l'énergie de son lieu de production à son lieu de consommation via une ligne haute-tension en courant continu (DC), nécessitant une conversion Alternatif (AC)-Continu (DC) puis l'inverse, à ses extrémités. Pour protéger les transistors électroniques des chauffages thermiques, Mersen propose une gamme étendue de refroidisseurs. Les chinois RXPE et XUJ, ainsi que le sud-coréen DAWONSYS (pour le projet ITER) ont fait appel à Mersen l'an passé pour **assurer une conversion d'énergie de qualité sur leurs installations**.

40 000

**REFROIDISSEURS
LIVRÉS
EN 2015**



Transports



15 TÉLESCOPES
ÉQUIPÉS PAR MERSEN
DANS L'ESPACE

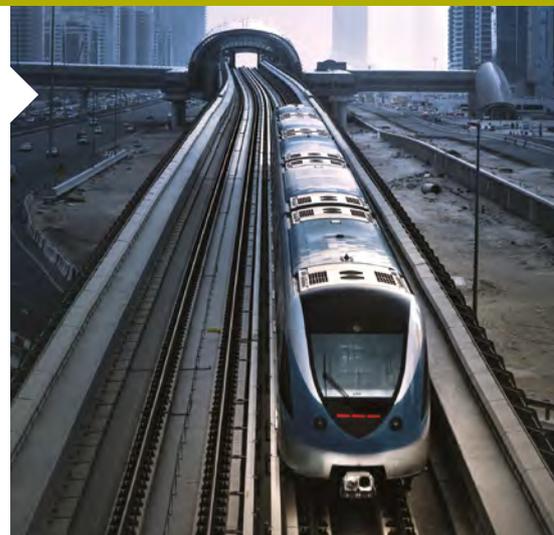
SPATIAL : toujours plus haut

Avec déjà **15 télescopes spatiaux** équipés par le Groupe dans l'espace, le savoir-faire Mersen en matière de carbure de silicium fritté, un matériau aux propriétés plébiscitées en environnement spatial (rigidité, légèreté, résistance aux hautes températures), continue à rencontrer de nombreux succès. 2015 a ainsi été marquée par un **volume de commandes record**, Airbus Defence and Space ayant choisi Mersen en sous-traitance pour ses projets Euclid, IASI-NG, Sentinel 2C et 2D.



FERROVIAIRE : Mersen roule aux 4 coins du globe

Méto d'Honolulu, de Riyad, de Kochi et de Dubaï ; renouvellement du réseau de trains de banlieue en Afrique du Sud ; trains à grande vitesse en Chine : en 2015, Mersen a multiplié les commandes auprès des grands constructeurs pour **l'équipement de projets ferroviaires internationaux**, confirmant ainsi son statut d'acteur incontournable sur le secteur.



AÉRONAUTIQUE : Mersen s'affiche au Bourget

Mersen a présenté ses solutions lors de la 51^{ème} édition du Salon du Bourget qui s'est déroulée en juin 2015. Le Groupe développe en effet des offres et des matériaux capables de satisfaire aux exigences les plus élevées du secteur de l'aéronautique aussi bien en termes de **performance et de gain de poids que de comportement dans des conditions extrêmes de températures et d'exploitation**. Mersen conçoit notamment les refroidisseurs et les busbars utilisés pour l'électronique de puissance et les batteries du Boeing 787, l'avion le plus électrique jamais conçu.

CROISSANCE
DU CA DE MERSEN

20 %

SUR LE SECTEUR DE
L'AÉRONAUTIQUE



Chimie-Pharmacie

CHLORE-SOUDE : une solution clé en main pour la filière vinylique

La mise en conformité des systèmes d'électrolyse chlore-soude à la réglementation européenne s'est poursuivie en 2015. L'Union Européenne interdira en effet les systèmes d'électrolyse à mercure à compter de 2018 ce qui contraint les industriels de la chimie à **convertir leurs installations existantes**. Mersen a ainsi signé en 2015 un contrat avec un spécialiste de la filière vinylique européen, en vue de lui fournir un système clé en main pour la **synthèse d'acide chlorhydrique liquide**. Les systèmes de Mersen permettent une réduction importante de la consommation énergétique des installations.

15 %

DU CA
DE LA CHIMIE
REALISÉ EN
MAINTENANCE

PURETÉ DES PROCÉDÉS : Mersen renforce son offre

Sur un secteur de la pharmacie toujours dynamique, les impératifs sont toujours plus élevés en matière de pureté des procédés. Avec son **offre d'équipements à base de carbure de silicium et de métaux réactifs**, Mersen a remporté des contrats sur les marchés européen et nord-américain.



REPLACEMENT & MAINTENANCE : la confiance sur le long-terme

Si les industries chimiques et pharmaceutiques sont demandeuses de technologies de pointe pour **optimiser leurs processus de fabrication**, la plupart de ces équipements demandent un accompagnement extrêmement précis dans le temps. Déjà spécialisé dans le remplacement d'équipements, Mersen renforce depuis plusieurs années ses services de maintenance. Ces deux facettes du suivi client ont été dynamiques en 2015, le Groupe réalisant de **nombreuses commandes notamment en Amérique du Nord et Amérique du Sud** – signe de la confiance de ses clients.

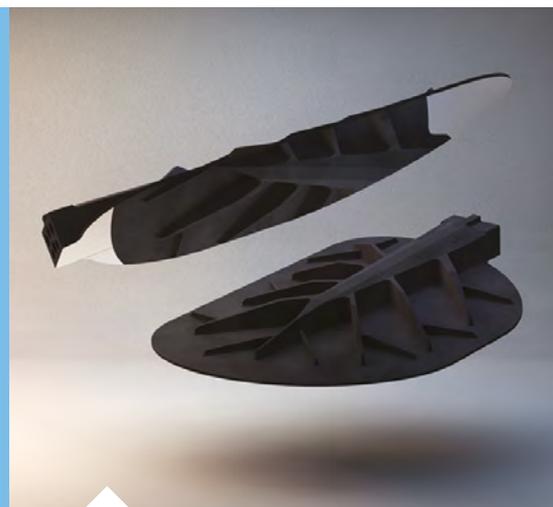




Industries de Procédés

ÉLECTROÉROSION : Mersen toujours au 1^{er} rang

De nombreux moules métalliques sont fabriqués grâce au procédé d'électroérosion. À côté de secteurs traditionnels comme l'automobile, les jouets et le petit électroménager, le savoir-faire Mersen est aussi à l'œuvre pour **la production des smartphones**. Samsung notamment s'appuie sur le graphite isostatique Mersen pour la fabrication de moules des pièces très précises en plastique de ses gammes Galaxy. Il a d'ailleurs fallu plus de 3 années de travail aux équipes Mersen pour trouver l'extrême finesse de grain de graphite nécessaire à la **production du verre incurvé** des écrans du Galaxy Edge.



**SIDÉRURGIE
VERRERIE
MOULAGE**



SCANNER : une révolution en marche

Mersen a signé un contrat de 1,9 million d'euros en 2015 pour la fourniture de miroirs lasers qui équiperont la **nouvelle génération de scanners révolutionnaires. Conçu en partenariat**, le mécanisme de scan allégé, d'une précision exceptionnelle, s'appuie sur les propriétés mécaniques uniques du carbure de silicium. Les images obtenues en 3D extrêmement rapidement grâce à ces miroirs rapides, sont cruciales pour la surveillance et les relevés topographiques divers et variés.



PERFORMANCE ÉNERGETIQUE : au cœur du développement durable

Le savoir-faire Mersen accompagne toutes les problématiques de transition énergétique des industries de procédés, que ce soit sur les secteurs de la **métallurgie, de l'industrie du moule, de la verrerie, de l'extraction pétrolière et minière, de la cimenterie, de l'aciérie, ou encore de la papeterie**. En 2015, la précision des solutions proposées par le Groupe, la performance de ses matériaux, et l'exhaustivité de sa gamme de services ont permis à de nombreux acteurs d'améliorer leurs procédés et de réaliser des économies d'énergie conséquentes.



UN GROUPE
EN MOUVEMENT

AMBITION

UN GROUPE EN MOUVEMENT

*2015 aura été une année de transition pour Mersen.
Bien décidé à accroître son leadership sur ses marchés porteurs et sa compétitivité,
le Groupe dessine également de nouvelles perspectives pour l'avenir,
et met en place les synergies nécessaires à sa croissance.
Un mouvement fédérateur qui assurera la pérennité du business de Mersen à long-terme.*



LUC THEMELIN
Président du Directoire

“
Mersen
a les moyens d'être
leader sur l'ensemble
de ses marchés
”

Depuis le lancement du plan Transform en 2014, Mersen a accéléré sa mutation industrielle. Qu'est-ce qui vous a décidé à agir ?

Cela fait un peu plus de 4 ans que le contexte économique s'est tendu. D'ailleurs il continue d'évoluer de manière parfois imprévisible, et avec des différences très marquées en fonction des secteurs et des zones géographiques. La Chine par exemple connaît un ralentissement de sa croissance, mais Mersen y est fortement implanté et continue d'y gagner des parts de marché. En Europe, la croissance ne revient pas mais il y a dans cette zone quelques-uns des clients technologiques les plus importants du Groupe. Et puis certaines industries très cycliques sont actuellement dans le creux de la vague : après le solaire en 2012, c'est au tour de la chimie depuis 2 ans, l'acier et l'aluminium depuis 1 an, et maintenant le pétrole. Bref, tout cela donne un environnement complexe, hétérogène, changeant, et qui demande une capacité d'adaptation et une réactivité hors norme pour continuer d'accompagner nos clients avec le même niveau d'excellence.

Comment se traduit concrètement ce changement sur le terrain ?

Nous avons optimisé notre outil industriel en repensant le rôle et l'organisation de nos sites dans le monde entier. Notre maillage territorial est un de nos principaux atouts, mais il nous a semblé opportun de répartir clairement le rôle entre les sites de production et nos centres de R&D et d'excellence. Cela nous permet de gagner en efficacité et en réactivité sur tous nos marchés.

Et en interne ?

Nous avons réorganisé le Groupe autour de deux pôles : le premier, Advanced Materials, regroupe les 3 activités autour des matériaux carbonés ; le second, Electrical Power, regroupe les 2 activités liées aux marchés de l'électrique. Nous avons également créé 2 nouvelles directions : l'une est une direction transversale pour la Technologie, la Recherche, l'Innovation et le Support Business ; l'autre est une direction commerciale pour la Région Asie, une zone essentielle dans notre développement où nous enregistrons d'excellents résultats.



**Pour être plus compétitifs,
nous nous devons
d'être plus efficaces**



Est-ce une évolution ou une révolution pour Mersen ?

C'est une évolution. Forte, rapide et ambitieuse, mais une évolution. L'objectif de cette nouvelle organisation est d'amener de la cohérence et de la fluidité à tous les niveaux du Groupe, tout en nous démarquant nettement de nos concurrents. Nos fondamentaux restent les mêmes : le service au client ; l'expertise métier ; la volonté d'innover ; le respect de l'humain et la confiance en nos équipes. Mais pour être plus conquérants, plus compétitifs, et poursuivre notre développement commercial dans les zones à fort potentiel, nous nous devons d'être plus efficaces.

Le contexte économique est complexe, mais les opportunités sont nombreuses pour un multi-spécialiste comme Mersen...

Tout à fait. Nous avons les moyens de nous positionner sur les segments porteurs, ceux qui dynamisent nos secteurs. Je pense par exemple aux énergies renouvelables, au secteur de l'électronique, à l'aéronautique... Notre objectif est de gagner des parts de marché partout : en Asie du Sud-Est, en Afrique et au Moyen-Orient où nous ne sommes encore que peu présents ; en Allemagne, en Italie ou en Grande-Bretagne où nous avons une vraie marge de progression ; en Amérique du Nord où nous avons de bons résultats mais où nous devons être attentifs à la concurrence.

Comment parvenir à vos objectifs ?

L'innovation sera l'un de nos principaux atouts : nous devons anticiper les besoins de nos clients, et lancer nos produits plus rapidement. Pour cela, nous allons à la fois nous appuyer sur nos experts en interne mais aussi sur les savoir-faire technologiques de nos clients. Nous continuons d'étudier les pistes de croissance sur des métiers connexes pour proposer l'offre la plus élargie possible à nos clients. Et puis bien sûr, nous devons gagner en efficacité et en compétitivité. Pour cela, nous avons mis en place une démarche ambitieuse d'excellence opérationnelle qui commence à porter ses fruits.

Tout cela représente un changement culturel important pour le Groupe...

Nous restons fidèles à notre ADN mais nous le faisons évoluer afin d'être en phase avec notre ambition d'être leader sur l'ensemble de nos marchés. Notre force principale, ce sont les femmes et les hommes du Groupe : si Mersen avance, c'est grâce à leur expertise et leur implication. Mersen a certes un héritage glorieux, mais tout est désormais en place pour que notre avenir soit aussi brillant et innovant.



**Nos clients
attendent de nous
des solutions innovantes,
de la réactivité et de
la pertinence dans notre
approche**



**Notre objectif
est de gagner
des parts de marché
partout**



INNOVATION

À LA POINTE DES MARCHÉS

La nouvelle organisation de Mersen intègre une direction de la Technologie, de la Recherche, de l'Innovation et du Support Business. Celle-ci a pour responsabilité d'anticiper les tendances du marché et de s'assurer que tous les moyens sont mis en œuvre pour répondre aux attentes des clients. Un atout non-négligeable pour se démarquer de la concurrence en s'appuyant sur les technologies de pointe maîtrisées par le Groupe.

questions à...

CHRISTOPHE BONMIER

Directeur de la Technologie, de la Recherche,
de l'Innovation et du Support Business



Quel est le rôle de la nouvelle direction que vous incarnez au sein du Groupe ?

Il s'agit d'une direction transversale au service de l'ensemble des pôles et activités de Mersen. Notre Groupe a toujours eu la culture de la recherche et de l'innovation : que ce soit en matière de produits, de services, ou d'accompagnement des projets de nos clients, nous avons toujours su repousser nos limites. Mais le contexte change depuis quelques années : d'un côté, le marché est très concurrentiel et demande encore plus de réactivité ; de l'autre, notre Groupe grandit, intègre des nouvelles compétences et accroît sa présence géographique. Mon rôle est donc de m'assurer que toutes les énergies sont concentrées sur le bon sujet, afin d'éviter l'éparpillement et d'optimiser le time-to-market de nos nouveautés.

De quelle manière allez-vous travailler avec les différents pôles et les filiales du Groupe ?

Ma première mission est d'accompagner les équipes R&D et marketing des pôles au quotidien, travailler avec eux sur les orientations choisies, m'assurer qu'ils ont les moyens nécessaires pour mener à bien les projets phares du Groupe dans les meilleurs délais. L'idée est de créer des passerelles et de faciliter le dialogue dans un Groupe, et éviter que chacun travaille dans son coin sur les mêmes problématiques. L'autre mission porte bien évidemment sur la veille marché : nous devons être capables d'identifier et d'anticiper les tendances technologiques de demain. Cela demande d'avoir une approche plus scientifique de notre business.

“
Nous devons être des optimisateurs et des facilitateurs d'innovation sur l'ensemble des marchés porteurs
”

Quels vont être les premiers axes de réflexion ?

Mersen a déjà obtenu des résultats phénoménaux grâce à ses progrès incrémentaux. Je pense par exemple au succès de nos balais pour éoliennes, de notre nouvelle nuance de graphite dédiée aux leds, ou de nos avancées en matière de protection électrique. Nous allons continuer dans cette voie car chaque secteur, chaque activité a des raisons d'innover : il peut s'agir de mettre des nouveaux produits sur le marché pour répondre à de nouveaux usages, de réduire les coûts en gardant la même qualité de produit et de service, de travailler sur le poids ou le côté compact de nos solutions...



12 CENTRES DE R&D

4 USA

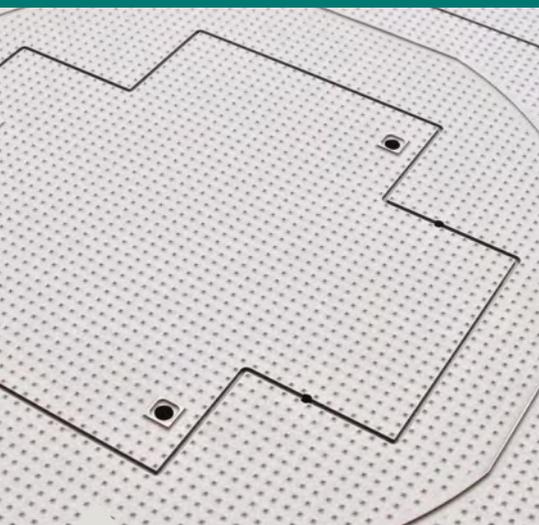
7 EUROPE

1 ASIE



CHALLENGE INNOVATION

Chaque année, Mersen organise un Challenge Innovation permettant à l'ensemble du Groupe de valoriser ses initiatives marquantes de l'année. Ces coups de projecteurs permettent non seulement aux équipes d'expliquer leurs démarches et de les illustrer par des cas clients concrets, mais cela permet également de favoriser les échanges dans tout le Groupe et de faire naître de nouvelles réflexions... voire même de nouvelles collaborations. En 2015, les Challenges ont récompensé 3 innovations : le prix créativité pour l'interrupteur électronique conçu pour remplacer 1600 interrupteurs manuels au sein du grand collisionneur de hadrons du CERN ; le prix Croissance + pour le balai en carbone sans argent pour éoliennes ; le prix outil support qui revient à un système d'ingénierie 3D compilant 3 logiciels en un seul pour concevoir toutes les étapes d'ingénierie de systèmes anticorrosion.



ENR & ÉLECTRONIQUE

MERSEN À LA POINTE DE LA RECHERCHE

Sur ses 2 principaux marchés porteurs, Mersen est particulièrement attentif à proposer à ses clients des solutions innovantes. Pour l'industrie éolienne, Mersen a conçu des balais « silver-free » qui réduisent très sensiblement le coût total de possession sans altérer les performances. Dans l'industrie photovoltaïque, le Groupe concentre ses efforts sur l'efficacité des procédés de ses clients, en particulier les fabricants de polysilicium. Enfin, pour l'industrie électronique, Mersen a conçu des matériaux revêtus en Carbone de Silicium parfaitement adaptés aux contraintes strictes de l'industrie des semi-conducteurs.

10

PROJETS
D'INNOVATIONS
DE RUPTURE



DES PROJETS AUX PERSPECTIVES ET AUX RETOMBÉES MULTIPLES

Au sein de ses 2 pôles, les équipes de R&D du Groupe travaillent sur plus de 140 projets dont une majorité d'innovations incrémentales ou adjacentes qui ne modifient pas profondément le produit mais correspondent en grande partie à des développements spécifiques pour des clients. Au-delà, Mersen travaille sur une dizaine de projets d'innovations de rupture ouvrant la voie à de nouveaux marchés ou à de nouvelles technologies. C'est le cas par exemple des réacteurs à flux continu pour l'industrie pharmaceutique. Ce nouveau concept, développé en collaboration avec Corning, apporte une réelle rupture technologique en réduisant les étapes de production et en améliorant les réactions chimiques dans des usines plus compactes et plus sécurisées. L'alliance avec Corning a été initiée en 2011 et les premiers prototypes ont été mis sur le marché en 2013, générant pour Mersen des premières ventes.

EXPANSION

CROISSANCE CONFIRMÉE SUR LES MARCHÉS PORTEURS

L'international est profondément ancré dans l'ADN de Mersen depuis sa création. Aujourd'hui, le Groupe est implanté dans 35 pays et s'efforce de répondre de manière locale aux problématiques de ses clients. La réorganisation et le renforcement de son maillage territorial lui permettent de concevoir ses produits avec le même niveau de qualité quel que soit le pays.

AMÉRIQUE DU NORD



14 SITES DONT
4 SITES > 125 PERS.

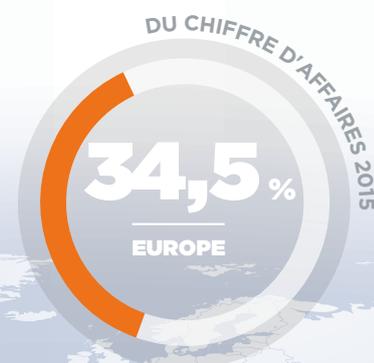
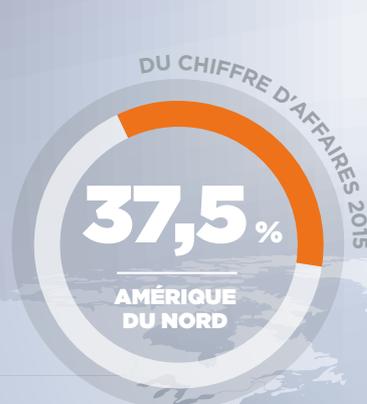
1 950 EMPLOYÉS

AMÉRIQUE DU SUD AFRIQUE



5 SITES DONT
2 SITES > 125 PERS.

450 EMPLOYÉS



CHRONOLOGIE DES IMPLANTATIONS

| 1897 | 1906 | 1928 | 1930 | 1939 |
|-----------|------------|--------|-------------|--------|
| ALLEMAGNE | ÉTATS-UNIS | ITALIE | ROYAUME-UNI | BRÉSIL |

questions à...

DIDIER MULLER

Directeur Régions Asie et Amérique du Sud



...

Quels sont les atouts de Mersen à l'international ?

Notre histoire est imprégnée d'international. Cela fait plus d'un siècle que nous avons intégré le besoin de proximité de nos clients aux quatre coins du monde : nous avons une vraie culture de l'accompagnement local, et cela se ressent dans le management des projets. Nous sommes capables d'avoir une approche globale et de piloter une même commande dans 35 pays s'il le faut. Une autre de nos forces réside dans notre management décentralisé : les responsables de nos sites sont proactifs, à l'écoute de leurs clients et peuvent prendre des initiatives quand cela est nécessaire.

De quelle manière cela se traduit-il ?

Nous sommes capables d'afficher des croissances significatives dans tous les pays sur des marchés ciblés. Au Brésil, notre présence sur des marchés de spécialités comme celui des ENR nous permet d'afficher une croissance de 12 %, du fait de notre triple expertise éolienne, solaire et hydroélectrique. Même en Chine, où le contexte économique est plus tendu, notre présence locale nous a permis de dégager une légère croissance

hors Chimie. Nous sommes un des rares fabricants étrangers implanté localement, nous fournissons 40 % du parc éolien chinois et nous sommes également bien placés pour y accompagner la croissance ferroviaire.

Quel est le potentiel de croissance du Groupe pour les prochaines années ?

En Asie comme en Amérique Latine, nous pouvons encore nous renforcer en gagnant des parts de marchés. En Asie, notre objectif de réaliser plus de 30 % de notre chiffre d'affaires à moyen terme : même si la croissance chinoise ralentit, il y a un potentiel important en Inde, en Corée du Sud et au Japon ; nous réfléchissons également à nous implanter en Indonésie pour renforcer notre couverture de la zone sud-est. Mais nous regardons aussi ce qui se passe en Amérique Latine, même si le contexte n'est pas favorable actuellement. A chaque fois, notre méthode est la même : nous identifions les secteurs porteurs et mettons en place la réponse adéquate au niveau local.



Le management décentralisé de Mersen offre une agilité et une réactivité remarquables dans tous les pays



ASIE PACIFIQUE



13 SITES DONT
3 SITES > 125 PERS.

1 570 EMPLOYÉS

EUROPE



24 SITES DONT
4 SITES > 125 PERS.

2 300 EMPLOYÉS

DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2015

28%

ASIE ET RESTE
DU MONDE

1958

ESPAGNE

1981

JAPON

1986

CORÉE

1997

INDE

2000

CHINE

ACQUISITION

DES EXPERTISES COMPLÉTÉES ET RENFORCÉES

Pour se renforcer sur ses marchés en développement, Mersen poursuit depuis plus de 10 ans une politique active d'acquisitions ciblées. Chaque rapprochement vient consolider l'approche métier du Groupe, avec un double objectif : élargir et compléter l'offre produit, tout en renforçant la présence géographique.



Toutes les entreprises dont nous nous sommes rapprochés ces 10 dernières années ont un profil semblable : ce sont des structures de petites tailles, locales, à savoir-faire pointu, et présentes sur des marchés porteurs. Chacune d'entre elles nous a permis d'enrichir notre offre globale : elles constituent un accélérateur de croissance sur notre cœur de métier et nous ouvrent des débouchés sur des marchés porteurs. Et surtout, nous travaillons sur leur intégration afin que les synergies technologiques et commerciales se mettent en place rapidement : nous devons être réactifs pour répondre aux attentes de nos clients.



THOMAS FARKAS
Directeur Stratégie et M&A

PROTECTION CONTRE LA Foudre

APRÈS L'EUROPE, MERSEN RENFORCE SES POSITIONS EN ASIE

Les normes IEC régulent la protection des surtensions en Europe comme en Asie. En 2014, la prise de participation majoritaire de Mersen dans Cirprotec (Espagne) avait permis au Groupe d'accéder à un portefeuille de produits de norme IEC pour le marché européen. En 2015, l'acquisition d'ASP, un leader chinois spécialisé dans les parasurtenseurs, est venue renforcer cette stratégie en permettant à Mersen de déployer cette gamme de produits dans la zone Asie. Connue et reconnue en Chine, la marque ASP dispose d'atouts majeurs, notamment une plate-forme industrielle performante, un réseau commercial couvrant l'ensemble de la Chine et un site de production situé à Guangzhou.





13

ACQUISITIONS
EN 10 ANS
DONT
4 EN CHINE

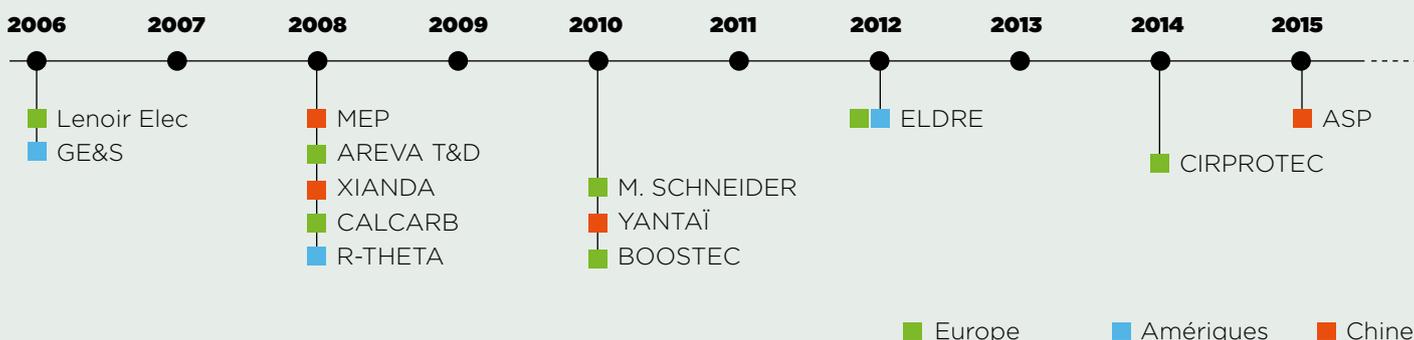
« WE BECOME MERSEN »

L'INTÉGRATION MODE D'EMPLOI

Afin de renforcer le sentiment d'appartenance des nouveaux arrivants au sein du Groupe, Mersen a mis en place un programme d'intégration baptisé « We become Mersen ». Chaque acquisition étant une opération complexe, l'intégration des nouveaux salariés est soigneusement préparée en amont, et accompagnée afin que chacun trouve sa place au sein de la nouvelle structure. Ce parcours prend en compte les dimensions humaines, sociales et culturelles, et permet de lever rapidement les tensions et inquiétudes inhérentes à ce genre de rapprochement. Au-delà de la capacité technologique, c'est un savoir-faire que Mersen souhaite intégrer, et celui-ci s'appuie toujours sur des femmes et des hommes qu'il est important de valoriser.

DES EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES, DES PARTS DE MARCHÉ RENFORCÉES

DEPUIS 10 ANS, MERSEN A RENFORCÉ SES EXPERTISES EN SE RAPPROCHANT DE SPÉCIALISTES RECONNUS



Renforcement dans le domaine des parasurtenseurs

ASP
CIRPROTEC

Composants clés pour l'électronique de puissance

ELDRE
R-THETA

Consolidation de nos positions sur des segments matures

M. SCHNEIDER
MEP
AREVA T&D
GE&S
Lenoir Elec

Renforcement de la base industrielle en Chine

YANTAÏ
XIANDA

Compléments expertise matériaux

BOOSTEC
CALCARB

PERFORMANCE

UN GROUPE AGILE ET À L'ÉCOUTE DE SES CLIENTS

S'appuyer sur l'humain pour continuer à renforcer les performances industrielles du Groupe et améliorer la satisfaction client : tel est l'objectif de la démarche d'excellence opérationnelle initiée il y a 2 ans par Mersen. Une approche qui se traduit aussi bien dans l'organisation et le management des sites que dans la gestion de projets.

questions à...

JEAN-PHILIPPE FOURNIER
Directeur de l'Excellence Opérationnelle

■ ■ ■

Quelles ont été les premières décisions prises dans le cadre de la démarche d'excellence opérationnelle initiée par le Groupe ?

Nous avons choisi d'adapter notre organisation afin de gagner en agilité, en réactivité et en efficacité. Notre objectif est que chaque employé s'engage pleinement dans l'amélioration de la performance et dans la création de valeur pour le client. Pour cela, il nous a fallu repenser notre outil industriel. Nous avons également mis en place un certain nombre d'indicateurs pour les 3 axes stratégiques du Groupe que sont la qualité, la sécurité et le service au client. Nous avons fixé des priorités, identifié 10 sites prioritaires nécessitant un accompagnement spécifique, et dégagé des ressources pour porter cette transformation lean sur le terrain.

Comment ces décisions ont-elles été accueillies par les clients de Mersen ?

Nous avons très rapidement rassuré les clients qui s'inquiétaient d'une éventuelle perte de réactivité de notre part. Certes, nous avons fermé des sites en Europe et aux Etats-Unis, mais nous avons systématiquement maintenu notre présence technico-commerciale locale. Mersen dispose désormais dans le monde d'une base industrielle optimisée pour accompagner les projets de nos clients. La proximité est plus que jamais au cœur de la stratégie du Groupe.

“

Chaque employé Mersen s'engage dans l'amélioration de la performance et de la création de valeur pour nos clients

”

Diriez-vous qu'il s'agit d'une vraie rupture culturelle pour le Groupe ?

En 120 ans d'existence, Mersen a connu de nombreux changements. Le Groupe avait déjà une organisation assez agile, des sites avaient déjà été remodelés ces dernières années, nous avons simplement voulu aller plus vite pour obtenir des résultats rapides et nous restructurer sur le long terme. Par ailleurs, cette adaptation de l'outil industriel s'accompagne d'un large volet d'amélioration continue pour nos équipes : nous partons du principe chez Mersen que nos employés sont les mieux placés pour savoir ce qui apporte de la valeur ajoutée au client. Nous avons donc voulu impliquer tout le monde dans ce changement. Au final, nous avons réussi à avancer en préservant l'humain et sans impacter les projets en cours avec nos clients.





SECURITE

RÉSULTATS HISTORIQUES POUR LE GROUPE

La poursuite du renforcement de la culture sécurité dans le Groupe, ainsi que la mise en place d'outils complémentaires (règles d'or, visites de sécurité, semaine de la santé-sécurité, programme d'e-learning...) ont permis d'atteindre un **résultat sur l'indicateur TF1** (nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées) de **1,24 accident avec arrêt par million d'heures travaillées** en 2015. Ce résultat est le meilleur jamais atteint par le Groupe.

IMPLICATION

DES RÉUNIONS POUR FLUIDIFIER LES PROCESSUS

Lancée en 2015, la réunion quotidienne des équipes est devenue un moment fort de la vie des sites Mersen. Celle-ci est pilotée par les chefs de service, et permet d'identifier les éventuels problèmes rencontrés la veille, d'échanger autour du projet en cours, et surtout de trouver des solutions de manière collective. Ce moment de communication permet d'impliquer l'ensemble des membres d'une équipe, et incite chacun à faire preuve de proactivité. Les indicateurs opérationnels mis en place sur les sites intègrent ce dispositif : les outils d'évaluation internes tiennent compte du nombre de problèmes identifiés et résolus.

23

MANAGERS LEAN POUR PILOTER LA TRANSFORMATION

A PROPOS DU LEAN

Le Lean management consiste à éliminer le gaspillage dans toutes les opérations administratives et de production. Ce sont des outils, une culture et des principes où l'engagement de tous les employés, la résolution de problèmes sur le terrain et le placement du client au cœur de tout sont les grandes caractéristiques.

SATISFACTION CLIENT

DES RÉSULTATS PROBANTS

La restructuration de l'outil industriel Mersen n'a pas tardé à porter ses fruits. Ainsi, les avis des clients des productions relocalisées sur le site de Gennevilliers sont tous positifs. L'usine est un des centres d'excellence du Groupe, dédié aux solutions en graphite de spécialités pour applications comme l'aéronautique et le solaire. D'une année sur l'autre, nous avons considérablement réduit les retards pour nos clients et augmenté le taux de service. Notre objectif est de maîtriser nos délais à chaque étape de conception puis de production, en engageant l'ensemble de nos employés. Il permet de satisfaire nos clients qui attendent de notre part des solutions performantes, compétitives et livrées à l'heure.

APPROPRIATION

UNE CULTURE DE LA PERFORMANCE PARTAGÉE PAR TOUS

Groupe à taille humaine, Mersen sait que sa force repose sur les savoir-faire uniques des femmes et des hommes qui forment ses équipes. En 2015, le déploiement du nouveau référentiel de management a fait l'objet d'un accompagnement particulier. L'occasion également de réaffirmer les valeurs fondatrices du Groupe.

questions à...

ESTELLE LEGRAND
Directrice des Ressources Humaines



Comment définiriez-vous la culture managériale de Mersen ?

Malgré notre croissance au fil des années, nous avons su conserver un management de proximité, avec peu de niveaux hiérarchiques entre le terrain et les dirigeants. Cela permet d'avoir des relations humaines assez directes. Mersen est un groupe qui a toujours valorisé ses équipes : c'est en donnant de l'autonomie et en favorisant la prise d'initiative que le Groupe avance. Non seulement cela permet à chacun de se sentir impliqué dans la stratégie du Groupe, mais c'est aussi le meilleur moyen d'apporter des réponses innovantes aux besoins de nos clients.

En 2015, le Groupe a repensé son référentiel de management. Quel a été le fil conducteur de cette réflexion ?

Mersen a beaucoup changé ces dernières années. Nous avons réalisé de nombreuses acquisitions, nous nous sommes implantés sur de nouveaux territoires. Les relations interculturelles se sont accélérées et complexifiées, en interne mais aussi avec nos clients, et il fallait donc une culture managériale à la hauteur des enjeux et de nos objectifs de croissance. Nous sommes un groupe technique, où l'expertise est essentielle : mais un bon ingénieur n'est pas forcément un bon manager. Nous avons donc cherché à diversifier les profils, en mettant en place une filière de management d'un côté, et une filière d'experts de l'autre. Chacun doit être à sa place, et tout le monde doit être au service de l'intérêt commun.



La confiance des femmes et des hommes est clé chez Mersen. C'est parce que l'employé est au même niveau que le client dans nos préoccupations que nous parvenons à donner le meilleur de nous-mêmes



Les valeurs du Groupe s'appliquent-elles de la même manière partout dans le monde ?

Bien sûr. Nos valeurs sont universelles et non-négociables. Nous en avons défini 5 qui rythment notre quotidien : le partenariat client ; l'excellence métier ; la vivacité et l'esprit d'entreprendre ; le travail collaboratif ; la prise en compte de l'humain dans toutes ses dimensions. Quel que soit le pays, ces valeurs sont au cœur de notre recrutement : chacun doit y souscrire, même si cela implique parfois des approches assez différentes de ce qui se fait au niveau local. C'est ce qui cimente l'esprit du Groupe et nous permet d'avancer collectivement.



OPEN MANAGER

UN GUIDE ET DES ATELIERS POUR FIXER LE CAP

Mersen a publié en 2015 « Open Manager », un nouveau référentiel de Management Groupe né d'un travail collaboratif. Ce nouveau dispositif phare s'articule autour de 5 grandes thématiques : Collaborer avec tous ; Communiquer et donner du sens ; Motiver et développer ses collaborateurs ; Construire l'avenir ; Réaliser les choses et élever les standards. Tout au long de l'année, des sessions de communication et des ateliers de travail ont été réalisés sur tous les sites pour faire connaître ce dispositif. Ces échanges ont aussi permis de recueillir les besoins des principaux destinataires du référentiel (demandes de formations, outils complémentaires...).

E-LEARNING

LA FORMATION CONTINUE EN MODE VIRTUEL



Lancée en 2013, la Mersen Academy est la plateforme de e-learning du Groupe. Elle permet à l'ensemble des salariés d'accéder à des contenus de très haute qualité, et de bénéficier tout au long de l'année des formations nécessaires à chaque poste. Cette académie virtuelle rencontre un succès tout particulier en Asie : chaque salarié chinois a suivi au minimum 6 heures de formation en ligne lors de l'année écoulée. Le dispositif a également été utilisé en 2015 pour la formation des ingénieurs et des cadres au nouveau référentiel de Management Groupe. Trois mois seulement ont été nécessaires pour le déploiement auprès de l'ensemble des équipes concernées.

TRANSMISSION DU SAVOIR

DES ÉCOLES DE TERRAIN ET DES PARTENARIATS

La génération des baby-boomers se rapprochant de la retraite, Mersen suit de près la transmission des savoir-faire techniques directement sur les sites de production. Des écoles de formation Mersen ont été mises en place directement dans certaines usines, animées soit par des ressources internes, soit par des intervenants externes. A chaque recrutement mais aussi à chaque changement de poste ou de secteur en atelier, des sessions sont organisées pour garantir la continuité des connaissances.



ENVIRONNEMENT

UNE DÉMARCHE PRAGMATIQUE

La démarche environnementale de Mersen se traduit sur le terrain par la recherche des meilleures pratiques et une extrême vigilance. Pour répondre aux contraintes environnementales, le Groupe s'engage dans un cercle vertueux et pragmatique.

ÉCO-CONCEPTION

INTÉGRER LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DÈS LA CONCEPTION DE NOUVEAUX PRODUITS

Avec l'éco-conception, l'impact des produits sur l'environnement est pris en compte dès leur phase de conception jusqu'à la fin de leur cycle de vie. Choix des matières premières, poids des emballages, réduction du nombre d'étapes d'assemblage et du volume des déchets, optimisation de la logistique : chaque étape est pensée pour un impact limité. Les équipes de Recherche et Développement de Mersen sont formées à cette approche pour intégrer des objectifs de réduction d'impact environnemental lors du développement de produits. Le Groupe développe aussi une démarche « eco-sustainable-redesign to cost » permettant, à partir d'une analyse fonctionnelle d'un produit, de remplacer ou diminuer le poids de certains éléments ou matières premières par d'autres, plus respectueux de l'environnement, sans que les fonctionnalités en soient affectées.



SENSIBILISATION DES ÉQUIPES

DES INITIATIVES ADAPTÉES À CHAQUE SITE ET CHAQUE MÉTIER

Que ce soit en Europe, en Afrique, en Amérique ou en Asie, chaque site Mersen met en œuvre des initiatives spécifiques afin de sensibiliser et former ses équipes aux bonnes pratiques et aux comportements écoresponsables : journées de formations thématiques, réunions d'information, newsletters, flashs mensuels... En Tunisie, des campagnes de formation à la protection de l'environnement ont été organisées en 2015 et ont rencontré un franc succès.



GESTION DES DÉCHETS

DES FILIÈRES POUR VALORISER LES PRODUITS USAGÉS

L'ensemble des sites du Groupe déploient des initiatives afin de réduire l'impact de leur activité industrielle sur l'environnement. Les activités de production industrielle par exemple s'efforcent de valoriser leurs déchets en réutilisant les résidus de fabrication dans le procédé de production d'autres produits du Groupe ou en les revendant à des partenaires industriels qui en ont l'usage dans leurs propres procédés. Mersen travaille également sur le recyclage et la valorisation des produits usagés, via sa filière « Déchets de fusibles » ou la mise en place de filières de récupération des balais chez certains clients.



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

Crédits photos

Cyrille Dupont®
Thomas Gogny®
Nicolas Robin®
ESA/ P.Carril®
Fotolia®
Getty Images®

Conception Réalisation

O-communication





MERSEN, EXPERT MONDIAL
DES SPÉCIALITÉS ÉLECTRIQUES
ET DES MATÉRIAUX AVANCÉS



WWW.MERSEN.COM