



fives



RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2012

Concevoir aujourd'hui les usines du futur

Seules les solutions innovantes permettront demain un développement industriel durable et profitable pour tous. Pionnier depuis son origine, Fives apporte des solutions industrielles nouvelles pour faire face à ces enjeux.

ÉNERGIE / Fives Cail, Fives Cryogenie, Fives Nordon, Fives North American, Fives Pillard

Indicateurs financiers et extra financiers .. 43

2012, UNE ANNÉE «HISTORIQUE»

2012 aura été marquée par la célébration de notre bicentenaire. Né du rapprochement au XIX^{ème} siècle de deux entreprises centenaires, Cail et Fives-Lille, et du rachat de plusieurs sociétés ayant elles-mêmes une longue histoire, Fives a su s'adapter en permanence aux ruptures technologiques et organisationnelles qui ont marqué les révolutions industrielles de ces derniers siècles. Depuis les premières locomotives à vapeur au XIX^{ème} siècle, en passant par de prestigieux ouvrages d'art (le pont Alexandre III, la Gare d'Orsay, les ascenseurs de la Tour Eiffel, jusqu'au Pont de Tancarville), Fives a su évoluer pour devenir une référence internationale de l'ingénierie industrielle. Aujourd'hui, notre Groupe est, entre autres, présent dans l'automobile, en Europe, au Brésil, en Chine, aux États-Unis et en Russie ; dans l'acier, en Chine, en Inde et en Russie ; dans l'aluminium, au Canada, au Moyen-Orient et en Russie ; dans le verre, au Brésil, en Chine et en Turquie ; dans le ciment en Afrique du Nord, au Brésil, au Mexique, au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est ; dans la logistique en Europe, en Amérique du Nord et au Japon ; et enfin dans l'énergie, sur tous les continents. Depuis le début de son existence, le groupe Fives vit une épopée qui se confond avec les grands événements industriels et économiques mondiaux.

L'histoire de Fives, c'est aussi 200 ans d'aventure humaine. Nous ne pouvons évoquer cette histoire sans parler des femmes et des hommes qui ont fait cette belle entreprise. Ingénieurs dans l'âme, ouverts sur le monde et sa diversité, ayant l'esprit d'entreprise chevillé au corps, le sens du travail bien fait et du travail d'équipe, ces femmes et ces hommes sont la principale richesse de notre groupe. Grâce à eux et à des entrepreneurs individuels au destin remarquable, tel Jean-François Cail, Fives a su innover tout au long de son histoire et se donner les moyens d'être un grand groupe tout en gardant la souplesse d'action d'une société à taille humaine.

2012 a aussi vu l'actionnariat de notre Groupe évoluer avec l'arrivée d'AXA Private Equity au capital de Fives comme actionnaire de référence mais minoritaire. Cette recomposition du capital permettra de continuer de tirer tout le potentiel de nos compétences multisectorielles et multitechniques, en s'appuyant sur notre capacité d'innovation, en captant le dynamisme de marchés à très fort potentiel, et en accélérant notre stratégie de développement par croissance externe.

Avec un chiffre d'affaires qui dépasse pour la première fois de son histoire le seuil symbolique des 1,5 milliard d'euros (en progression de 19 % par rapport à 2011), et un résultat brut d'exploitation avant amortissement (EBITDA) qui franchit, lui aussi pour la première fois, la barre des 100 millions d'euros (à 115 millions d'euros il augmente de 16 % par rapport à 2011), un bilan solide, une trésorerie record de 266 millions d'euros à fin 2012, Fives a dignement fêté ses 200 ans. Présent aujourd'hui dans plus de 30 pays à travers plus de 80 filiales, Fives vend ses produits dans plus d'une centaine de pays, emploie 6.500 personnes dans le monde, possède un portefeuille de 1.500 brevets actifs, et met, comme il l'a toujours fait, toute son énergie et ses idées à concevoir les usines du futur.

Fêter ses 200 ans c'est aussi se tourner vers l'avenir. 2013 sera une nouvelle année de croissance forte pour notre Groupe, soutenue par un carnet de commandes de plus de 1,3 milliard d'euros à fin 2012, étoffé et rentable, dont le renouvellement sera assuré, en 2013, par de solides marchés encore bien orientés. Cette croissance sera, par ailleurs, nourrie par le projet de reprise de MAG Americas, fournisseur de machines-outils de grande dimension et de dépose de composites, activité dont il est aujourd'hui le premier acteur mondial. MAG Americas a réalisé, en 2012, un chiffre d'affaires de près de 400 millions de dollars. Avec cette opération, qui devrait se finaliser vers le milieu de l'année 2013, Fives poursuit son développement international, dans des technologies innovantes, destinées à des industries à forte valeur ajoutée. Notre Groupe renforce ainsi sa présence aux États-Unis, où il bénéficie du dynamisme de cette économie et de son industrie, et devient l'un des principaux acteurs mondiaux de la machine-outil.

L'année 2013 verra également notre Groupe accélérer le mouvement de transformation en profondeur engagé ces dernières années. La force du modèle de développement de Fives tient d'abord à la responsabilisation de chacun et à la mise en réseau des compétences et des énergies ; en un mot, à son organisation décentralisée qui laisse s'exprimer les capacités entrepreneuriales de chacun. Mais ce mode d'organisation, voulu et assumé, n'est pas un obstacle à la mise en œuvre des synergies entre entités du Groupe, qu'elles soient techniques, commerciales ou financières, qui sont fortement créatrices de valeur. La force de ce modèle tient aussi à l'ambition qui nous anime et aux moyens que nous nous donnons d'être le meilleur

partenaire de nos clients et de toutes nos parties prenantes, au service de la réussite et de nos projets communs.

Le mouvement de simplification de notre architecture de marques que nous venons d'engager doit permettre de concilier mode d'organisation décentralisé et efficacité globale. Il est aussi et surtout l'occasion de mettre en œuvre un projet d'entreprise transversal, visant à renforcer l'identité du Groupe et ses valeurs. Ce projet s'articulera autour de quatre grandes initiatives ayant pour objectifs :

- d'améliorer notre excellence professionnelle dans un monde qui s'ouvre et se diversifie et où les projets deviennent de plus en plus complexes et d'une taille qui ne cesse de croître ;
- de poursuivre le développement de la richesse humaine du Groupe en recrutant, formant, favorisant la mixité et la diversité, offrant des carrières variées et internationales ;
- de favoriser la créativité à tous les niveaux de l'entreprise ;
- de travailler avec nos clients en véritables partenaires de façon à être encore plus proactifs et à bien anticiper leurs attentes.

Malgré un environnement économique qui reste difficile, 2013 sera donc une nouvelle fois placée sous le signe de l'ambition, de la croissance et de la performance.

**« 2013 EST PLACÉE SOUS LE SIGNE
DE L'AMBITION, DE LA CROISSANCE
ET DE LA PERFORMANCE. »**

Frédéric Sanchez, Président du Directoire



L'ESSENTIEL DE FIVES

ÉVÉNEMENTS | FAITS MARQUANTS | SYNTHÈSE INFORMATIONS FINANCIÈRES | ORGANES DE GOUVERNANCE

**FIVES DÉMONTRE LA SOLIDITÉ
DE SON MODÈLE DE CROISSANCE
ET LA PERTINENCE
DE SON POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE**



**2012, UNE ANNÉE RICHE EN ÉVÉNEMENTS POUR FIVES
QUI A CHOISI DE CÉLÉBRER SON BICENTENAIRE AVEC
SES COLLABORATEURS, SES CLIENTS, SES PRESTATAIRES ET
SES AUTRES PARTIES PRENANTES, DANS LE MONDE ENTIER**

The collage features various scenes from Fives' bicentennial celebrations. It includes portraits of key figures like Jean-Louis Nègre, images of industrial heritage such as a large flywheel and factory architecture, and moments from events like the 'Prix de l'Innovation' awards ceremony where winners are seen on stage and receiving trophies. A prominent graphic displays '200 years of industrial progress' alongside the company logo.

CÉLÉBRATIONS DU BICENTENAIRE

200 ans de progrès industriel partout dans le monde

En 2012, Fives a célébré ses 200 ans de progrès industriel aux États-Unis, en Russie, en Turquie, en France et en Chine. Ces soirées, qui ont réuni autour des équipes dirigeantes et commerciales de Fives ses principaux clients et partenaires, ont été l’occasion de faire découvrir ou redécouvrir le Groupe. Les invités sont venus nombreux à chaque célébration et ont été conquis par l’histoire et la vision qui leur ont été présentées, qu’il s’agisse du Fives d’hier, acteur des différentes révolutions industrielles, ou de celui d’aujourd’hui, groupe d’ingénierie industrielle actif sur différents secteurs dans le monde entier.

En France, au Japon, en Inde, aux États-Unis, au Royaume-Uni... dans tous les pays où le Groupe est implanté, le Président du Directoire de Fives ou l'un de ses membres est allé à la rencontre des salariés pour partager avec eux l'histoire, les valeurs et l'ambition du Groupe au cours de cérémonies mêlant esprit Fives et spécificités locales. Ces célébrations ont aussi été l'occasion de saluer l'investissement des équipes sans lesquelles Fives n'aurait pas son bicentenaire !

FAITS MARQUANTS

ACQUISITIONS

Janvier Acquisition de CBL Combustion Systems Pvt. Ltd., rebaptisée Fives Combustion Systems Pvt. Ltd., une société indienne employant 100 personnes et spécialisée dans les équipements de combustion pour les domaines de l'énergie et des minéraux. Cette acquisition renforce le positionnement de Fives dans les domaines du ciment et de l'énergie, sur un marché indien en forte croissance, à travers la présence d'une structure opérationnelle locale. / **Mars** Création de Solios Chemical, suite à l'acquisition des activités carbo-chimie et distillation (Proabd®) de l'entité de Litwin, basée à Mulhouse (France). / **Juillet** Acquisition du portefeuille d'activité de la branche Ciment du groupe Technip France, qui vient compléter l'offre de Fives FCB dans les Services. / **Novembre** Acquisition de Keods, une société française de conseil et d'expertise spécialisée dans l'acier plat carbone destiné à l'industrie automobile.

AMÉRIQUES

Brésil

Mai

La société Cimar, joint venture entre les groupes Queiroz Galvão et Cornelio Brennand, confie à Fives FCB une commande portant sur la fourniture d'équipements de procédé comprenant notamment un broyeur à boulets de 3 400 kW, un séparateur TSV™ 3200 HF et un filtre procédé de type Sonair de 2 000 m³ pour un nouveau centre de broyage ciment situé à São Luís.

Canada

Mars

Dans le cadre de la conversion de cuves d'électrolyse à l'usine de Kitimat en Colombie-Britannique, Rio Tinto Alcan renouvelle sa confiance à Fives Solios et lui commande la fourniture de modules pré-assemblés d'un atelier de fabrication d'anodes d'une capacité de 42 tonnes par heure, ainsi que de trois fours de maintien pour une nouvelle fonderie.

États-Unis

Juin

Fives Cinetic obtient auprès de Fedex Ground la réalisation d'un système intégré de tri, qui inclut l'installation de six trieurs de technologie « shoe sorter » ainsi qu'un égreneur LPS double offrant une capacité de tri de 15 000 colis par heure. Le même mois, pour ses usines de Toledo (États-Unis) et Silao (Mexique), General Motors choisit Fives Cinetic pour la fourniture de deux lignes d'assemblage des composants clés de boîtes de transmission huit vitesses pour véhicules à propulsion arrière.

Juillet

Dans le domaine de la pelletisation du minerai de fer, Fives North American obtient d'Essar Minnesota la commande d'un équipement de combustion pour des fours de durcissement qui permettra de réduire les émissions d'oxyde d'azote de plus de 95 % par rapport aux technologies existantes.

Mexique

Juillet

La joint venture formée par Technip et Braskem commande à Fives Cryogenie des boîtes froides pour un projet éthylène de 1,05 million de tonnes par an. Ce projet représente le plus gros investissement privé d'une compagnie brésilienne au Mexique.

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

Afrique

Juin

Fives Pillard est choisi par le cimentier indien Wacem pour la fourniture de deux générateurs de gaz chauds de 50 MW destinés au nouvel atelier de broyage cru au Togo. Wacem a ensuite renouvelé sa confiance à Fives, en lui attribuant une affaire similaire au Ghana (octobre), puis une commande de brûleurs Novafiam® pour ses nouvelles lignes de production en Éthiopie (décembre).

Émirats Arabe Unis

Février

Fives Solios signe un contrat avec Emal (le producteur Emirates Aluminium) pour la fourniture et l'installation clés en main de cinq fours de fusion et de maintien pour l'extension de son usine d'Abu Dhabi.

ASIE ET OCÉANIE

Chine

Janvier

Pour son nouvel atelier de laminage à froid d'acier inox, le producteur d'acier TCSS (Tiancheng Stainless Steel Products), filiale du groupe Sichuan Jinguang, confie à Fives DMS la fourniture de deux laminaires ZR22-54.

Février

General Motors Shanghai attribue à Fives Cinetic la fourniture de quatre machines Landis LT2e destinées à la rectification des faces, manetons et paliers de vilebrequins trois et quatre cylindres.

Mars

Fives DMS signe avec STSS (Shanxi Taigang Stainless Steel), filiale du groupe Tisco (Taiyuan Iron and Steel), deux contrats portant sur la fourniture de lignes combinées de laminage et de recuit décapage pour acier inoxydable. Cette commande porte à 20 (10 lignes et 10 laminaires) le nombre d'installations, neuves ou de modernisation, vendues depuis 1996 au groupe Tisco, premier producteur mondial d'acier inoxydable.

Mai

Air Liquide Chine commande à Fives Cryogenie la fourniture d'échangeurs pour trois grands projets de séparation des gaz de l'air sur son site de Hangzhou représentant un volume total de brasage de 640 m³.

Juillet

Fives Stein obtient auprès de VAMA (Valin ArcelorMittal Automotive), joint venture entre ArcelorMittal et Valin, une commande de deux fours verticaux pour une ligne de galvanisation automobile et une ligne de recuit mixte offrant la possibilité au client de produire alternativement des tôles recuites et des tôles revêtues.

Juillet

Nouveau centenaire, nouvel actionnaire

AXA Private Equity, nouveau partenaire de Fives

Depuis 2001 et sa sortie de la cote boursière, Fives s'est entouré de partenaires financiers qui l'ont successivement accompagné dans la croissance de son activité. En juillet 2012, c'est AXA Private Equity, l'un des leaders mondiaux du capital-investissement, qui a décidé d'apporter son soutien financier et son expertise au Groupe, afin d'accompagner son plan de développement à moyen et long termes. À cette même date, Charterhouse, partenaire financier et actionnaire majoritaire de Fives depuis 2006, a cédé la totalité de la participation qu'il détenait dans le capital du Groupe. AXA Private Equity, bien qu'actionnaire de référence du Groupe, en détient moins de 50 % ; l'équipe dirigeante de Fives, de façon collective, détenant désormais une participation majoritaire dans le capital. Cette évolution de l'actionariat marque une nouvelle étape dans l'histoire de Fives, dont la croissance a été continue ces dernières années, malgré un contexte économique parfois difficile. Ce partenariat noué avec AXA Private Equity permet au Groupe de continuer à tirer tout le potentiel de ses compétences multisectorielles, en s'appuyant sur sa capacité d'innovation et en captant le dynamisme de marchés à très forte croissance.

Corée

Août

Korean Express choisit Fives Cinetic pour l'automatisation de son principal terminal de Gunpo, près de Séoul en Corée. Cette commande comprend la conception et la fourniture d'un système de tri automatisé complet pour colis et documents intégrant les technologies cross-belt propriétaires SBIR SD-2D et SBIR D-W.

Inde

Mars

Fives Cryogenie met en vigueur deux commandes de boîtes froides pour une unité d'éthylène et une unité de traitement de gaz auprès de GAIL (Gas Authority of India). Il s'agit du premier contrat d'envergure du Groupe dans le domaine de la cryogénie en Inde.

Japon

Mars

Pour l'automatisation de son terminal de Tokyo, Sagawa Express renouvelle sa confiance à Fives Cinetic en lui attribuant un contrat incluant quatre trieurs de technologie « steel belt » offrant une capacité de tri de 30 000 articles à l'heure.

EUROPE

Allemagne

Avril

Dans le cadre d'un programme national de modernisation et d'automatisation de ses installations, le plus important opérateur logistique allemand, sélectionne Fives Cinetic pour la réalisation de son centre de tri pilote.

France

Février

Fives Cinetic reçoit la commande d'une ligne d'assemblage de pelleuses sur roues pour Caterpillar.

Juillet

Dans le cadre de l'augmentation de capacité de la sucrerie de Nangis, Fives Cail se voit confier par Lesaffre Frères une commande pour la fourniture des équipements d'essorage, d'un évaporateur à flot tombant de 4 500 m² de surface, et d'un sécheur multitube de 55 tonnes par heure.

Hongrie

Mars

Audi attribue à Fives Cinetic avec la commande d'un modèle spécial de rectifieuses d'arbres à cames Landis LT1 comprenant deux porte-pièces et un portique interne intégré, offrant une meilleure productivité que les machines concurrentes.

Russie

Septembre

Pour la nouvelle usine de Gazpromtrubinvest, Fives Bronx remporte une commande d'équipements de finition pour trois lignes complètes de production de tubes d'acier. Avec la fourniture de deux dresseuses, de deux hydrotesters, d'un testeur d'étanchéité et de deux machines de finition, ce contrat constitue la première référence significative de Fives sur le marché des tubes sans soudure en Russie.

Octobre

Notation Ecovadis

Fives dans le top 10 % des 6 000 fournisseurs notés par l'agence en 2012

Évalué par Ecovadis, un expert en responsabilité sociale d'entreprise (RSE), Fives a obtenu la note de 6 sur 10, contre une moyenne de 4,2 pour l'ensemble des sociétés notées par Ecovadis. Fives est ainsi considéré comme une entreprise « engagée » en termes de responsabilité sociale et se place dans le top 10 % des 6 000 fournisseurs notés par l'agence.

Cette évaluation, basée sur quatre domaines (environnement, social, éthique des affaires, fournisseurs), conforte les efforts en matière de responsabilité sociale entrepris par Fives depuis 2008.



RESSOURCES HUMAINES

FIVES A DONNÉ À L'ENSEMBLE DES SALARIÉS DU GROUPE LA POSSIBILITÉ DE S'EXPRIMER ANONYMEMENT AU TRAVERS D'UNE ENQUÊTE DE SATISFACTION INTERNE

Cette enquête permet de mesurer l'opinion des salariés et de suivre son évolution, mais aussi d'utiliser des indicateurs opérationnels afin d'identifier les axes de progrès prioritaires et d'accompagner l'élaboration de plans d'actions.

Plus d'infos page 29



De gauche à droite, encadrant les étudiantes centraliennes : Florence Cotin de GDF SUEZ, Armelle Carminati d'ACCENTURE, et Estelle Fontenay de FIVES.



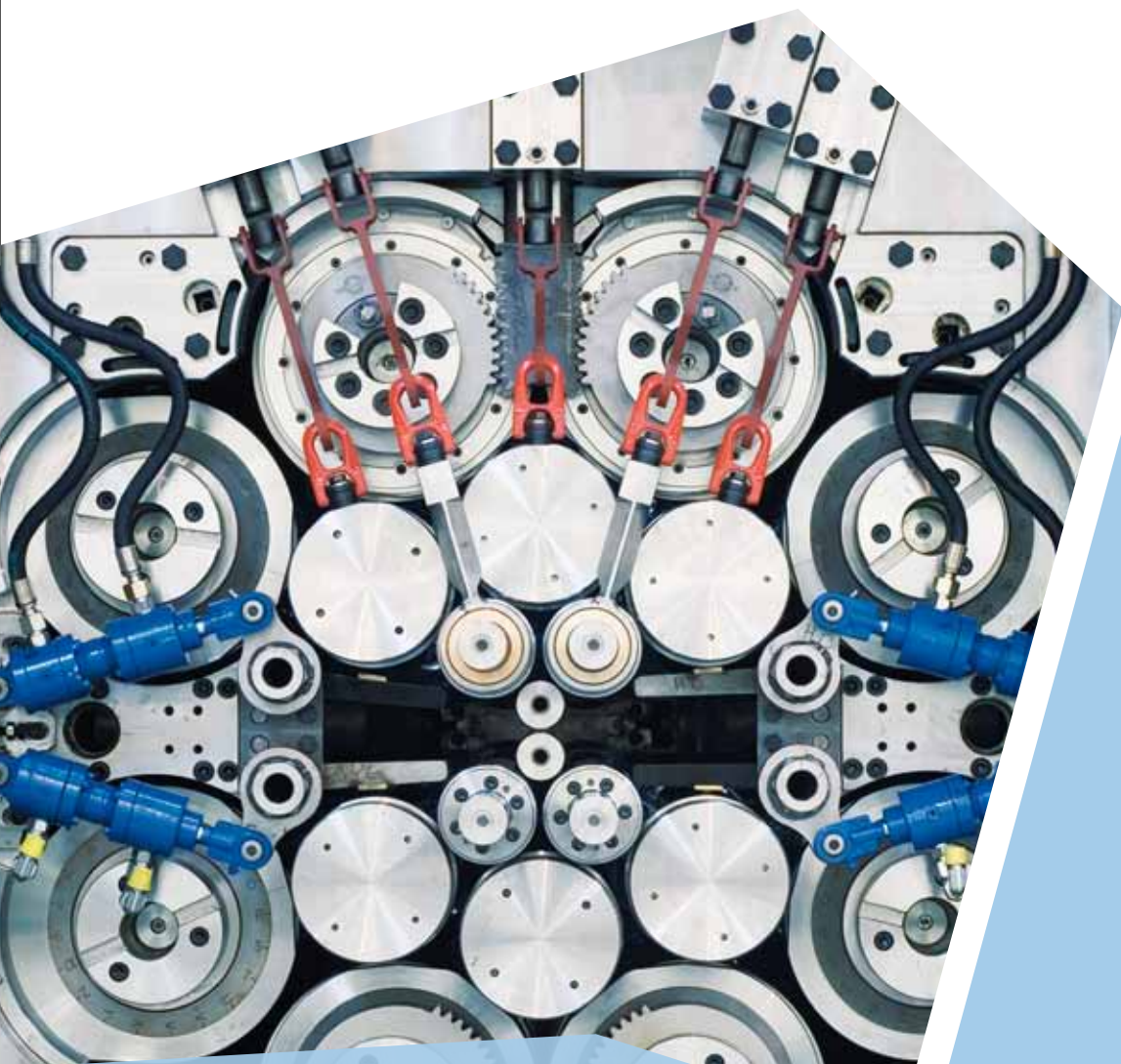
Novembre

Prix Sébastienne Guyot

Partenaire de l'École Centrale Paris

Dans le cadre d'un partenariat avec l'École Centrale Paris, Fives s'est engagé à soutenir une élève grâce à la bourse Sébastienne Guyot. Le principe est de permettre aux étudiantes de se concentrer sur leur scolarité, l'entreprise marraine assurant la prise en charge de certains frais durant les trois années d'études. Fives confirme ainsi sa volonté de renforcer la diversité de son recrutement au sein d'un vivier d'excellence.

72 % des employés se sont exprimés !



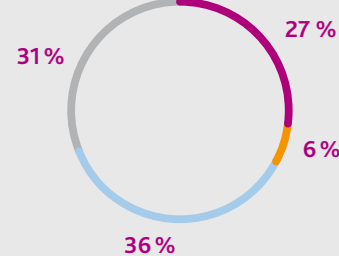
Mise en service du laminier le plus rapide au monde, 1 200 mètres par minute, pour Tisco en Chine.

2012, UN CHIFFRE D'AFFAIRES RECORD

RÉPARTITION DES ENREGISTREMENTS
DE COMMANDES PAR MARCHÉ
ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

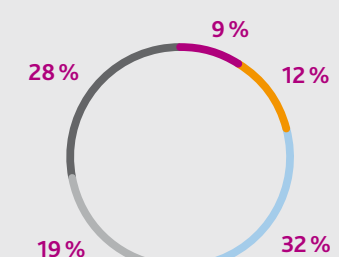
Chiffres 2012

■ Automobile/logistique
■ Métal
■ Énergie
■ Ciment

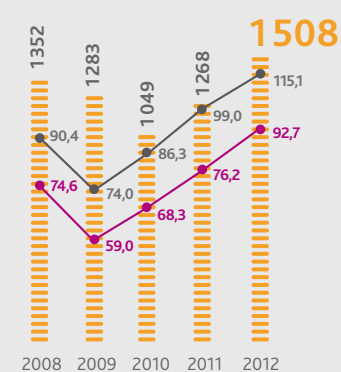


Chiffres 2012

■ Amériques
■ Afrique et Moyen-Orient
■ Asie et Océanie
■ France
■ Europe (hors France)



CHIFFRE D'AFFAIRES,
RÉSULTAT D'EXPLOITATION
ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION
AVANT AMORTISSEMENTS

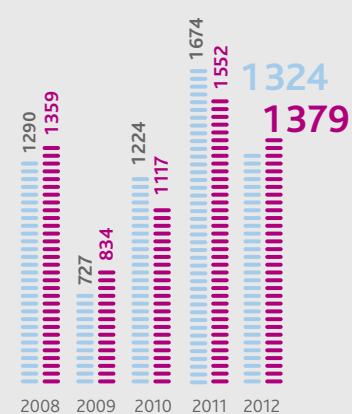


En millions d'euros

■ Chiffre d'affaires
■ Résultat d'exploitation*
● Résultat d'exploitation* avant amortissements

* 2008 : normes françaises / 2009 - 2012 : IFRS

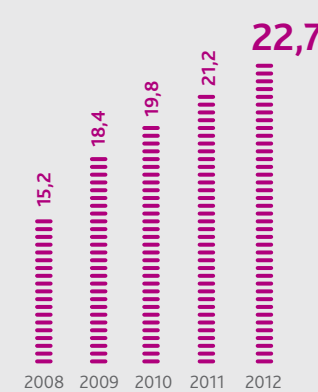
ENREGISTREMENTS
DE COMMANDES
ET CARNET DE CLÔTURE



En millions d'euros

■ Enregistrements de commandes
■ Carnet de commandes à la clôture

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

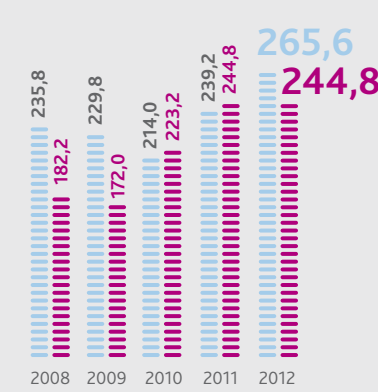


En millions d'euros

■ Budget R & D

EN 2012, L'EBITDA DU GROUPE FRANCHIT
LES 115 M€, PROGRESSANT DE PLUS
DE 16 % PAR RAPPORT À 2011

TRÉSORERIE ET FONDS PROPRES



En millions d'euros

■ Trésorerie à la clôture
■ Fonds propres à la clôture*

Les tensions sur l'accès au financement et le ralentissement des pays émergents ont encore lourdement pesé en 2012 sur l'investissement industriel mondial. Dans cet environnement économique et commercial dégradé et incertain, les enregistrements du Groupe, bien que s'affichant en baisse par rapport à 2011 (1 324 M€ en 2012 contre 1 674 M€ en 2011), se sont bien tenus. Cette performance reste en effet supérieure à celles réalisées entre 2008 et 2010. Les enregistrements de petites et moyennes commandes ont ainsi atteint un niveau record, portés d'une part, par la bonne orientation du secteur de l'énergie (combustion et cryogénie) et d'autre part, par la poursuite sur l'exercice 2012 d'une dynamique favorable dans l'automobile, sur les marchés américain et chinois en particulier. Fives a également mis en vigueur en 2012 plusieurs grands contrats négociés fin 2011, principalement dans l'acier, en Chine, mais également dans l'aluminium, au Canada et au Moyen-Orient, ainsi que dans la logistique, en Europe, aux États-Unis et au Japon.

L'exercice 2012 est, par ailleurs, marqué par une forte croissance du chiffre d'affaires, qui constitue, à 1 508 M€, le nouveau record du Groupe. Cette croissance résulte de la nette reprise des enregistrements de commandes observée au cours de l'année 2011, qui s'était terminée avec un carnet de clôture historique de 1 552 M€, mais également de la bonne tenue des prises de petites commandes récurrentes (équipements isolés, pièces de rechange, prestations d'assistance technique) qui ont continué de progresser au premier semestre 2012. Ce fort niveau d'activité s'est reflété dans les résultats du Groupe, dont l'EBITDA franchit la barre des 115 M€, progressant de plus de 16 % par rapport à 2011.

Le Groupe termine l'année avec un carnet de clôture robuste, à 1 379 M€, qui lui donne une bonne visibilité sur son activité en 2013.

Lucile Ribot, membre du Directoire, Directeur financier Groupe

1508 M€ de chiffre d'affaires

1324 M€ d'enregistrements
de commandes dont 50 % réalisés
dans les pays émergents

245 M€ de fonds propres

CROISSANCE ET ORGANISATION

Pour répondre aux enjeux résultant de la forte croissance organique et externe enregistrée par le Groupe au cours de ces dernières années, Fives a fait évoluer son organisation et sa gouvernance selon deux grands axes : d'une part, le renforcement des structures managériales intermédiaires des divisions du Groupe, relais opérationnels du Directoire ; d'autre part, la mise en place de Directions Pays (Amérique du Nord et Chine dans un premier temps), appuyées par des fonctions support locales, visant à une meilleure cohérence dans la gestion des problématiques régionales transverses.

Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire. Il se réunit pour examiner le rapport trimestriel que doit lui présenter ce dernier et vérifie et contrôle les documents afférents aux comptes sociaux et consolidés du Groupe. Au 31 décembre 2012, le Conseil de surveillance compte quatre membres : Dominique Gaillard (Président), Lise Fauconnier (Vice Président), Alexandra Goltsova et Laurent Roquette. Jacques Lefèvre en est le Président d'honneur.

Le Directoire

Fives est dirigé par un Directoire placé sous le contrôle du Conseil de surveillance. Composé de quatre membres, le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de Fives dans les seules limites de l'objet social et des pouvoirs expressément attribués au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. Chaque membre du Directoire exerce, en outre, de façon plus spécifique la supervision d'une ou plusieurs divisions opérationnelles du Groupe ainsi que d'une ou plusieurs directions fonctionnelles de Fives.

Le Comité exécutif

Pour l'assister dans ses décisions, le Directoire a créé un Comité exécutif composé des principaux responsables opérationnels et fonctionnels du Groupe. Organe de concertation, recommandation et exécution, le Comité exécutif se réunit pour instruire les dossiers et assister le Directoire dans les décisions relevant de sa compétence. Il étudie les propositions d'amélioration émises par les Comités d'orientation et de coordination. Il assure également la coordination et le suivi de la mise en oeuvre des politiques du Groupe.

Alain Cordonnier
Directeur de la division Ciment

Daniel Brunelli-Brondex
Directeur de la division Aluminium

Benoît Caratgé
Directeur de la division Acier/Verre

Jean-Marie Caroff
Directeur du développement international

Michel Dancette
Directeur Innovation & RSE

Sylvain Dulude
Directeur Pays Amérique du Nord

Jean-Paul Sauteraud
Directeur juridique

Paule Viallon
Directeur des ressources humaines

Michelle XY Shan
Directeur Pays Chine

Denis Hugelmann
Directeur de la division Automobile,
Aéronautique et autres industries

Le Directeur Pays

Il est à la fois l'animateur, le coordinateur et le relais des actions du Groupe dans le pays concerné. Il gère également la relation de Fives avec les parties prenantes locales et coordonne la relation des filiales du pays avec ces dernières.

ORIENTATION ET COORDINATION

La gouvernance de Fives s'est adaptée à la croissance du Groupe sans changer l'essence de sa structure : des entités à taille humaine favorisant la responsabilisation et la motivation des équipes. Laboratoires d'idées et de propositions, organes consultatifs et relais d'information managériale, plusieurs comités transversaux viennent nourrir les travaux du Comité exécutif afin de lui permettre d'assister le Directoire dans ses prises de décisions.

« GRÂCE À CE COMITÉ, NOUS NOUS RÉUNISSEMS RÉGULIÈREMENT POUR ÉCHANGER SUR LES PROJETS GROUPE ET DÉFINIR ENSEMBLE LA FAÇON DONT NOUS ALLONS DÉPLOYER CES DERNIERS EN CHINE. »

Shang Biao, CEO de Fives Stein Shanghai

Le Comité d'orientation

Le Directoire a institué des Comités d'orientation par zone géographique dont la vocation première est d'être le creuset de la créativité du Groupe. Ces comités rassemblent, par zone géographique, des directeurs généraux de filiales, ainsi que certains responsables des départements fonctionnels de Fives et/ou de la zone concernée. Ils favorisent la transversalité régionale et assurent une proximité des organes de direction du Groupe avec les besoins opérationnels. L'organisation de ces comités, mis en œuvre en 2012 sur les zones France, Amérique du Nord et Chine, s'étendra ultérieurement à d'autres pays.

« LE COMITÉ D'ORIENTATION FRANCE NOUS A PRÉSENTÉ UNE ANALYSE ET DES RECOMMANDATIONS QUI NOUS ONT PERMIS DE PRENDRE RAPIDEMENT LES DÉCISIONS NÉCESSAIRES AU SOUTIEN ET À L'ACCÉLÉRATION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES SERVICES PORTEUSE DE CROISSANCE POUR FIVES. »

Frédéric Sanchez, Président du Directoire

« CE COMITÉ NOUS PERMET D'AVANCER ENSEMBLE SUR DES SUJETS D'INTÉRÊT COMMUN DE MANIÈRE À PRÉSENTER DES PROPOSITIONS CONCERTÉES AU COMITÉ EXÉCUTIF. »

Ron McCullough, CEO de Fives North American

« LES ÉCHANGES QUE NOUS AVONS EUS AU SEIN DU COMITÉ FRANCE ONT ÉTÉ TRÈS STIMULANTS CETTE ANNÉE. NOTRE OBJECTIF A ÉTÉ DE CONVERGER VERS DES SOLUTIONS À METTRE EN PLACE AU NIVEAU GROUPE QUI SOIENT LES PLUS UTILES ET ADAPTÉES À L'ENSEMBLE DES FILIALES. »

Frédéric Thrum, Directeur général de Fives Cail

Le Comité de coordination

Le Directoire, souhaitant renforcer la transversalité fonctionnelle, a créé un Comité de coordination, composé de l'ensemble des directeurs de départements fonctionnels de Fives, dont la vocation est :

- d'accompagner les filiales du Groupe dans leur développement ;
- de relayer la communication informelle ;
- d'assurer la cohérence des politiques et mesures préconisées.

« LE GROUPE CROÎT ET CET ORGANE DE GOUVERNANCE ACCOMPAGNE CETTE CROISSANCE EN NOUS ASSURANT QUE LES INFORMATIONS SOIENT BIEN CROISÉES, PARTAGÉES ET LES ACTIONS DES DIFFÉRENTS DÉPARTEMENTS MENÉES DE MANIÈRE COHÉRENTE ENTRE ELLES. »

Lucile Ribot, membre du Directoire

« LE COMITÉ DE COORDINATION NOUS PERMET D'AVANCER ENSEMBLE, TOUJOURS MIEUX ET TOUJOURS PLUS EFFICACEMENT. IL NOUS AMÈNE ÉGALEMENT À FORMALISER UN CERTAIN NOMBRE DE MÉTHODES DE TRAVAIL DEVENUES NÉCESSAIRES COMPTE TENU DE LA CROISSANCE DU GROUPE. »

Céline Morcrette, Directeur de la communication Groupe

« LORS DE CES COMITÉS, NOUS NOUS RÉUNISSEMS POUR ÉCHANGER SUR LES ENJEUX ET PRIORITÉS DE CHACUN. NOUS Y VALIDONS AINSI LE FAIT QUE NOUS TRAVAILLONS AVEC LES FILIALES DE MANIÈRE COHÉRENTE. CES COMITÉS FAVORISENT ÉGALEMENT LA MISE EN PLACE D'APPROCHES COMMUNES. »

Eric Bessière, Directeur des achats Groupe

CONCEVOIR AUJOURD'HUI LES USINES DU FUTUR

SAVOIR-FAIRE INDUSTRIEL ET ORGANISATION INTERNATIONALE | TECHNOLOGIES & ÉCO-CONCEPTION

ÊTRE PIONNIER ET DÉVELOPPER
DES TECHNOLOGIES PROPRIÉTAIRES
AVEC UNE LONGUEUR D'AVANCE



AGILITÉ, DURABILITÉ ET PRAGMATISME

Reconnu pour sa maîtrise technologique, Fives conçoit et réalise des équipements et des solutions destinés aux grands projets industriels, partout dans le monde. Son savoir-faire, allié à une solide expérience du terrain, lui permet de garantir le respect des délais et des performances. L'organisation internationale du Groupe lui permet souplesse et réactivité, des qualités indispensables pour s'adapter aux spécificités de chaque projet.

Une présence mondiale

Avec 80 implantations dans près de 30 pays, Fives assure une couverture internationale. Un réseau de bureaux commerciaux implantés en Asie, en Russie, au Brésil, au Mexique, au Moyen-Orient et en Turquie vient compléter les structures commerciales propres à chacune des filiales.

Fives est ainsi présent au plus près de ses clients et s'appuie sur l'expérience de chacune des entités du Groupe dans une zone géographique donnée.

La culture des grands projets

Fives accompagne depuis sa création les grands acteurs industriels partout dans le monde. Aluminium, acier, verre, ciment, énergie, automobile et logistique... son expérience séculaire s'est développée dans des secteurs industriels à haut niveau d'investissement et à cycle long. Une tradition qui fait de Fives un partenaire unique en matière d'ingénierie industrielle et de gestion des grands projets.

La maîtrise des équipements clés

À partir de sa connaissance approfondie des process de production, Fives a développé des équipements clés à haute valeur ajoutée s'appuyant sur un large éventail de technologies innovantes. Ils confèrent aux installations livrées un très haut niveau de service en matière de productivité, de fiabilité, de longévité et de performances énergétique et environnementale.

La maîtrise de la fabrication

Le Groupe a choisi, de longue date, de garder la maîtrise de la production et de l'assemblage des éléments clés de son offre et de sous-traiter le reste de la fabrication. L'organisation de Fives reflète ces choix : le Groupe s'appuie sur son réseau international d'ateliers d'usinage et d'assemblage hautement qualifiés, dont le savoir-faire et l'expérience sont une garantie de qualité. Depuis plusieurs années, le Groupe a étendu ce réseau européen-américain aux plateformes industrielles que sont devenues la Chine et l'Inde, lui permettant de s'adresser tant au marché local qu'à l'export.

Par ailleurs, le Groupe a historiquement développé des structures de supervision et d'ingénierie à proximité de ses sous-traitants clés.

Un réseau de partenaires de confiance

Pour concilier diversité des pays, diversité des métiers et volonté d'établir des relations suivies avec ses prestataires, le groupe Fives a constitué un réseau de fournisseurs stratégiques en s'appuyant sur l'expérience de ses différentes filiales en matière d'achats. Cette démarche a deux objectifs : maîtriser les risques d'achats sur projet tout en maintenant la performance économique, et développer des synergies achats entre les filiales du Groupe.

Une synergie des savoir-faire

Avec son expertise internationale et multisectorielle, Fives dispose d'une véritable vision panoramique du monde industriel. Il la partage avec ses clients pour concevoir sans cesse de nouvelles solutions alliant technologie, sécurité et rentabilité.

De même, Fives peut mobiliser sur un projet des compétences variées, avec une même culture d'innovation et de pragmatisme.

Des relations de proximité

Outre sa présence sur le territoire de ses clients, l'organisation de Fives se caractérise par des lignes managériales courtes et proches du terrain. C'est la garantie pour chaque client de pouvoir accéder facilement à des interlocuteurs à haut niveau de responsabilité, parfaitement informés des projets en cours et impliqués personnellement dans leur réalisation.

30

sites industriels

dont 14 sites en France,
2 sites en Italie,
2 sites au Royaume-Uni,
1 site en Suisse,
8 sites aux États-Unis,
2 sites en Chine
et 1 site en Inde.

LES BUREAUX COMMERCIAUX, UN ANCRAGE DANS LE TISSU INDUSTRIEL LOCAL

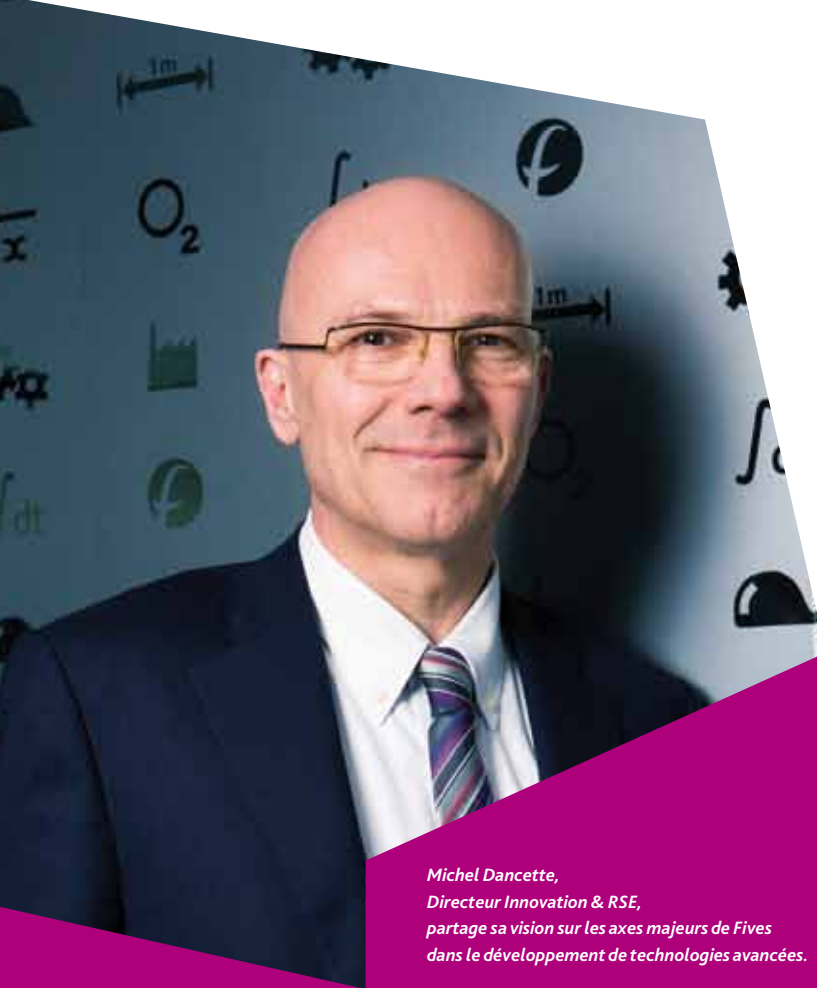
Ancre du Groupe dans les différentes zones géographiques, les bureaux commerciaux de Fives témoignent de sa volonté d'être au plus près des territoires. Connaissance du tissu industriel, expérience des marchés locaux, relations avec les administrations, veille réglementaire, proximité commerciale... ils sont la tête de pont nécessaire à la bonne connaissance du terrain et au travail de préparation indispensable à la réussite de chaque projet.

Bureaux commerciaux : Brésil, Chine, Japon, Mexique, Moyen-Orient, Russie, Thaïlande, Turquie.



ÉQUIPEMENTS PROPRIÉTAIRES

PIONNIER DANS LES TECHNOLOGIES AVANCÉES



Michel Dancette,
Directeur Innovation & RSE,
partage sa vision sur les axes majeurs de Fives
dans le développement de technologies avancées.

Fives construit son développement sur la conception de technologies qui viennent répondre aux besoins de ses clients et de ses marchés. La position du Groupe est, et a toujours été, de développer des équipements et solutions propriétaires prenant en compte l'évolution des technologies.

Broyeurs Horomill®, rectifieuses haute précision, technologies de refroidissement Flash Cooling®, systèmes de combustion à très bas NOx, Fives a été précurseur dans le lancement d'équipements innovants destinés aux nombreux marchés qu'il sert. La maîtrise des technologies dans le domaine des fours et brûleurs, du génie des procédés, de la mécanique lourde et des machines-outils, machines spéciales et systèmes robotisés, est au cœur de la réussite du groupe Fives qui, au-delà de la performance initiale de ses équipements, apporte à ses clients des solutions pérennes basées sur des technologies flexibles s'inscrivant dans la durée.

Proposer les solutions les plus performantes

Fives North American Combustion a mis au point une technologie de combustion réduisant les émissions d'oxyde d'azote de plus de 95 % par rapport aux technologies traditionnelles. Contacté par le groupe Essar, qui avait pour projet d'implanter une

nouvelle usine de pelletisation de minerai de fer dans le Minnesota, aux États-Unis, Fives North American Combustion a développé un démonstrateur prototype de 10 mégawatts installé sur son site de Cleveland pour aboutir à cette technologie ultra-performante.

Soutenir l'innovation de ses clients

Tirés par la pression des enjeux environnementaux et les attentes de plus en plus fortes sur les produits finis, les objectifs de performance industrielle des clients du Groupe ont évolué de manière significative ces dernières années. Compte tenu de la place qu'occupent ses équipements dans les processus de production de ses clients, Fives répond à ces challenges en travaillant activement à la recherche de technologies de rupture. Pionnier depuis son origine, Fives s'est fixé pour objectif de soutenir l'innovation de ses clients.

L'INNOVATION PAR LE NUMÉRIQUE

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication se révèlent être une opportunité majeure pour accroître les performances des installations. Pour Fives, la composante numérique est, au même titre que la prise en compte des paramètres techniques mécaniques, thermiques, électriques, hydrauliques et pneumatiques, un axe intégré dans la conception de ses équipements, lignes de production ou usines complètes.

Fives conçoit ainsi des systèmes de pilotage automatisés ayant pour but d'optimiser les processus de démarrage, de contrôle, de mesure et de sécurité des différentes phases de production liées à l'utilisation de ses équipements et lignes de procédés. L'objectif est de fournir aux clients des « procédés clés en main » qui leur permettent d'ajuster au mieux les performances opérationnelles, d'avoir une meilleure flexibilité des solutions et de faciliter l'usage et la maintenance des opérateurs.

Ces systèmes automatisés viennent également très souvent répondre aux enjeux sociaux et environnementaux des clients à travers une prise en compte des meilleures alternatives de conception en termes d'ergonomie, de réduction de taille des équipements, de rejets, de maintenabilité et de sécurité des installations. L'homme revient au centre de l'usine dans un environnement plus sécurisé.

Quels que soient la technologie ou le marché final, l'innovation par le numérique permet de proposer des solutions « inenvisageables » auparavant. Le Groupe a su démontrer sa capacité d'innovation avec les développements des systèmes de pilotage « Digit@l Furnace AT Control System » destiné à l'optimisation des performances des brûleurs du four de réchauffage de OMK en Russie et le « Firing System » des fours de cuisson des anodes sur l'aluminerie de Qatium au Qatar.

L'usine numérique intelligente de Fives s'étend au-delà de la solution fournie aux clients. Elle inclut l'ensemble des services désormais accessibles à distance grâce à la mise en place de capteurs de données permettant le pilotage automatisé. Fives conçoit des applications intégrant ces données qui permettent à ses clients de mieux ajuster et contrôler leur production.

Sur quels leviers s'appuie l'innovation et le développement des technologies du Groupe ?

Il est vital pour Fives de favoriser la créativité et l'émergence des idées-clés de notre politique d'innovation ambitieuse. Nous menons, depuis plusieurs années, un concours de l'innovation au sein du Groupe afin d'inciter les collaborateurs, issus de la R&D ou non, à proposer des idées d'amélioration ou de rupture radicale. Ces idées, qui sont ensuite, pour les plus prometteuses, sélectionnées et étudiées en R&D, peuvent aboutir à des innovations remarquables et parfois brevetées comme la technologie Wet Flash Cooling®, dédiée au marché de l'acier. Facteur de différenciation mais aussi protection de son savoir-faire, la propriété intellectuelle est en effet centrale pour Fives. Les sessions de créativité au sein des filiales, l'émulation et les échanges entre les équipes de R&D font partie des autres leviers pour stimuler l'innovation. Le groupe Fives mène également des programmes de recherche plus en amont, en collaboration avec les laboratoires de recherche et les universités. Enfin, depuis l'an dernier, des programmes portant sur des technologies transverses, tel que celui du stockage d'énergie, sont menés directement au niveau de la Direction Innovation Groupe, permettant ainsi de bénéficier des synergies de l'ensemble des compétences des filiales de Fives.

Que pouvez-vous dire sur les orientations majeures de Fives en termes d'innovation ?

Le Groupe conserve sa ligne de conduite dans le développement de solutions nouvelles ou d'amélioration de produits : satisfaire ses clients, anticiper les évolutions technologiques, suivre et répondre aux attentes du marché. Cependant, Fives met l'accent, depuis quelques années, sur deux programmes essentiels. Le premier est issu d'une réflexion menée de longue date sur l'innovation numérique qui s'appuie sur l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication : l'usine numérique intelligente ou *Smart Digital Plant*. Il s'agit d'intégrer une nouvelle manière de piloter les installations à partir de logiciels et de systèmes automatisés qui offrent une valeur ajoutée indéniable aux clients, et qui répondent aux objectifs de responsabilité sociale et environnementale de Fives. Le second programme majeur est lié à la performance environnementale de nos produits et se traduit notamment par la démarche d'éco-conception de Fives, Engineered Sustainability®.

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

VERS UNE INDUSTRIE ÉCO-EFFICIENTE

Soucieux d'apporter à ses clients les meilleures technologies disponibles en termes d'efficacité énergétique et de performance environnementale, Fives a formalisé un programme d'éco-conception : Engineered Sustainability®. Cette démarche correspond également à l'un des axes prioritaires de la politique de responsabilité sociale du Groupe.

Distinguer les technologies les plus performantes

Reconnu depuis ses débuts pour sa capacité à maintenir une avance technologique, Fives prend aujourd'hui l'engagement de viser l'excellence et d'améliorer continuellement ses technologies en matière de performance environnementale en déployant une démarche d'éco-conception au sein de ses filiales, Engineered Sustainability®. Ce programme définit une méthodologie structurée et rigoureuse autour de l'évaluation des impacts environnementaux d'un produit sur son cycle de vie, qui permet ainsi d'identifier et de sélectionner les pistes d'amélioration destinées à optimiser les performances techniques, économiques et environnementales de l'équipement. Il permet également, grâce à une analyse des risques, d'évaluer si l'équipement nécessite des ajustements permettant de renforcer la sécurité de l'opérateur. Engineered Sustainability® engage les filiales de Fives dans un processus d'éco-conception exigeant et destiné à être mené sur le long terme.

À travers ce programme d'éco-conception, Fives souhaite non seulement anticiper les contraintes réglementaires mais avant tout proposer à ses clients des solutions répondant à leurs propres objectifs de réduction de leur empreinte environnementale. La marque Engineered Sustainability® permettra aux clients d'identifier les nouveaux équipements éco-conçus alliant performances industrielle et environnementale.

Le programme Engineered Sustainability® inclut la mise en place de formations internes mais également externes auprès des utilisateurs finaux afin d'optimiser les performances opérationnelles de l'équipement.

MACHINE DE LAVAGE

CentriSpray

33 % d'économie d'énergie : les pompes s'arrêtent quand la machine ne lave pas

65 % de réduction du volume de gaz d'échappement

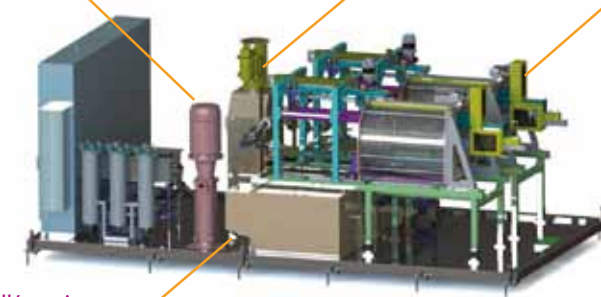
Volume de séchage à l'air réduit de **84 %**

Consommation d'énergie minimale à vide

Niveau sonore de moins de **77** décibels

32 % d'économie d'énergie pour le chauffage de fluide

Rééquipement et maintenance simplifiés



Des applications qui se concrétisent sur tous les marchés

Sept filiales ont intégré le programme Engineered Sustainability® tout au long de l'année 2012. Un premier équipement a finalisé la démarche d'éco-conception et a reçu la marque Engineered Sustainability® en juillet 2012 : la machine CentriSpray de Fives Cinetic (Cinetic Automation Corp.) destinée au marché automobile. Aujourd'hui, sept projets sont en cours d'étude, principalement pour le développement d'équipements dédiés aux marchés de l'acier, de l'aluminium, de l'automobile, de la combustion, de la logistique et de l'énergie (sucre).

« FIVES A ENGAGÉ PLUSIEURS PROGRAMMES D'AMÉLIORATION D'ÉQUIPEMENTS CLÉS DESTINÉS À SES MARCHÉS CIBLES TELS QUE L'ACIER ET L'ALUMINIUM, DEUX INDUSTRIES PARTICULIÈREMENT SENSIBILISÉES AUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, QUI DEVRAIENT ABOUTIR COURANT 2013. LES PRODUCTEURS D'ACIER SONT CONFRONTÉS À DES RÉGLEMENTATIONS STRICTES EN MATIÈRE D'ÉMISSIONS DE NOx, ET À DES APPROVISIONNEMENTS EN ÉNERGIE ET EN EAU COÛTEUX TANDIS QUE LES INDUSTRIELS DE L'ALUMINIUM RECHERCHENT AUJOURD'HUI DE NOUVEAUX GISEMENTS D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE. »

Pauline Plisson, Responsable du programme Engineered Sustainability® Groupe

SUCRE
Découpage de la canne



ALUMINIUM

Traitement des rejets polluants, formage des anodes



ACIER
Four de réchauffage, laminoir



7 technologies Fives ont fait l'objet d'un travail d'éco-conception en 2012

COMBUSTION
Four de forge



AUTOMOBILE
Machine de lavage et séchage des pièces de moteur

« LA MARQUE ENGINEERED SUSTAINABILITY® NOUS PERMET DE CLARIFIER NOTRE COMMUNICATION SUR LA PERFORMANCE DE NOS MACHINES. CELA CHANGE LA PERCEPTION DE NOS CLIENTS NORD-AMÉRICAINS QUI CONSIDÈRENT NOS PRODUITS ET NOTRE SOCIÉTÉ COMME ÉTANT TRÈS ORIENTÉS PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE. ELLE NOUS DISTINGUE CLAIEMENT DE LA CONCURRENCE. »

Dave Stockaert, Responsable produit de Cinetic Automation Corp.

AU CŒUR DE FIVES

ÉTHIQUE | RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE | SANTÉ, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT | RESSOURCES HUMAINES

UN GROUPE RESPONSABLE DONT LA CROISSANCE EST SOUTENUE PAR DES ACTIONS ET POLITIQUES QUI S'INSCRIVENT SUR LE LONG TERME

ÉTHIQUE

L'ÉTHIQUE DANS L'ADN DU GROUPE

« Travailler de manière loyale et responsable est le seul moyen de rester à la pointe durablement. » Cette citation de Frédéric Sanchez traduit la conviction forte de Fives de placer l'éthique comme l'un des fondamentaux du Groupe. D'année en année, Fives renforce le dispositif mis en place pour rappeler règles et valeurs à l'ensemble de ses collaborateurs.

Sensibiliser, informer, encadrer...

Pour partager les mêmes règles déontologiques entre toutes ses filiales et tous ses salariés, Fives déploie un important dispositif d'information sur la lutte contre la corruption et le comportement éthique sur les marchés. L'information est à la fois verbale, au travers de réunions de sensibilisation animées depuis quelques années par Fives et permettant d'ouvrir le dialogue avec les managers locaux, mais aussi formelle à travers le Code de conduite, diffusé à chacun des salariés du Groupe, et le Manuel des Directives et Recommandations. Ce dernier, destiné à l'ensemble des managers des filiales qui ont pour charge d'en intégrer et adapter le contenu à leurs propres processus et outils internes, définit les principales règles de management du Groupe : les règles éthiques, les procédures achats, la conduite avec les fournisseurs et les sous-traitants, le management des agents, etc. Au niveau de la prévention, le Groupe soutient également ses filiales dans la mise en place de procédures d'analyse de risques et de plans de prévention associés. Chaque collaborateur bénéficie également d'un droit d'alerte qui lui permet de saisir la direction du Groupe en toute confidentialité.

Faire de l'éthique un sujet d'échanges et de réflexions communs

La direction du Groupe activera, dès 2013, un plan d'actions visant à favoriser le dialogue et l'échange, au-delà des règles que sous-tend le sujet de l'éthique. Un programme biannuel a été défini pour notamment prolonger les actions terrain et décentraliser l'animation de manière continue au niveau des filiales. Pour ce faire, le Groupe définira et formera, en 2013, une quinzaine d'ambassadeurs couvrant l'ensemble des implantations de Fives dans le monde. Ces ambassadeurs participeront à l'élaboration d'une boîte à outils, comprenant notamment de nombreux cas qui leur permettront d'illustrer les thématiques liées à l'éthique pour la rendre plus concrète.

Un Code de conduite disponible en **13** langues

et diffusé à **96 %** des effectifs

« NOUS PRÉSENTONS SYSTÉMATIQUEMENT LE CODE DE CONDUITE LORS DE NOS ENTRETIENS D'EMBAUCHE ET LE FAISONS SIGNER À L'ENTRÉE DU COLLABORATEUR DANS NOS EFFECTIFS. LES CANDIDATS SONT RÉELLEMENT SENSIBLES AU FAIT QUE NOUS NOUS PRÉOCCUPIONS DE CES SUJETS AU MÊME TITRE QUE LA SANTÉ SÉCURITÉ ENVIRONNEMENT. JE CROIS QUE PARFOIS CELA PEUT FAIRE LA DIFFÉRENCE ! SI NOS COLLABORATEURS LISENT ET COMPRENNENT L'ANGLAIS, ILS APPRÉCIENT ÉGALEMENT QUE CE CODE SOIT DISPONIBLE DANS LEUR LANGUE LOCALE. ILS PEUVENT, À TOUT MOMENT, RETROUVER ET RELIRE CE CODE SUR LE PORTAIL INTRANET DU GROUPE. »

Elaine Wang, Directeur ressources humaines Chine

« LES EXIGENCES DE NOS CLIENTS SE RETROUVENT DANS NOTRE PROPRE CODE. »

Jean-Camille Uring, membre du Directoire

FIVES, UN GROUPE RESPONSABLE

De par ses métiers et son action auprès d'acteurs industriels internationaux, Fives se doit d'être un groupe responsable et exigeant dans ses modes opératoires et dans sa relation avec les parties prenantes tant en matière environnementale, économique, sociale que de gouvernance. Les actions de la démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Fives répondent à quatre engagements forts...

- Objectif de certification ISO 14001 de tous les sites industriels à horizon 3 ans.
- Intégration d'objectifs Sécurité à la part variable des DG.
- Publication du premier Rapport d'Activité et de Développement Durable.

2012

- Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies.
- Lancement de plans d'actions RSE, filiale par filiale.

2011

- Définition de la politique RSE Groupe et de la Directive RSE.
- Mise à jour du Code de conduite, traduction en 13 langues et diffusion à l'ensemble des collaborateurs.

2010

- Création d'une coordination SSE** Groupe.
- Première phase de sensibilisation des filiales au Développement Durable.
- Lancement du premier reporting RSE.

2009

- Création du Département Responsabilité Sociale d'Entreprise.

2008

- Politique RH intégrant le développement de la mixité.
- Directive sur les règles de représentation commerciale
- L'environnement, axe n°1. de la stratégie d'innovation du Groupe.

2005

- Première Charte de Déontologie du Groupe.

2001

**SSE : Santé Sécurité Environnement

Minimiser l'empreinte environnementale du Groupe et de ses clients

Fives a déployé deux programmes pour répondre à cet engagement. Le premier, Engineered Sustainability®, porte sur l'éco-conception et la sécurité des machines. En tant que concepteur d'équipements clés de procédés pour des clients industriels qui, pour la plupart, ont un fort impact environnemental, Fives vise l'exemplarité énergétique et environnementale de ses équipements avec ce programme.

Le second concerne le propre management environnemental du Groupe. Il s'agit d'un programme d'amélioration coordonné ayant pour objectif une certification ISO 14001 de l'ensemble des sites industriels du Groupe à horizon fin 2014. Si le cœur de métier de Fives est majoritairement la conception d'équipements et la supervision de leur fabrication et installation, un tiers des implantations du Groupe représente des sites industriels ayant des activités d'assemblage et de production. Le Groupe accompagne ces sites dans la mise en place d'un système de management de l'environnement.

Promouvoir un comportement loyal sur les marchés et être un partenaire responsable

Pour partager les mêmes règles déontologiques entre toutes ses filiales et tous ses salariés, Fives a construit un dispositif de prévention autour de son Code de conduite. Ce dispositif va être renforcé à partir de 2013 par la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs et des formations de tous les managers du Groupe.

Fournir un environnement de travail sûr et motivant

La santé sécurité au travail est l'un des piliers de la démarche RSE de Fives. L'ambition du Groupe en la matière évolue, et les outils et la démarche pour l'atteindre se renforcent depuis 2009. Le programme

sera axé, à partir de 2013, sur l'implication du management sur ce sujet, que ce soit dans les ateliers du Groupe, sur les chantiers client ou auprès de l'ensemble des collaborateurs et sous-traitants de Fives. La politique ressources humaines répond également à plusieurs objectifs de responsabilité sociale du Groupe. Les programmes et outils relatifs à la gestion des compétences et des carrières, à la conformité de la protection sociale aux standards internationaux et à la diversité, sont animés et coordonnés par les équipes ressources humaines de Fives. Cette politique, qui contribue au dialogue, à la diversité des équipes et au développement de chacun, permet au Groupe de capitaliser sur ses collaborateurs tout en les fidélisant.

Intégrer la responsabilité sociale à tous les niveaux de la gouvernance du Groupe

La déclinaison de l'ambition de responsabilité sociale de Fives à tous les niveaux de l'organisation est un objectif depuis le lancement de la démarche RSE. Des réunions de travail au niveau de la direction de chaque filiale sont régulièrement organisées depuis 2010 pour identifier les enjeux prioritaires, leur niveau d'avancement, et le plan d'actions RSE associé. Ce programme dit de « coaching RSE » permet d'intégrer les spécificités de chaque organisation et de chaque marché à la démarche Groupe.

* Cf. tableau de synthèse général se référant au Pacte Mondial, page 46

UNE DÉMARCHE RSE INTÉGRÉE À LA GOUVERNANCE DU GROUPE

Le Département Responsabilité Sociale du Groupe est directement rattaché, sa depuis sa création, au Président du Directoire. Le Directeur RSE fait partie du Comité exécutif du Groupe. La validation du contenu du programme, l'arbitrage sur les projets et le suivi de l'avancement sont faits, quatre fois par an, auprès du Directoire du Groupe.

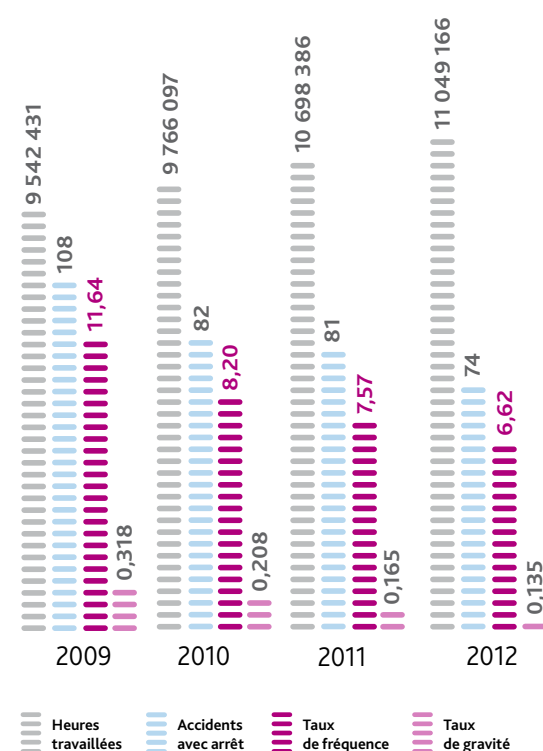
Le Comité exécutif est consulté au cas par cas selon les projets, informé des programmes d'action annuels et de leur avancement. C'est au niveau des directeurs opérationnels, de division ou de zone, que les actions vers les filiales sont orchestrées et arbitrées.

FIVES ABORDE UN NOUVEAU CYCLE

La santé sécurité de ses salariés est un axe de travail prioritaire pour Fives. Le Groupe a mis en place, depuis 2009, une coordination santé sécurité qui a pour mission principale de développer la culture sécurité du Groupe. Un dispositif comparable a été mis en place en 2012 en matière de réduction de son empreinte environnementale.

Une démarche sécurité proactive

Les trois premières années d'actions coordonnées en matière de santé sécurité ont permis de professionnaliser la démarche sécurité dans le Groupe, d'améliorer significativement le niveau de prévention et de diminuer le nombre d'accidents avec arrêt. Cette démarche de coordination Groupe repose sur quatre fondamentaux. Le premier est relatif au référentiel mis en place, une directive santé sécurité qui constitue un guide incontournable en matière de pratiques et d'organisation. Ensuite, la conduite d'audits croisés internes a contribué à l'amélioration des pratiques en permettant aux plus avancés d'identifier leurs domaines d'amélioration, et aux moins avancés de mieux cerner les priorités d'action. Dans le même temps, la mise en place d'un réseau de coordinateurs Santé Sécurité Environnement au sein des filiales, animé par le Groupe, a permis de favoriser et d'accélérer le partage d'expérience et de bonnes pratiques. Le réseau de coordinateurs SSE s'est enrichi et consolidé pendant ces trois années, sur toutes les zones d'implantation du Groupe et pour tous les types d'activités (chantiers et ateliers). En 2012, des objectifs en matière de sécurité ont également été intégrés dans la rémunération variable des dirigeants des filiales.



Les résultats encourageants obtenus globalement par le Groupe sur cette période demeurent encore trop hétérogènes. Pour s'assurer de l'intégration de la sécurité au cœur de la performance du Groupe et des sociétés, Fives s'engagera en 2013 dans un nouveau cycle renforcé de trois ans impliquant l'ensemble du management. Ce plan a pour ambition de diviser par

deux le taux de fréquence en trois ans, mais également de renforcer la maîtrise de la sécurité chez les intérimaires et les sous-traitants du Groupe, Fives ayant déploré sur l'année deux accidents mortels survenus chez l'un de ses sous-traitants en Arabie Saoudite.

Impact environnemental : des actions à plusieurs niveaux

L'empreinte environnementale propre de Fives reste mineure par rapport à celle des installations industrielles fournies à ses clients. Cependant, le Groupe a lancé une démarche d'amélioration sur ce sujet, à la fois par cohérence vis-à-vis de l'objectif d'exemplarité environnementale de ses équipements, mais aussi par volonté de mobiliser les salariés de Fives au travers d'un programme associant l'ensemble des collaborateurs. Le programme lancé par Fives en 2012 s'est structuré autour de 3 axes :

- cartographie des impacts et des risques environnementaux des sites de Fives ;
- programme de certification ISO 14001 pour tous les sites industriels du Groupe avant fin 2014 ;
- conduite de diagnostics et/ou d'audits environnementaux des filiales.

67 % des filiales auditées depuis 2010

47 correspondants SSE Groupe

61 audits santé sécurité Groupe menés depuis 2009

30 sites industriels

76 % des filiales ont une politique santé sécurité rédigée et diffusée

18 sites certifiés sécurité selon les référentiels MASE et OHSAS 18001



FIVES NORDON, UNE AMÉLIORATION SIGNIFICATIVE DE LA SÉCURITÉ EN ATELIER ET SUR CHANTIER

Par rapport à 2011, la performance sécurité 2012 s'est améliorée avec la diminution à la fois du taux de fréquence des accidents avec arrêt et du taux de gravité (respectivement de 15,24 à 4,52 et de 0,322 à 0,061)*.

Benoît Vivien, Directeur QSHE de la société, explique cette amélioration : « Chez Fives Nordon, la santé sécurité fait l'objet d'un plan d'actions impliquant l'ensemble du personnel, de l'ouvrier à l'encadrement. Les managers ont des objectifs chiffrés sur ce sujet. La sensibilisation SSE est également soutenue par des communications régulières (lettre interne, affichage, événements, etc.). L'amélioration de nos résultats est également due à notre capacité à mettre en place de nouvelles actions en réaction aux événements significatifs de l'année et en suivant le retour d'expérience. Notre vision de la SSE est très opérationnelle et pragmatique. Notre démarche et notre organisation sécurité se consolident d'année en année, notamment grâce à l'amélioration continue de la prévention des risques. »

*Personnel Fives Nordon (hors sous-traitants et intérimaires)



« L'APPROCHE DU GROUPE FIVES A ÉTÉ TRÈS STRUCTURANTE POUR NOUS. LES DIRECTIVES ET RECOMMANDATIONS, LES VISITES RÉGULIÈRES DU COORDINATEUR SÉCURITÉ GROUPE ET LE SUPPORT DU RESPONSABLE QUALITÉ ET SSE DE FIVES PILLARD EN FRANCE NOUS ONT PERMIS DE COMPRENDRE TRÈS VITE LES STANDARDS D'UN GROUPE INTERNATIONAL COMME FIVES. POUR NOTRE GRANDE SATISFACTION, LES TRAVAILLEURS DE L'ATELIER SE SONT MONTRÉS TRÈS CONCERNÉS PAR LES NOUVEAUX OBJECTIFS SANTÉ SÉCURITÉ ENVIRONNEMENT : C'EST UN VÉRITABLE TRAVAIL D'ÉQUIPE. »

Sanjeev Kumar Roy, Coordinateur Qualité et Santé Sécurité de Fives Combustion System Pvt. Ltd.
Fives Combustion System Pvt. Ltd. a rejoint le Groupe en début d'année 2012

UNE POLITIQUE RH EN 3D

Les salariés sont au cœur de la stratégie et des enjeux de responsabilité sociale de Fives. Pour fournir à chacun un environnement de travail exigeant et motivant, la Direction des ressources humaines a mis en place une politique basée sur le dialogue, le développement des compétences et le respect de la diversité dans l'entreprise.

Dialogue

En matière de ressources humaines, le dialogue est le garant de la pérennité de la relation professionnelle. Il permet à chacune des parties d'échanger de manière formelle et de vérifier que les attentes et les objectifs sont bien identifiés et partagés. Principe de base de la politique ressources humaines du Groupe, le dialogue est favorisé en toutes occasions. Avec les collaborateurs, ce dialogue commence dès l'arrivée dans l'entreprise à l'occasion du parcours d'intégration qui permet à chaque nouvel embauché d'appréhender rapidement l'entreprise, son organisation et ses modes de fonctionnement au travers de rencontres avec différents interlocuteurs. Il se poursuit avec la rencontre « starter », bilan de la période d'intégration réalisé après six à dix-huit mois d'activité. Tout au long de la collaboration, le dialogue est maintenu grâce à d'autres outils qui concernent plus spécifiquement le développement de carrière. Avec les diverses instances représentatives du personnel, il se traduit par des relations sociales ouvertes et confiantes qui visent à entretenir un climat social constructif, et qui ont abouti, ces dernières années, à la signature de plusieurs accords Groupe.

Développement

Afin d'encourager et d'accompagner le développement de carrière, la Direction des ressources humaines a mis en place des outils permettant aux équipes dirigeantes de créer les conditions d'adhésion de leurs collaborateurs aux objectifs du Groupe et d'offrir à chacun les évolutions professionnelles dans lesquelles il pourra exprimer au mieux son potentiel et son talent au sein de l'entreprise. L'entretien annuel d'évaluation, les Comités de gestion de carrières (CEDRE) et l'« accélérateur de carrière » sont autant de

dispositifs permettant au salarié d'échanger avec sa hiérarchie ou la Direction des ressources humaines du Groupe. Soutiens de la professionnalisation et du développement personnel, des parcours de formation s'organisent autour des principales compétences par métier et sont adaptés à la position de chacun.

Diversité

Du fait de la multiplicité de ses implantations géographiques et des pays dans lesquels il intervient, Fives fait naturellement place à la diversité. Parce qu'il est un Groupe majoritairement masculin, la féminisation des équipes a été la première priorité. Elle a été suivie par d'autres thèmes fondamentaux que sont la variété multiculturelle, l'équité et l'égalité des chances. En matière d'intégration et de maintien dans l'emploi des collaborateurs handicapés, le Groupe a finalisé, en 2012, une campagne interne de sensibilisation et recensement, en 2013, les actions menées à l'issue de celle-ci. La signature de deux accords Groupe en France, le premier sur la prévention des discriminations et l'égalité de traitement, le second relatif à l'emploi des seniors, marque l'engagement de Fives contre toute forme de discrimination. Celui-ci est soutenu par des formations de prévention des discriminations et de promotion de la diversité menées auprès des équipes dirigeantes, du personnel encadrant et des représentants du personnel.

6 521 collaborateurs
de **49** nationalités

16 % des collaborateurs sont des collaboratrices
32 % d'entre elles sont Ingénieurs/Cadres

1 262

recrutements effectués en 2012,
partout dans le monde

69 % des effectifs du Groupe
ont un entretien annuel d'évaluation

Une augmentation de **58 %**
entre 2011 et 2012 du nombre
de rencontres « accélérateur
de carrière »

69 % de l'effectif
du Groupe a reçu
une formation en 2012

DES SALARIÉS SATISFAITS

En septembre 2012, Fives a lancé une enquête d'opinion interne auprès de l'ensemble de ses collaborateurs leur permettant ainsi de s'exprimer sur leur vision de leur entreprise et du Groupe. Un moyen d'appréhender le niveau de satisfaction des salariés et d'en suivre l'évolution, mais aussi d'identifier des points d'amélioration et de définir des plans d'actions.

S'il s'agissait de la seconde enquête réalisée en France après celle conduite en 2007, les collaborateurs des sociétés Fives du monde entier, avaient, eux, l'occasion d'exprimer pour la première fois leur niveau de satisfaction en termes d'environnement de travail, de motivation, d'attachement à l'entreprise, d'organisation ou encore de management.

L'enquête, organisée en 44 questions, donnait la possibilité aux salariés de s'exprimer librement et anonymement sur trois thèmes que sont : les conditions de travail, le travail au quotidien et l'entreprise regroupant l'organisation interne, la collaboration entre services, mais aussi l'attachement à l'entreprise et au Groupe.

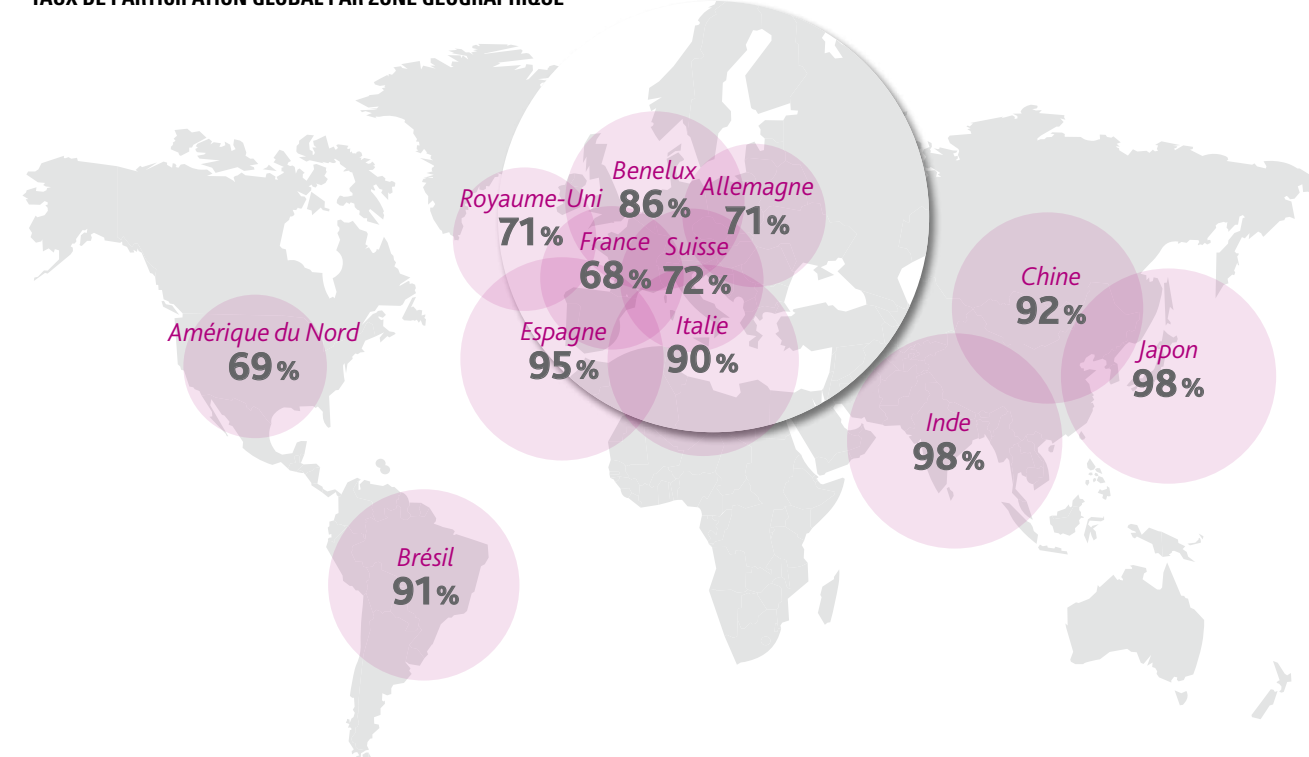
Le niveau élevé de participation à cette enquête (72 %) a permis d'obtenir des indicateurs fiables et détaillés. L'analyse des résultats, menée par les cabinets SECAFI pour le périmètre France et Inergie pour l'ensemble du Groupe, offre une vision pertinente et objective de l'opinion des salariés au niveau de chaque entité, incluant une comparaison par pays et par secteur d'activité. Cette analyse permet de mesurer une véritable satisfaction globale comprenant un attachement fort des salariés à leur entreprise et au groupe Fives : 85 % des collaborateurs expriment un fort attachement à leur entreprise, 76 % sont satisfaits ou très satisfaits de travailler au sein de leur entreprise et 72 % la recommanderaient à un proche. Le niveau de reconnaissance de la qualité relationnelle au travail est également assez exceptionnel avec 94 % des collaborateurs qui sont satisfaits ou très satisfaits de leurs rapports avec leurs collègues de travail. 82 % se

disent par ailleurs satisfaits ou très satisfaits de l'intérêt de leur travail et de la diversité des tâches. Les axes de progrès identifiés de manière globale portent sur l'amélioration du fonctionnement de l'organisation entre services et la formalisation des objectifs individuels et des résultats attendus (seuls 66 % des collaborateurs disent en avoir une connaissance précise). Un travail sera également effectué avec l'ensemble des managers pour améliorer l'attention apportée aux remarques des collaborateurs puisqu'ils sont 60 % à être satisfaits ou très satisfaits de la prise en compte de celles-ci par leur supérieur hiérarchique.

Dès 2013, des plans d'actions seront élaborés en concertation avec les directions des sociétés, les services des ressources humaines et les représentants du personnel afin d'améliorer le fonctionnement, l'organisation de la société sur certains points précis, en s'appuyant sur les résultats de l'enquête. Ils devront être adaptés aux spécificités sociales et organisationnelles de chacune des entreprises Fives. Dans de nombreux cas, des groupes de travail, associant les salariés, pourront être organisés afin d'aboutir à des mesures opérationnelles.

Les bons résultats de cette enquête confortent Fives dans le choix de ses axes de travail : la création d'une culture managériale commune, et respectueuse des cultures locales, par le moyen d'outils managériaux identiques, et la mise en place d'une relation de qualité avec les collaborateurs en encourageant et en accompagnant leurs évolutions de carrière par la prise en compte de leurs aspirations individuelles.

TAUX DE PARTICIPATION GLOBAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



“

Le niveau élevé de participation à cette enquête témoigne d'un fort intérêt des collaborateurs de Fives pour la première étude d'opinion internationale du Groupe. La lecture des résultats de l'enquête fait apparaître de fortes disparités qui n'ont rien de surprenant. Elles sont le reflet de l'histoire de chaque société, de facteurs conjoncturels mais aussi de la diversité culturelle qui existe dans le Groupe du fait de sa dimension internationale. Ainsi, **la relation à l'entreprise et au travail varie selon les continents**. Pour autant, cette diversité n'est pas un problème. Si les niveaux de satisfaction peuvent différer, le diagnostic est partagé : **les attentes et les axes de progrès sont similaires**. Ces convergences forment **le socle d'une culture Groupe**. Elles nous permettront de travailler ensemble sur nos marges de progrès, tout en veillant à capitaliser sur nos atouts.

Au regard des réponses, nous disposons de pistes concrètes pour avancer sur certains sujets. L'analyse approfondie de celles-ci, des tendances communes et des nuances évoquées permettra la déclinaison, société par société, de plans d'actions dans lesquels il sera important d'impliquer l'ensemble du personnel. **Il faut, plus que jamais, faire en sorte que les intérêts de l'entreprise et ceux des équipes convergent.**

Paule Viallon, Directeur des ressources humaines du Groupe

”

RESSOURCES HUMAINES

POURQUOI ONT-ILS CHOISI FIVES ?

Ils ont récemment rejoint Fives ou y ont, à l'inverse, déjà fait une longue carrière. Ces collaborateurs, comme leurs 6 500 collègues, contribuent chaque jour au développement des activités du Groupe. Pourquoi ont-ils choisi Fives ? Pourquoi y sont-ils toujours ? Zoom sur leurs motivations...

« FIVES EST UN GROUPE TRÈS ATTRAYANT CAR IL VALORISE ET ENCOURAGE LA MOBILITÉ INTERNE, Y COMPRIS À L'INTERNATIONAL. LA DIVERSIFICATION DE SES PRODUITS ET DE SES DÉBOUCHÉS EN FAIT ÉGALEMENT UN GROUPE SOLIDE, CAPABLE D'AFFRONTER LES HAUTS ET LES BAS DES MARCHÉS CYCLIQUES AUXQUELS IL S'ADRESSE. C'EST UNE GRANDE FORCE. »

Baïda Davish, Directeur des achats de Cinetic Automation (États-Unis)
A rejoint le Groupe en 2011



« APRÈS 31 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LE DOMAINE DU GÉNIE ÉLECTRIQUE ET DE L'AUTOMATISATION DANS DIFFÉRENTES SOCIÉTÉS, LA PRÉSENTATION QUE M'A FAITE L'ÉQUIPE DU GROUPE M'A DONNÉ ENVIE. EN REJOIGNANT FIVES, J'AI PU METTRE MES COMPÉTENCES AU SERVICE D'UN LEADER TECHNOLOGIQUE ET PARTAGER MON EXPÉRIENCE AVEC DE JEUNES INGÉNIEURS, CEUX-LÀ MÊME QUI DIRIGERONT L'ENTREPRISE DE DEMAIN, SANS AUCUN DOUTE. »

Utpal Samaddar, Responsable du Département Électrique & Automation de Fives Stein India Projects Pvt., Ltd. (Inde)
Chez Fives depuis 2011

« JE N'AI PAS VU PASSER MES 18 ANNÉES DANS LE GROUPE CAR JE NE ME SUIS JAMAIS ENNUYÉE ! LES MISSIONS SONT VARIÉES ET, POUR CHACUNE D'ENTRE ELLES, J'AI VÉRITABLEMENT PU ÊTRE UN ACTEUR MAJEUR DE MES PROJETS, DE LEUR NAISSANCE À LEUR ABOUTISSEMENT INDUSTRIEL. FIVES M'A OFFERT LA POSSIBILITÉ DE BÂTIR UNE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE MOTIVANTE ET INTERNATIONALE. GRÂCE À LA CONFIANCE DE MES MANAGERS, J'AI PU ÉVOLUER AU SEIN DU GROUPE ET APPORTER MOI-MÊME UNE PIERRE À L'ÉDIFICE. »

Agnieszka Borysowicz, Directeur général adjoint de Fives Engineering (Shanghai) Co., Ltd. (Chine)
Chez Fives depuis 1995



« EN SORTANT DE L'ÉCOLE, JE N'ARRIVAIS PAS À CHOISIR LA SPÉCIALITÉ VERS LAQUELLE J'ALLAIS M'ORIENTER. L'ASPECT TRANSVERSAL, LA PLURALITÉ DES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET INDUSTRIELLES DU GROUPE M'ONT SÉDUITE. J'AI ÉGALEMENT CHOISI FIVES CAR C'EST UNE SOCIÉTÉ À TAILLE HUMAINE, OÙ CHACUN DES COLLABORATEURS PEUT AVOIR DES VRAIES RESPONSABILITÉS. PERSONNE NE RESTE DANS L'ANONYMAT. AUJOURD'HUI, JE SUIS RAVIE, J'APPRENDS TOUS LES JOURS DANS DES DOMAINES TRÈS DIVERS. »

Aurélien Gonzalez, Ingénieure Innovation Environnementale Groupe (France)
Moins d'un an chez Fives



« AU DÉPART, J'AI DAVANTAGE ÉTÉ SÉDUIT PAR CE QUE FIVES VOULAIT DEVENIR QUE PAR CE QU'IL ÉTAIT. DEPUIS QUE JE SUIS EN POSTE, J'AI DÉCOUVERT UN GROUPE RESPONSABLE, OUVERT ET ACCESSIBLE, UN GROUPE FORT DE SES VALEURS HUMAINES, MORALES ET ENVIRONNEMENTALES AUQUEL J'AI PLAISIR D'APPARTENIR. AU COURS DES DEUX DERNIERS SIÈCLES, LES HOMMES ET LES FEMMES DE FIVES ONT MENÉ À BIEN DES PROJETS GRANDIOSES. À MON MODESTE NIVEAU, EN TOUTE AUTONOMIE ET AVEC LA CONFIANCE ACCORDÉE PAR MA HIÉRARCHIE, JE SUIS FIER DE COMPTER PARMIS CEUX QUI REPRENNENT LE FLAMBEAU ET TRAVAILLENT AUX PROJETS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN. »

Yohann Vaur, Directeur commercial aéronautique de Fives Cinetic (France)
A rejoint le Groupe en février 2012



« FIVES EST UN GROUPE ATTRACTIF AVEC UN FORT POTENTIEL DE CROISSANCE. IL EST AUSSI UN GROUPE SOUCIEUX DU BIEN-ÊTRE DE SES SALARIÉS, DANS LE RESPECT DES DIFFÉRENCES. FIVES M'A OFFERT LA POSSIBILITÉ DE TRAVAILLER SUR UNE MULTITUDE DE PROJETS, AVEC TOUJOURS LE MÊME LEITMOTIV : RÉPONDRE AU MIEUX À NOS CLIENTS, ET LEUR OFFRIR DES SERVICES TOUJOURS PLUS PERFORMANTS. »

Pablo Arribalzaga, Directeur général de Fives North American Europe Bilbao (Espagne)
Chez Fives depuis 1990



« DEPUIS 1979 - DATE DE MON ARRIVÉE CHEZ FIVES - ET ENCORE AUJOURD'HUI, CHACUNE DE MES MISSIONS S'EST AVÉRÉE ÊTRE UN VÉRITABLE CHALLENGE. MISSIONNÉ DANS L'UNE DES FILIALES INDIENNES DEPUIS 4 ANS, MON RÔLE EST DE CONSOLIDER LES MÉTHODES DE TRAVAIL GROUPE, TOUT EN LES ADAPTANT AUX PARTICULARISMES LOCAUX, AFIN QUE L'ENTITÉ S'AUTONOMISE ET DEMEURE COMPÉTITIVE. EN INDE, COMME EN CHINE ET EN EUROPE, LE GROUPE A SU S'IMPLANTER EN ALLIANT STRATÉGIE DE MANAGEMENT COMMUNE ET RESPECT DES VALEURS LOCALES QUE SONT LA MODESTIE, LA PATIENCE, LA CONFIANCE ET LA PERSÉVÉRANCE. »

José Foggia, Directeur technique de Fives Stein India Projects Pvt. Ltd. (Inde)
Chez Fives depuis 1979

MARCHÉS

ALUMINIUM | ACIER | VERRE | CIMENT | AUTOMOBILE, AÉRONAUTIQUE ET AUTRES INDUSTRIES | LOGISTIQUE | ÉNERGIE

TECHNOLOGIES ET SAVOIR-FAIRE
AU SERVICE DE LA PERFORMANCE



ALUMINIUM



L'OPÈRE FIVES

Matières premières

Distillation du goudron de houille.
Cristallisation statique en milieu fondu.
Terminal portuaire de brai liquide.

Carbone

Ateliers de production d'anodes crues, systèmes de chauffe et de régulation des fours de cuisson d'anodes, centres de traitement des fumées de fours de cuisson d'anodes, unités de recyclage des déchets carbonés.

Électrolyse

Traitement des gaz de cuves et traitement des déchets de bains.

Fonderie

Fours de fusion, fours de maintien et fours de traitement thermique, systèmes de refroidissement de l'eau de la fonderie.



Ma'aden Alcoa Aluminium poursuit le développement de son unité de production équipée de technologies Fives Solios

En 2010 et 2011, Ma'aden Alcoa Aluminium, joint venture entre la compagnie d'État Saudi Arabian Mining Co. et Alcoa, avait confié plusieurs contrats à Fives Solios portant sur la fourniture de deux ateliers d'anodes d'une capacité unitaire de 40 tonnes, d'un terminal de brai liquide, de quatre centres de traitement des gaz et d'un centre de traitement de déchets de bain et de quinze fours de fusion et de maintien destinés à la fonderie. En 2012, Fives Solios a accompagné le client pour la mise en production de son atelier de fabrication d'anodes. Le premier des quatre centres de traitement des gaz, impliquant la mise en route des premières cuves d'électrolyse, a démarré avec succès, permettant à Ma'aden Aluminium d'entamer une production effective de métal dans les délais prévus. Par ailleurs, Fives Solios a obtenu la réception des trois premiers fours de maintien pour la coulée de lingots sur ce même site. En 2013, le Groupe fournira également à Samsung Engineering deux fours pour le nouveau laminoir d'une capacité de 380 000 tonnes par an. Ces succès industriels, sur le site qui devrait devenir le plus grand complexe intégré au monde, confortent la bonne position de Fives Solios sur les trois secteurs clés de l'industrie de l'aluminium primaire que sont le carbone, l'électrolyse et la fonderie.

Rio Tinto Alcan renouvelle sa confiance au Groupe

En 2012, Rio Tinto Alcan a réceptionné dans les délais prévus le centre de traitement des gaz de cuves d'électrolyse pour son unité de production pilote de Jonquière au Québec, première usine au monde équipée de cuves d'électrolyse dont l'ampérage atteint 600 kA. Ce centre intègre la technologie des filtres Ozeos développée par Fives Solios qui permet une réduction significative de l'empreinte environnementale de l'installation. La production d'aluminium devrait démarrer au cours du premier semestre 2013. Dans le même temps, Rio Tinto Alcan a retenu le Groupe pour la fourniture de trois fours de maintien pour la fonderie et la livraison, en modules pré-assemblés, de la ligne chaude complète de l'atelier de fabrication d'anodes d'une capacité de 42 tonnes par heure pour son usine de Kitimat au Canada.

Fives Solios poursuit sa percée sur le marché nord-américain

En 2012, le producteur d'électrodes en graphite, Showa Denko Carbon, a confié à Fives Solios la réalisation clés en main du système de captation des vapeurs de brai de sa nouvelle unité de fabrication de pâte pour son usine de Charlotte en Caroline du sud, aux États-Unis.

« EN MARS 2012, FIVES A FAIT L'ACQUISITION D'UNE NOUVELLE ACTIVITÉ SPÉCIALISÉE DANS LE GÉNIE CHIMIQUE DES PRODUITS CARBONÉS. CETTE NOUVELLE ENTITÉ, BAPTISÉE SOLIOS CHEMICAL, QUI COMMERCIALISE LE PROCÉDÉ « PROABD® » INITIALEMENT DÉVELOPPÉ POUR LA DISTILLATION DES GOUDRONS DE HOUILLE ET LA VALORISATION DE SOUS-PRODUITS, VIENT COMPLÉTER ET DIVERSIFIER LES DÉBOUCHÉS DE NOTRE DIVISION. »

Daniel Brunelli-Brondex, Directeur de la Division Aluminium

11 000 000
heures travaillées sans
accident avec arrêt sur le
chantier de Ma'aden Alcoa
Aluminium*

*Données Mars 2013

ACIER



L'OPÈRE FIVES

• Aciers Inoxydables

- Fours de réchauffage Digit@l Furnace®
- Laminaires à froid réversibles
- Laminaires « Skin-Pass »
- Lignes de recuit décapage (à chaud et à froid)
- Lignes de recuit brillant
- I-BAL - lignes de recuit brillant avec chauffage inductif et Flash Cooling®

• Aciers au Silicium

- Fours de réchauffage Digit@l Furnace®
- Laminaires à froid réversibles
- Lignes de recuit décapage
- Lignes de décarburation
- Lignes de recuit et revêtement

• Aciers Carbone

- Fours de réchauffage Digit@l Furnace® (produits longs et plats)
- Fours tunnel et de traitement thermique
- Lignes à tubes soudés
- Lignes de recuit continu (tôle et fer blanc)
- Lignes de galvanisation (horizontale et verticale)
- Lignes de revêtement organique (convection et induction)
- Lignes combinées et compactes

• Aciers et métaux non ferreux

- Équipements de finition et de production de tubes pour les producteurs de barres, tubes et tuyaux

Fives, une référence sur le segment de la production d'acier à haute valeur ajoutée

Producteurs d'acier carbone, d'acier inoxydable ou d'acier au silicium, les industriels choisissent les technologies Fives pour leur capacité à permettre la production d'aciers à haute valeur ajoutée. En matière d'acier carbone, Vama, joint venture entre ArcelorMittal et Valin, a confié, en 2012, à Fives Stein la conception et la réalisation de deux fours verticaux de recuit pour ses nouvelles lignes de production. La première est dédiée à la production d'acier galvanisé haut de gamme pour le marché automobile. La seconde équipera une ligne de recuit continu mixte dont la grande flexibilité permettra de produire alternativement des tôles recuites et des tôles revêtues à base d'aluminium. Cette dernière qualité de tôle, destinée au marché en forte expansion des aciers à très haute limite élastique pour l'automobile, sera la première produite en Chine par ce client. Dans le domaine de la production d'acier au silicium à grains orientés, le Groupe a mis en service, en avance par rapport au planning contractuel, deux lignes de production pour Baosteel en Chine. Au travers de ces nouvelles références, Fives confirme son statut de fournisseur de référence du premier sidérurgiste chinois.

Laminage à froid, les technologies Fives DMS font référence

En 2012, Fives DMS a confirmé sa capacité à se situer à la pointe de la technologie avec la mise en service réussie du laminoir à froid le plus rapide du monde pour TISCO en Chine (1 200 mètres par minute contre 1 000 mètres pour les technologies les plus performantes jusqu'ici). Fives DMS a également signé avec STSS (Shanxi Taigang Stainless Steel), filiale de TISCO, deux contrats portant sur la fourniture de lignes combinées de laminage et de recuit décapage pour acier inoxydable. Chacune des deux lignes est formée par la succession d'un tandem de cinq laminaires permettant de réduire l'épaisseur du produit entrant jusqu'à 70 % et d'une ligne de recuit décapage à froid. Cette commande porte à vingt (10 lignes et

10 laminaires) le nombre d'installations, neuves ou de modernisation, vendues depuis 1996 au groupe TISCO, premier producteur mondial d'acier inoxydable. Dans l'année, TCSS (Tiancheng Stainless Steel Products) a confié au Groupe la fourniture de deux laminaires de type ZR22-54 pour son nouvel atelier de laminage à froid inox. De nombreuses mises en service ou premières productions ont également eu lieu chez des clients de renom tels que JISCO, WISCO et Posco VST en Chine et au Vietnam. Aux États-Unis, le dernier des trois laminaires ZR commandés par ThyssenKrupp Steel Alabama a été réceptionné.

Équipements de finition : Fives Bronx poursuit son expansion mondiale

Sur le segment des tubes sans soudure pour des clients finaux opérant dans le gaz, le pétrole ou la transmission d'énergie, le Groupe a réalisé, en 2012, de nombreuses interventions de service sur sa base d'équipements installés à travers le monde. Fives Bronx a également enregistré une importante commande auprès d'une division du producteur de gaz russe Gazprom pour la fourniture d'équipements de finition de sa nouvelle usine de tubes.

« KEODS, SOCIÉTÉ DE CONSEIL EN MÉTALLURGIE, A REJOINT LE GROUPE EN 2012. CETTE ÉQUIPE, EXPORTE EN PROCESS SIDÉRURGISTE, PERMET À FIVES DE RENFORCER SON OFFRE, PARTICULIÈREMENT DANS LE DOMAINE DES LIGNES DE TRAITEMENT (LIGNES DE GALVANISATION ET LIGNES DE RECUI) DE PRODUITS DESTINÉS AU MARCHÉ AUTOMOBILE. »

Benoît Caratgé, Directeur de la division Acier

RÉFÉRENCES

BAOSTEEL (Chine) 2004-2012 : fourniture de 3 lignes de galvanisation automobile, 2 lignes de recuit fer blanc à très haute vitesse (800 m/mn), 4 fours verticaux pour lignes de recuit continu et de galvanisation automobile pour acier carbone et 2 fours horizontaux pour acier au silicium ainsi qu'un laminoir pour acier inoxydable.

TISCO (Chine) 1997-2012 : fourniture de la plus importante ligne au monde de recuit décapage d'acier inoxydable de 1150 000 t/an, de la plus importante ligne de recuit brillant d'acier inoxydable de 150 000 t/an, et de plusieurs laminaires de type ZR dont le plus rapide au monde (1 200 m/mn).

POSCO (Corée) 2007-2011 : fourniture d'une section de refroidissement ultra-rapide de technologie Wet Flash Cooling®, de 2 fours verticaux pour lignes de galvanisation automobile équipés de la technologie Flash Cooling®, d'un four de réchauffage de brames et de 4 laminaires pour les sites de ZPSS et QPSS.

ANSHAN IRON & STEEL (Chine) 2010 : fourniture de 2 laminaires de type ZR pour acier au silicium.

SHOUGANG JINTANG (Chine) 2008-2010 : fourniture de 4 fours verticaux pour lignes de galvanisation et de recuit continu, dont un en recuit continu d'une capacité record de 1100 000 t/an, équipé de la technologie Flash Cooling®.

THYSSENKRUPP (E.U.) 2007-2012 : fourniture de 3 laminaires et d'un « Skin-Pass » pour sa nouvelle usine située en Alabama.

ALLEGHENY LUDLUM CORP. (E.U.), ARCELORMITTAL CST (Brésil), CELSA (Espagne), ÇOLAKOĞLU (Turquie), SEVERSTAL (Russie), SISCO (Chine), USIMINAS (Brésil), WELSPUN ET JINDAL STEEL & POWER LTD., STEEL AUTHORITY OF INDIA LIMITED SAIL (Inde) 2007-2013 : fourniture de fours de réchauffage Digit@l Furnace®, retenus pour leur qualité de chauffage ainsi que pour leurs performances énergétique et environnementale inégalées.

BOOMERANG TUBE (États-Unis) 2011 : fourniture d'une ligne de fabrication de tuyaux ERW.

SHAOGUAN (Chine) 2011 : fourniture d'une dresseuse de barres à 2 rouleaux.

TMK 2001 (Russie et États-Unis) 2011 : fourniture de 2 et 7 bancs hydrauliques d'épreuves de tubes.

HYUNDAI STEEL (Corée) 2011 : fourniture d'une dresseuse de barres à haute-vitesse.

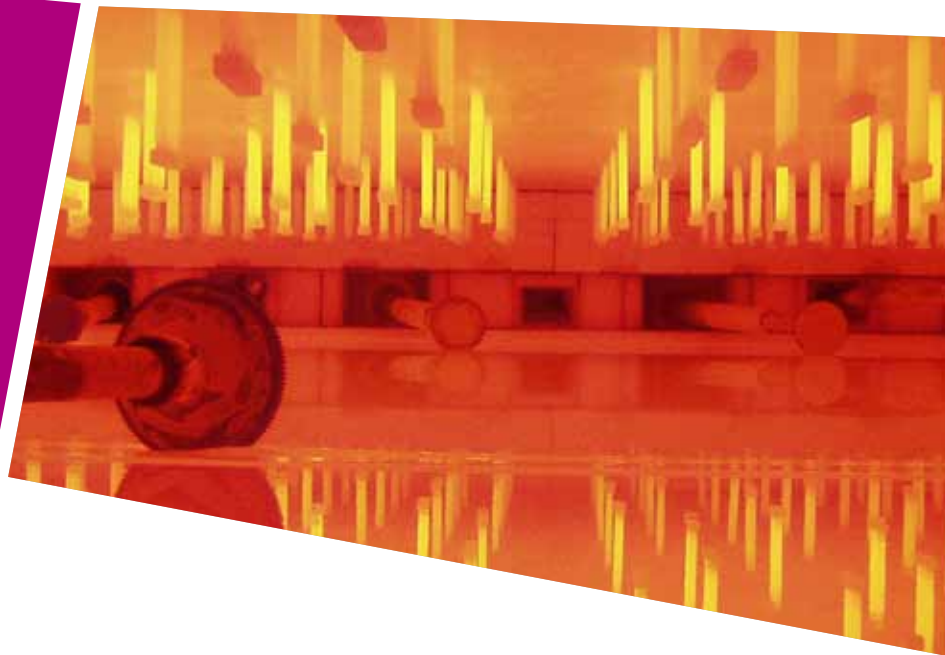
VERRE



L'OFFRE FIVES

Équipements thermiques et lignes de production :

- de verre plat et de verre flotté (fours de fusion, épuración des fumées, bains d'étain et étenderies),
- de verre creux et de verres spéciaux (fours de fusion, équipements de conditionnement et équipements auxiliaires).



Fives Stein plébiscité pour ses technologies de verre ultra-fin

En 2012, Fives Stein a conçu, fourni et mis en route un four électrique ainsi qu'un système de distribution destinés à la ligne de production de verre à haute valeur ajoutée de son client chinois CDGM Glass, pour son usine de Chengdu. Cette installation est dédiée à la production de verre ultra-fin pour les écrans tactiles. L'offre du Groupe en matière de fusion de four électrique du verre et de développement d'équipements spécifiques et de pointe (équipements de bain, système de contrôle d'étenderie) place Fives Stein comme l'un des pionniers sur ce marché à très fort contenu technologique, en plein développement.

Verre flotté : Fives Stein propose un four de fusion permettant 10 à 15 % de gains d'énergie

Prenant en compte le fait que le coût de l'énergie représente 40 % du coût de production de verre plat, Fives Stein a concentré ses efforts de recherche et développement sur la réduction de la consommation d'énergie à la source en mettant au point la technologie brevetée de four de verre flotté en aérocumbustion « Low Energy Melter® ». Le L.E.M.® permet au client de réaliser une économie d'énergie de 10 à 15 % par rapport aux standards en agissant sur les trois étapes de la fusion du verre. Il permet notamment d'éviter la perte sur les parois du four, d'augmenter l'échange thermique dans les régénérateurs et de maîtriser la recirculation du verre grâce à la modification apportée à la conception et la géométrie du four. Cette technologie a été retenue par CBVP qui sera ainsi le premier verrier à bénéficier de la technologie du L.E.M.® sur sa ligne de production de verre flotté au Brésil, dès la fin de l'année 2013.

Verre creux et d'emballage : une réputation au-delà des frontières

Des États-Unis à l'Asie en passant par l'Europe et le Moyen-Orient, Fives Stein a été plébiscité par ses clients historiques dans les domaines du verre spécifique et du verre d'emballage. Dans le cadre de la construction de sa nouvelle unité de production de fibre de verre spécifique à base de soude en Lettonie, Valmieras Stikla Skiedra a choisi les technologies de fusion et de conditionnement développées par le Groupe en lui commandant un four électrique et deux lignes de production.

« GRÂCE AUX EFFORTS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT POURSUIVIS PAR FIVES STEIN CES DERNIÈRES ANNÉES, LE GROUPE EST EN MESURE DE SERVIR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION DE VERRE ULTRA-FIN POUR ÉCRANS TACTILES. L'OFFRE DE FIVES STEIN COUVRE L'ENSEMBLE DES ÉQUIPEMENTS DE BOUT CHAUD DE CE MARCHÉ À FORT CONTENU TECHNOLOGIQUE. »

Thierry Valot, Directeur de la division Verre

CIMENT



L'OFFRE FIVES

- Cimenteries complètes clés en main.

- Ateliers de broyage et équipements de procédés pour la cimenterie et le broyage des minéraux (fours, broyeurs, Horomill®, précalcinateur Zéro-NOx, Rhodax®, séparateur TSV™...).

- Ingénierie et systèmes de combustion propre en fours rotatifs et pour les procédés de calcination et de séchage (Novaflam®, Rotaflam®...).

- Filtres à manches de dépolluierage sur fours, refroidisseurs et broyeurs.

RÉFÉRENCES

CBVP - GROUPE CORNELIO BRENNAND (Brésil) 2011-2012 : conception et réalisation d'une unité de production de verre flotté de 800 t/j.

OBEIKAN GLASS CO. (Arabie Saoudite) 2008-2011 : conception et fourniture d'une ligne complète* de production de verre flotté de 800 t/j.

OKAN CAM (Turquie) 2008-2010 : conception et réalisation d'un atelier de composition et d'une ligne de production de verre flotté.

GUARDIAN ROSTOV (Russie) 2011-2012 : fourniture d'une étenderie de 9 00 t/j.

LG CHEM (Corée) 2011 : fourniture de 20 paires de top rolls pour première usine de verre flotté dédié à la production de verre extra-mince.

AVIC (HAINAN) SPECIAL GLASS MATERIALS CO. (Chine) 2011-2012 : fourniture d'un bain d'étain complet destiné à la nouvelle ligne de production de verre flotté de 600 t/j.

SANGALLI VETROITALIA (Italie) 2010-2011 : conception et fourniture d'un bain d'étain complet d'une capacité de 650 t/j.

TG ANHUI (Chine) 2012 : conception et fourniture d'une étenderie Low-E de 1 200 t/j.

GUARDIAN INDUSTRIES (Arabie Saoudite) 2012 : reconstruction du feeder de coloration de l'usine d'Al-Jubail.

SISECAM (Bulgarie) 2012 : fourniture d'un bassin de travail et de 8 feeders.

BA VIDRO (Pologne et Espagne) 2012 : fourniture de 2 projets de construction d'un bassin de travail et de 4 feeders.

VALMIERAS STIKLA SKIEDRA (Lettonie) 2010-2012 : fourniture d'une nouvelle unité de production de fibre de verre spécifique à base de silicate de soude composée d'un four électrique ainsi que deux lignes de production.

CDGM GLASS (Chine) 2010-2012 : fourniture d'un four électrique et d'un système de distribution pour l'usine de Chengdu.

*Four de fusion, bain d'étain, étenderie et traitement de fumées

Le Groupe poursuit son développement au Brésil

En 2012, la société Cimar, joint venture entre les groupes Queiroz Galvão et Cornelio Brennand, a commandé à Fives FCB les équipements de procédé d'un nouveau centre de broyage ciment situé à São Luis dans l'état du Maranhão, comprenant notamment un broyeur à boulets de 3 400 kW, un séparateur de dernière génération TSV™ 3200 HF et un filtre procédé Sonair de 2 000 m². Après le contrat signé avec Holcim, en 2011, pour la réalisation d'une nouvelle ligne de production de 4 500 tonnes par jour pour la cimenterie de Barroso dans l'état du Minas Gerais, cette commande confirme la capacité de Fives à répondre à la demande d'un marché cimentier brésilien en pleine croissance.

Les technologies Fives Pillard reconnues par les producteurs du monde entier

En 2012, l'excellence de la technologie conçue par Fives Pillard a permis au Groupe de remporter un nombre record de projets de tuyères. Fives Pillard a confirmé sa position de leader du secteur avec plus de 100 brûleurs Novaflam® vendus pour équiper de nouvelles lignes ou remplacer des équipements existants moins performants. Holcim a notamment choisi Fives pour la majeure partie de ses projets, avec 21 Novaflam® commandés sur l'année.

Combustion : le Groupe poursuit son développement en Inde

En début d'année, le Groupe a renforcé sa présence sur un marché indien du ciment en forte croissance en finalisant l'acquisition de CBL, devenue Fives Combustion Systems Pvt. Ltd., société indienne spécialisée dans la conception et la fourniture d'équipements de combustion, servant en particulier les domaines des minéraux (ciment) et de l'énergie (brûleurs pour chaudières industrielles et centrales thermiques). Fives Combustion Systems Pvt. Ltd., qui emploie une centaine de personnes et dont le siège social se trouve à Mumbai, possède également un atelier de production et d'assemblage situé à Vadodara dans l'état du Gujarat. Cette acquisition permet à Fives d'accélérer la pénétration de son offre de combustion sur le marché indien tout en tirant partie d'une nouvelle unité de fabrication.

« EN 2012, FIVES FCB A FAIT L'ACQUISITION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DE CLE, LA DIVISION SPÉCIALISÉE EN CIMENTERIE DU GROUPE TECHNIP FRANCE. DÈS 2013, FIVES FCB COMMERCIALISERA ET FABRIQUERA ÉGALEMENT, SOUS LICENCE, LE SYSTÈME D'ANALYSE EN LIGNE ET EN CONTINU COSMA™ QUI DÉTERMINE EN TEMPS RÉEL LES PHASES MINÉRALES DU CIMENT OU DU CLINKER, ET PERMET AINSI D'AMÉLIORER LES PERFORMANCES DES ATELIERS DE CUISSON ET DE BROYAGE DE LA CIMENTERIE. CES NOUVELLES ÉTAPES RENFORCENT NOTRE POSITIONNEMENT NOTAMMENT SUR LE MARCHÉ DES SERVICES. »

Alain Cordonnier, Directeur de la division Ciment

RÉFÉRENCES

HOLCIM (Brésil) 2011-2012, HOLCIM APASCO (Mexique) 2007-2012 et HOLCIM (Costa Rica) 2002-2004 : fourniture de lignes de production de 4 500 t/j (clinker), de 3 500 t/j et de 3 000 t/j.

QATAR NATIONAL CEMENT COMPANY (Qatar) 1995-2010 : fourniture clés en main des lignes de production Umm Bab 2 (2 000 t/j), 3 (4 000 t/j) et 4 (5 000 t/j).

CIMAR (Brésil) 2012 : fourniture d'un nouveau centre de broyage ciment comprenant un broyeur à boulets de 3400 kW, un séparateur de dernière génération TSV™ 3200 HF et un filtre procédé SONAIR de 2 000 m².

IMSAT CEPROCI ENGINEERING, GROUPE SNEF (Moldavie) 2012 : installation d'un séparateur TSV™ 3000 HF à la cimenterie de Rezina (Groupe Lafarge) dans le cadre de la reconversion en circuit fermé d'un atelier de broyage.

HOLCIM (monde) 2012 : fourniture de 21 brûleurs Novaflam® pour équiper de nouvelles lignes et remplacer les équipements existants moins performants.

GROUPE WACEM (Éthiopie, Ghana et Togo) 2012 : fourniture de brûleurs Novaflam® et de 2 générateurs de gaz chauds, de nouvelle conception, d'une capacité de 50 MW chacun fonctionnant au charbon pulvérisé pour un nouvel atelier de broyage cru.

LA FARGE (Tanzanie et Ouganda) 2012 : fourniture d'un brûleur Novaflam® pour la combustion de biomasse solide et un générateur de gaz chaud.

SIAM CITY CEMENT (Thaïlande) 2012 : fourniture de brûleurs Novaflam®.

TOKUYAMA (Japon) 2012 : fourniture d'un brûleur Novaflam®, unique solution commandée à l'international pour équiper une ligne de 7 000 t/j en vue de brûler des combustibles alternatifs.

AUTOMOBILE, AÉRONAUTIQUE et autres industries



L'OFFRE FIVES

- Équipement et systèmes automatisés de haute cadence pour :
 - l'usinage,
 - la fonderie,
 - l'automatisation,
 - l'assemblage,
 - l'intégration de procédés industriels.

- Maintenance de systèmes.

Fives Cinetic reste le partenaire historique des grands constructeurs automobile

Les grands constructeurs PSA Peugeot Citroën, Renault, General Motors et Chrysler ont réceptionné ou mis en service, en 2012, des équipements ou lignes de production conçus par Fives Cinetic. Du Maroc aux États-Unis en passant par la Russie et la Chine, la satisfaction apportée par les équipes et les solutions proposées a permis au Groupe de remporter de nouveaux contrats. PSA Peugeot Citroën a commandé une ligne complète d'assemblage de pivots de suspension pour son site de Mulhouse tandis que Renault confiait à Fives Cinetic l'équipement de ses lignes de production de Tanger 2 au Maroc, de Curitiba au Brésil, de Douai en France et de Revoz en Slovaquie. Aux États-Unis, Chrysler Fiat a fait appel à Fives Cinetic dans le cadre de l'extension de capacité et de la modification de son usine de Dundee destinée à produire quatre nouveaux types de moteurs plus économes en énergie. Pour ce site, le Groupe a ainsi en charge la conception et la fourniture de rectifieuses Landis et la transformation d'une ligne d'assemblage moteur (conception, fabrication et installation des équipements) comprenant des portiques et élévateurs, des machines à laver CentriSpray, et des outils de diagnostic DyAG.

Les équipements développés par le Groupe continuent d'avoir la préférence des constructeurs, partout dans le monde

En matière d'usinage, le Groupe a été retenu pour la plupart des investissements importants effectués principalement dans les pays émergents. En Chine, dans le cadre de projets menés aussi bien par des grands constructeurs mondiaux (en particulier Volkswagen, General Motors, Ford ou Honda) que par des acteurs nationaux, le Groupe a remporté un nombre important de commandes de rectifieuses orbitales Landis et de rectifieuses de bielles et de roulements Giustina. General Motors Shanghai a notamment attribué à Fives Cinetic la fourniture de quatre machines LT2e destinées à la rectification des faces, manetons et paliers de vilebrequins trois et quatre cylindres.

En matière de remplissage et d'encollage, la gamme d'équipements Rapidcharge® et Decker conçue par Fives Cinetic a, cette année encore, gagné la préférence des constructeurs asiatiques, brésiliens et européens. Le Groupe s'est notamment vu confié par Honda le seul investissement majeur au Japon et a remporté chez Nissan un contrat multi-site pour des extensions au Brésil, au Mexique, en Indonésie et en Thaïlande.

Aéronautique, Fives Cinetic répond à la demande d'un marché en pleine croissance

En 2012, Fives Cinetic a poursuivi le développement de ses ventes dans le secteur aéronautique, tant dans le domaine de la fabrication d'aérostructures que dans celui des moteurs d'avions. Les machines MGP et DHP développées par le Groupe pour l'usinage de profilés et le détourage de tôles, ont séduit les constructeurs français et américains par leur remarquable productivité et flexibilité.

Aéronautique

FIGÉAC AÉRO (France) 2012 : conception et fourniture de 4 centres d'usinage de profilés MGP 150.

Engins de chantiers

CATERPILLAR (France) 2011-2013 : fourniture d'une ligne de peinture intégrant un convoyeur à friction CFCrixline et une ligne d'assemblage de pelleteuses sur roues.

RÉFÉRENCES

Automobile

CHRYSLER FIAT (États-Unis) 2011-2012 : lignes d'assemblage et d'usinage de la nouvelle gamme de moteurs baptisées Tigershark (site de Dundee). Neuf lignes d'assemblage et de tests des composants clés de transmissions ZF 8 vitesses pour véhicules à propulsion arrière (site de Kokomo).

GENERAL MOTORS (États-Unis et Mexique) 2012 : 2 lignes d'assemblage des composants clés de transmission 8 vitesses pour véhicules à propulsion arrière.

GENERAL MOTORS SHANGHAI (Chine) 2012 : fourniture de 4 machines LT2e destinées à la rectification des faces, manetons et paliers de vilebrequins trois et quatre cylindres.

FAW 1ST ENGINE PLANT (Chine) 2011-2012 : 9 rectifieuses orbitales Landis LT2 de vilebrequins pour moteurs de camions.

VOLKSWAGEN CHINA (Chine) 2012 : fourniture d'une rectifieuse LT1 Cam Spécial.

AUDI (Hongrie) 2012 : fourniture d'un modèle spécial de rectifieuse d'arbres à cames Landis LT1 comprenant deux porte-pièces et un portique interne intégré.

RENAULT (Maroc) 2010-2012 : conception, livraison et mise en route de l'ensemble des équipements de manutention des ateliers de tôlerie et de montage final de l'usine de Tanger Méditerranée Phase I, de l'ensemble de la manutention pour les ateliers de ferrage et de montage Phase II, des équipements de remplissage en fluides et de test.

PSA PEUGEOT CITROËN (Russie) 2011-2012 : conception et fourniture de la ligne de montage et des équipements de remplissage en fluides de l'usine de Kaluga.

LOGISTIQUE

Dans le secteur de la logistique, le marché demeure favorablement orienté, soutenu par la forte croissance des volumes transportés. Les sociétés de messagerie express ont notamment poursuivi l'automatisation de leur centre de tri au travers de programmes d'ampleurs lancés au Japon, en Europe et en Amérique du Nord. Dans ce contexte, Fives a continué, en 2012, à être choisi par les grands acteurs internationaux pour son savoir-faire et ses technologies.



L'OFFRE FIVES

- **Conception** et installation de solutions logistiques sur mesure (systèmes de manutention et de tri automatisés à haute cadence) et service après-vente associé.

- **Solutions** informatisées de préparation de commandes et sorties de lignes de production.

- **Maintenance** de systèmes.

Les opérateurs postaux confient à Fives leurs programmes de grande envergure

Le développement du marché du colis, qui se substitue progressivement à l'activité traditionnelle du courrier, incite de plus en plus les opérateurs postaux à investir dans des technologies adaptées. Ces dernières années, de nombreux opérateurs nationaux ont ainsi engagé des programmes de grande ampleur. C'est le cas en Europe de l'Ouest (Allemagne et Suède) et en Amérique du Nord (Canada) pour la modernisation de sites existants, et dans les pays émergents (principalement en Europe de l'Est) pour l'extension de réseaux. Fives Cinetic a su se positionner dans ces programmes et a notamment remporté en 2012 la conception de deux nouveaux systèmes de tri pour la poste suédoise (Sweden Post) pour ses centres de Hallsberg et Roserberg. La technologie « cross belt » SBIR SD-2D développée par le Groupe permettra à ces centres de trier jusqu'à 12 000 colis par heure. En Allemagne, un important opérateur logistique a également retenu la technologie SBIR MD-W de Fives Cinetic dans le cadre de la réalisation de son système pilote. Cette réalisation servira de référence pour la modernisation et l'automatisation du réseau de ce client qui ambitionne d'amener la capacité de ses centres de tri de colis à 40 000 pièces par heure. Elle offre également au Groupe une excellente visibilité sur le marché et lui permet de se positionner auprès de ce client comme un partenaire de long terme.

« NOUS RECHERCHONS CONSTAMMENT À ADAPTER NOTRE OFFRE AUX ÉVOLUTIONS DE NOS MARCHÉS. FIVES CINETIC A LANCÉ, DÉBUT 2013, Cit'e-drive®, UNE TECHNOLOGIE DESTINÉE À AUTOMATISER LA PRÉPARATION DE COMMANDES «DRIVE» POUR PERMETTRE À NOS CLIENTS D'AUGMENTER LA RENTABILITÉ DE LEURS INSTALLATIONS ET LA RAPIDITÉ DE LA PRÉPARATION DE COMMANDES TOUT EN AMÉLIORANT LES CONDITIONS DE TRAVAIL DE LEURS OPÉRATEURS. »

Philippe Verne, Directeur général de CineticTransitique

Les sociétés de messageries express poursuivent l'automatisation de leur centre de tri

La forte croissance des volumes de marchandises transportées, notamment liée au développement du commerce en ligne et des livraisons à domicile associées, a permis aux sociétés de messageries japonaises, européennes et nord-américaines de poursuivre l'automatisation de leur centre de tri. La volonté des différents acteurs de renforcer leurs réseaux domestiques a vu émerger de nouvelles opportunités pour des petits projets, tant auprès des grandes sociétés internationales, que de petits acteurs nationaux en Turquie. Le Groupe a ainsi décroché une commande significative pour Fedex Ground aux États-Unis incluant un système de tri automatisé, offrant une capacité de tri de 15 000 articles à l'heure. Ce nouveau succès commercial permet de renforcer la visibilité de Fives sur le segment du transport de fret. Parallèlement, en Asie et plus précisément au Japon et en Corée, où le marché est particulièrement porteur du fait du vieillissement des individus et de la forte densité de population, les grandes sociétés de transport logistique déjà clientes du Groupe ont continué d'investir massivement dans leurs centres de tri.

Service : le Groupe continue de développer son activité de maintenance dans le cadre de contrats à obligation de résultats

En 2012, Fives Cinetic a poursuivi son activité de maintenance dans le cadre de contrats à obligation de résultats auprès de Safran et la SNCF, en France. Satisfaite des prestations des équipes du Groupe sur ses sites de Saint-Pierre des Corps, Limoges, Périgueux et Saintes, la SNCF a étendu le contrat de maintenance des Installations et Outillages aux Technicentres de Bordeaux et Tergnier.

RÉFÉRENCES

SWEDEN POST (Suède) 2011-2014 : système de tri automatisé pour 3 centres postaux d'une cadence de 12 000 objets/h, intégrant le trieur SBIR SD-2D, les égreneurs ACCORD et des sorties multifonctionnelles.

CANADA POST CORPORATION (Canada) 2010-2013 : systèmes de tri automatisé haut débit pour les centres de Winnipeg, Toronto, Vancouver et Calgary.

MNG KARGO (Turquie) 2011 : automatisation de 7 plateformes de tri pour l'une des principales compagnies de messagerie express du pays.

SAGAWA (Japon) 2012 : 4 systèmes de tri automatisé à plusieurs étages d'une capacité de 30 000 colis/h au total.

FUKUYAMA TRANSPORTING/FUJISAWA (Japon) 2011 : système de tri automatisé comprenant 2 trieurs de technologie SBIR MD interconnectés sur deux étages différents.

YAMATO TRANSPORT (Japon) 2010 : système de tri automatisé haut débit installé dans le centre de Kanagawa (6 000 objets/h) et un autre dans le centre de Wakayama (10 000 objets/h).

CHRONOPOST (France) 2012-2013 : système automatisé de tri de technologie SBIR MD-W d'une capacité de 9 000 colis/h.

SCACHAP (France) 2012 : automatisation du tri à haute cadence du flux alimentaire sec pour 37 hypermarchés E. Leclerc. La solution de préparation de commandes intègre 6 positions ergonomiques de travail, un système de convoyeurs à bande, un système de lecture et de pesage automatisé et un trieur « cross belt » SBIR SD-W.

SEINO (Japon) : système de tri automatisé d'une capacité de 6 500 colis/h, intégrant des trieurs de type Steel Belt Sorter pour 10 sites depuis 2000.

ÉNERGIE



Dans le domaine de l'énergie, les besoins croissants des pays émergents et les exigences accrues des industriels en matière d'efficacité énergétique et environnementale sont de puissants moteurs. Fives s'est ainsi vu confier, en 2012, un nombre de projets record. Le Groupe a bénéficié de la nette reprise des investissements sur le segment des équipements cryogéniques (notamment dans le domaine de la séparation de l'air en Chine), d'un environnement commercial favorable dans les systèmes de combustion industriels, particulièrement aux États-Unis et des travaux complémentaires imposés par les autorités de sûreté nucléaire sur les chantiers de constructions neuves en cours, en France. Malgré le ralentissement des grands marchés brésiliens et indiens des équipements sucriers et de la bioénergie, Fives est parvenu à maintenir ses prises de commandes sur des zones plus actives, notamment en Amérique du Sud, en Afrique, en Asie et en France.

Cryogénie, technologie et savoir-faire plébiscités par les industriels de tous secteurs

Dans le domaine de la séparation de l'air et de la production de gaz industriels, Fives a bénéficié de plusieurs commandes significatives, tant auprès des grands industriels internationaux que de clients nationaux. Fives Cryogenie a notamment signé avec Air Liquide (Chine) un contrat de fourniture d'échangeurs pour trois grands projets de séparation des gaz de l'air sur son site de Hangzhou, représentant un volume total de brasage de 640 m³. Le Groupe tire ainsi parti de la demande croissante d'oxygène et d'unités H₂/CO dans ce pays. Avec cette commande, confiée par Air Liquide au Groupe, faisant suite à plusieurs projets d'envergure obtenus par ce client ces dernières années, Fives Cryogenie conforte sa présence et démontre sa capacité à fournir des échangeurs pour les grandes unités de séparation des gaz de l'air.

Parallèlement, la hausse de la demande mondiale de gaz naturel a favorisé le lancement de nombreux projets de traitement d'hydrocarbures, pour lesquels Fives a remporté des contrats dans le monde entier (Europe, États-Unis, Inde, Amérique du Sud, Moyen-Orient). Le Groupe a également vu se concrétiser de premiers investissements importants dans les domaines de la liquéfaction de gaz naturel (LNG) et des gaz de schiste.

Nucléaire, une activité soutenue en 2012

Malgré le report à 2013 de certaines interventions significatives de travaux de modernisation sur le parc nucléaire français, Fives Nordon a réalisé en 2012 un nombre soutenu d'opérations de maintenance et de travaux d'arrêts. Le Groupe a également poursuivi ses travaux dans la salle des machines et sur le lot de tuyauteries auxiliaires nucléaires de Flamanville.



Équipements industriels principalement destinés à la production d'énergie :

- étude, approvisionnement, fabrication et montage de tuyauteries haute pression (constructions neuves ou rénovations) ;
 - échangeurs de chaleur à plaques en aluminium brasé (pour unités de séparation des gaz de l'air, la production d'éthylène ou la liquéfaction du gaz naturel) ;
 - pompes cryogéniques à piston ou centrifuges.
- Systèmes de combustion destinés à la production d'énergie électrique et thermique, et aux procédés industriels.
- Équipements industriels et ensembles complets destinés à la production de sucre et de bioéthanol.



Combustion : des technologies à haute performance énergétique

Le durcissement des réglementations énergétiques et environnementales dans de nombreux pays continue de valoriser, auprès des industriels, les technologies de combustion de Fives, qui se différencient de celles proposées par la concurrence grâce à la capacité à atteindre les limites d'émissions fixées sans solutions externes additionnelles, tout en préservant le rendement thermique de l'outil de production. Elles induisent notamment des coûts d'installation plus faibles et une exploitation moins consommatrice d'énergie. Dans le domaine, les solutions de combustion et brûleurs développées par Fives Pillard sont reconnues comme « Best Available Technologies ».

Dans cette même logique, le succès de la technologie de rupture développée par Fives North American, dans le domaine de la pelletisation du minerai de fer et commercialisée à grande échelle depuis cette année, a permis au Groupe de remporter plusieurs commandes en Amérique du nord, au Brésil et en Inde.

Fives Cail, technologies haut de gamme destinées au marché sucrier et de la bioénergie

En 2012, de nombreux investissements industriels se sont concrétisés dans les pays producteurs de canne en Amérique du Sud et en Afrique et chez les sucriers betteraviers, en Europe, et en particulier en France. Grâce à la performance énergétique de ses équipements (essoreuse ZUKA®, évaporateurs à flot tombant, cuites continues), Fives Cail a su répondre aux demandes les plus diverses de ses clients, partout dans le monde. Parallèlement, de nouveaux projets de raffinerie ont été initiés, notamment en Asie. Fives Cail a conçu et livré, dans ce cadre, 20 essoreuses pour les raffineries de PT Adikaria Geminlang et PT Medan Sugar Industry en Indonésie.

« NOTRE TECHNOLOGIE DE BRÛLEURS BAS NOx GAZ DE TYPE GRC LONOXFLAM G2 PERMET DE RÉDUIRE PAR PLUS DE LA MOITIÉ LES ÉMISSIONS DE NOx. SUR LES TROIS CHAUDIÈRES QUE NOUS AVONS RÉÉQUIPÉES CETTE ANNÉE POUR LE COMPTE DE CRISTAL UNION EN FRANCE, LES ÉMISSIONS DE NOx MESURÉES ÉTAIENT DE 100 MG/NM3 (3% O2 SEC) POUR DES VALEURS INITIALES QUI DÉPASSAIENT LES 225. »

Luigi Russo, Directeur Général de Fives Pillard



RÉFÉRENCES

EPR FLAMANVILLE 3 (France) ALSTOM 2007-2013 : réalisation des tuyauteries eau-vapeur pour la salle des machines et **AREVA NP 2008-2013 :** travaux d'ingénierie, de préfabrication et de montage des équipements de tuyauteries secondaires et auxiliaires NSSS.

KPM (Indonésie) 2012-2013 : approvisionnement et préfabrication de 290 cintres, d'un cintre de qualification et de 36 cintres test pour TOTAL INDONÉSIE.

TECHNIP/BRASKEM (Mexique) 2012 : conception de boîtes froides destinées à la production d'éthylène (1,05 million de t/an).

AIR LIQUIDE (Chine) 2012 : fourniture d'échangeurs dans le cadre de 3 grands projets de séparation de gaz de l'air pour le site de Hangzhou.

GAS AUTHORITY OF INDIA (Inde) 2012 : fourniture de 2 boîtes froides, l'une pour une unité de production d'éthylène, l'autre pour une unité de traitement de gaz.

AIR PRODUCTS (Malaisie) 2012 : échangeurs pour boîtes froides destinés à Petronas, la première référence mondiale de FLNG.

CRYOGENMASH (Russie) 2012 : fourniture d'échangeurs pour unités de séparation d'air.

AIR LIQUIDE, HANGYANG, SAS, POSCO, YINGDE & HANGYANG (Chine) 2012 : fourniture de nombreuses pompes cryogéniques.

ESSAR (États-Unis) 2011-2012 : conception et fourniture d'un système de combustion destiné à l'usine de pelletisation de minerai de fer d'Essar dans le Minnesota.

VALE S/A (Brésil) 2009-2012 : conception et fourniture de 46 brûleurs « High Efficiency » à auto-aspiration et de leurs systèmes connexes.

ALSTOM POWER BOILER (Estonie) 2012 : fourniture de la totalité des brûleurs d'une puissance totale de près de 200 MW équipant le lit fluidisé circulant d'une nouvelle centrale électrique.

COFELY (France) 2012 : fourniture de 2 brûleurs bas-NOx de type GRC LONOXFLAM® G2 pour chaudières et du dispositif de CO₂ saver.

CRISTAL UNION (France) 2012 : fourniture de 9 brûleurs bas-NOx gaz de type GRC LONOXFLAM® G2 sur 3 chaudières.

SRD (Dunkerque, France) 2012 : mise en service de 4 brûleurs de type KFT sur une chaudière existante de 63 t/h.

RHUMS ST MAURICE (Guyane Française) 2012 : fourniture d'équipements de broyage de canne.

CMI ENERGY SERVICES (Belgique) 2012 : mise en service du brûleur de dernière génération GRC LONOXFLAM® V2 Fioul.

THAI OIL (Thaïlande) 2012 : conversion de 4 chaudières sur 5 en low-NOx.

LESSAFRE FRÈRES (Nangis, France) 2012 : fourniture de 4 essoreuses ZUKA® 1750 à haut rendement, d'un évaporateur à flot tombant de 4 500 m² de surface et d'un sécheur multitube de 55 t/h.

SIPH (Côte d'Ivoire) 2012 : installation de nouvelles essoreuses discontinues D412 et continues FC1300 et d'un shredder en ligne.

SOMDIAA (Cameroun) 2012 : fourniture d'un décanteur rapide et d'essoreuses dans le cadre de l'augmentation de capacité de ses usines.

PT ADIKARIAN GEMILANG, PT MEDAN SUGAR INDUSTRY (Asie) 2012-2013 : fourniture de 20 essoreuses.

REPÈRES

INDICATEURS FINANCIERS ET EXTRA FINANCIERS



INDICATEURS

INDICATEURS FINANCIERS ET EXTRA FINANCIERS

1. Indicateurs financiers

ENREGISTREMENTS DE COMMANDES
PAR MARCHÉ

En millions d'€	2010	2011	2012
Automobile/Logistique	399,1	607,2	479,8
Métal (aluminium et acier)	468,8	550,7	404,8
Énergie	286,4	272,7	355,2
Ciment	69,7	243,7	84,0
Total	1224,0	1674,3	1323,8

CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR MARCHÉ

En millions d'€	2010	2011	2012
Automobile/Logistique	274,4	391,3	541,1
Métal (aluminium et acier)	365,3	474,9	527,3
Énergie	284,5	290,2	317,3
Ciment	125,1	111,9	122,2
Total	1049,3	1268,3	1507,9

CARNET DE COMMANDES
PAR MARCHÉ

En millions d'€	31.12.10	31.12.11	31.12.12
Automobile/Logistique	240,8	476,1	406,1
Métal (aluminium et acier)	571,6	656,5	555,7
Énergie	234,8	217,4	249,9
Ciment	69,4	201,8	167,2
Total	1 116,6	1 551,8	1 378,9

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'€	2010	2011	2012
Amériques	232,7	546,8	367,0
Moyen-Orient et Afrique	243,3	350,2	114,9
Asie et Océanie	392,4	338,9	422,6
France	234,8	241,2	256,3
Europe (hors France)	120,8	197,2	163,0
Total	1 224,0	1 674,3	1 323,8
Dont économies matures	49 %	44 %	50 %
Dont pays émergents	51 %	56 %	50 %

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'€	2010	2011	2012
Amériques	218,8	295,4	421,3
Moyen-Orient et Afrique	193,2	246,3	268,2
Asie et Océanie	306,3	331,8	373,4
France	205,4	223,3	268,9
Europe (hors France)	125,6	171,5	176,1
Total	1 049,3	1 268,3	1 507,9
Dont économies matures	46 %	50 %	46 %
Dont pays émergents	54 %	50 %	54 %

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'€	31.12.10	31.12.11	31.12.12
Amériques	186,4	448,7	392,2
Moyen-Orient et Afrique	236,4	350,4	195,3
Asie et Océanie	402,7	417,6	478,7
France	169,5	187,5	174,5
Europe (hors France)	121,6	147,6	138,2
Total	1 116,6	1 551,8	1 378,9
Dont économies matures	39 %	37 %	33 %
Dont pays émergents	61 %	63 %	67 %

SYNTHÈSE DES CHIFFRES CONSOLIDÉS

En millions d'€	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires	1049,3	1268,3	1507,9
Marge brute	242,5	280,3	324,2
EBITDA	86,3	99,0	115,1
EBITA	71,7	83,5	97,3
Résultat opérationnel courant (EBIT)	68,3	76,2	92,7
Résultat opérationnel	63,7	75,0	92,4
Résultat financier	4,1	(0,6)	(4,1)
Résultat avant impôt	67,8	74,4	88,2
Résultat net de l'ensemble consolidé	43,0	41,0	52,3
Résultat net (part du Groupe)	42,5	40,4	50,8
Fonds propres après résultat (part du Groupe)	223,2	244,8	244,8
Trésorerie au 31 décembre	214,0	239,2	265,6

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'affiche à 1 508 M€ en 2012, record historique du Groupe, en hausse de 240 M€ (19 %) par rapport à 2011. Cette variation inclut un effet périmètre de 12 M€ et un effet de change favorable de 47 M€. À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires s'inscrit donc en hausse de 181 M€ (14 %).

Cette progression est principalement liée à celle du carnet de commandes d'ouverture (+ 39 %), mais également, dans une moindre mesure, au bon niveau d'enregistrements de petites et moyennes commandes du premier semestre, qui se sont en partie écoulées sur l'exercice.

EBITA

L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel courant avant amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles. L'EBITDA du Groupe s'élève à 115,1 M€ et s'affiche en hausse de 16,1 M€ (+ 16 %) par rapport à 2011. Cette variation inclut un effet de change favorable de 5,3 M€ et un effet périmètre défavorable de - 1,1 M€, lié à un effet non récurrent de structuration des entités nouvellement acquises.

À périmètre et change constants, l'EBITDA s'inscrit donc en hausse de 12 M€ (+ 12 %), et reste stable en proportion du chiffre d'affaires, à 7,7 % (contre 7,8 % en 2011).

Résultat financier

La trésorerie du Groupe s'établit à 266 M€ au 31 décembre 2012, en augmentation de 27 M€ par rapport au 31 décembre 2011. L'EBITDA de 115 M€ a notamment permis de financer l'impôt (36 M€), les investissements nets (26 M€) et le paiement d'un dividende (41 M€). Par ailleurs, 15 M€ de trésorerie longue comptabilisés en actifs financiers en 2011, ont été reclassés en trésorerie suite à la sortie des ces investissements à leur date d'échéance en 2012.

Le résultat financier inclut le coût de l'endettement net, les charges financières relatives aux plans de pensions à prestations définies (effet de la désactualisation de

l'engagement net du rendement attendu des actifs des plans), le résultat de change, ainsi que les effets de terme des instruments dérivés de couverture de change et la variation de juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture.

Résultat net

La charge d'impôt totale (impôts courant et différé) de l'exercice s'élève à 35,9 M€, et augmente de 2,5 M€ par rapport à 2011 (33,4 M€). Elle comprend 33,4 M€ d'impôt courant (dont 13,3 M€ provenant des sociétés du groupe français d'intégration fiscale et 20,1 M€ au titre des sociétés françaises et étrangères non intégrées), ainsi qu'une charge d'impôt différé de 2,5 M€.

Le résultat net de l'ensemble consolidé s'établit donc à 52,3 M€. Il s'affiche en hausse de 11,3 M€ par rapport à 2012 (41,0 M€), l'augmentation de l'EBITDA (+ 16,1 M€) étant en partie compensée par la baisse du résultat financier et l'augmentation de l'impôt.

2. Indicateurs extra financiers

Le suivi d'indicateurs extra financiers s'est renforcé en 2012 avec la mise en place d'un reporting complémentaire sur l'innovation. Il permet de consolider les données déjà suivies par d'autres biais dans le passé, et de solliciter d'autres informations auprès des filiales, utiles pour le pilotage de l'innovation dans le Groupe.

Un reporting trimestriel a, par ailleurs, été mis en place pour le suivi des statistiques accidents. Pour la plupart des données extra financières, 2012 est la quatrième année de reporting Groupe, avec une réelle amélioration de la qualité des données et de l'organisation de toutes les filiales pour remonter les informations.

2.1. Indicateurs sociaux

	2010	2011	2012	Amériques	France	Europe (hors France)	Asie et Afrique
Effectifs	5 639	6 108	6 521	1 142	3 636	995	748
% hommes	84 %	84 %	84 %	87 %	84 %	85 %	77 %
% femmes	16 %	16 %	16 %	13 %	16 %	15 %	23 %
% d'ingénieurs et cadres chez les femmes	28 %	30 %	32 %	13 %	44 %	11 %	22 %
Nombre de nationalités	45	46	49				
Effectifs par catégories socioprofessionnelles							
Ingénieurs ou cadres	38 %	38 %	39 %	32 %	43 %	27 %	43 %
Techniciens, dessinateurs ou agents de maîtrise	26 %	25 %	24 %	15 %	26 %	26 %	22 %
Employés	14 %	14 %	14 %	17 %	10 %	21 %	17 %
Ouvriers	22 %	23 %	24 %	36 %	21 %	26 %	18 %
Effectifs par tranche d'âge							
Moins de 20 ans	0 %	1 %	1 %	0 %	0 %	3 %	0 %
De 20 à 29 ans	15 %	15 %	16 %	12 %	16 %	11 %	27 %
De 30 à 39 ans	23 %	23 %	24 %	13 %	26 %	17 %	35 %
De 40 à 49 ans	27 %	26 %	26 %	23 %	26 %	27 %	25 %
De 50 à 59 ans	29 %	28 %	28 %	37 %	27 %	36 %	9 %
60 ans et plus	6 %	6 %	6 %	15 %	4 %	7 %	3 %

Effectifs par ancienneté							
Moins de 5 ans	35 %	40 %	41 %	39 %	38 %	36 %	66 %
De 6 à 10 ans	19 %	18 %	20 %	14 %	23 %	16 %	17 %
De 11 à 15 ans	11 %	10 %	9 %	8 %	10 %	11 %	4 %
De 16 à 20 ans	8 %	7 %	7 %	7 %	7 %	10 %	7 %
De 21 à 25 ans	8 %	8 %	7 %	8 %	7 %	10 %	2 %
De 26 à 30 ans	6 %	4 %	4 %	5 %	4 %	8 %	2 %
De 31 à 35 ans	7 %	6 %	5 %	9 %	5 %	4 %	1 %
De 36 à 40 ans	4 %	4 %	5 %	7 %	5 %	4 %	1 %
41 ans et plus	2 %	2 %	1 %	2 %	1 %	1 %	0 %

Effectifs par zone géographique							
Amériques				17 %	17 %	18 %	
France				59 %	58 %	56 %	
Europe (hors France)				15 %	15 %	15 %	
Asie et Afrique				9 %	10 %	11 %	

Gestion des compétences et de la mobilité							
Proportion des filiales françaises mettant en œuvre un processus de GPEC				80 %	80 %	84 %	
% de l'effectif français pour lequel la démarche GPEC est déployée				75 %	75 %	93 %	
Proportion des effectifs passés en CEDRE				40 %	35 %	52 %	
Proportion des effectifs ayant régulièrement un entretien d'évaluation				63 %	59 %	69 %	
Variation des effectifs par rapport à l'année précédente				2 %	8 %	7 %	
Nombre d'embauches				843	1 231	1 262	
Nombre de personnes reçues en « accélérateur de carrière »				88	84	133	
Proportion des effectifs ayant suivi une formation				59 %	60 %	69 %	

Sous l'effet d'une croissance à la fois organique et externe, les effectifs du Groupe ont dépassé, fin 2012, les 6 500 salariés. Le rythme soutenu des recrutements de 2011 s'est poursuivi, cette année encore, avec plus de 1 200 embauches réalisées. Cinq nouvelles sociétés ont, par ailleurs, intégré le périmètre consolidé du Groupe.

L'ensemble des zones géographiques a ainsi vu ses effectifs augmenter. En proportion, cette progression a été plus importante en Chine et a principalement concerné les branches automobile, logistique et ciment.

Pour accompagner les efforts de recrutement et d'intégration des dernières années, la Direction des ressources humaines Groupe a renforcé ses actions de formation, dont 69 % des salariés du Groupe ont pu bénéficier en 2012.

Le déploiement des processus de gestion des carrières au sens large s'est également poursuivi et plus de la moitié des salariés a été revue en comités de carrière CEDRE.

En matière de diversité, la part des effectifs féminins au sein du Groupe représente, comme les années précédentes, 16 % des effectifs totaux. Toutefois, la part des effectifs ingénieurs et cadres au sein de cette population féminine continue d'augmenter pour atteindre 32 % en 2012 sur le périmètre Groupe, et jusqu'à 44 % en France.

2.2. Indicateurs innovation

	2010	2011	2012
Dépenses de R&D en millions d'euros	19,8	21,2	22,7
Nature des dépenses de R&D			
Coûts des brevets et marques	9 %	7 %	6 %
Standards et formalisation du savoir-faire	14 %	15 %	14 %
Amélioration continue des produits	39 %	41 %	41 %
Développement de nouveaux produits et procédés	27 %	29 %	32 %
Activités de recherche et innovation radicale	11 %	8 %	8 %
Brevets et marques			
Nb de brevets déposés en vigueur	1 476	1 599	1 447
Nb de familles de brevets en vigueur	336	347	371
Nb de premiers brevets déposés	34	21	18
dont % de brevets liés à la performance énergétique et environnementale des équipements	53 %	57 %	44 %
Nb de brevets liés à la performance énergétique et environnementale des équipements	18	12	8
Nb de marques « produits » déposées	86	97	93
Programme éco-conception			
Nb de produits marqués Engineered Sustainability®	ND	ND	1
Nb de produits en cours d'analyse	ND	ND	7
Nb de filiales dont au moins un produit est en cours d'analyse	ND	ND	7
% de filiales engagées dans le programme parmi celles pour lesquelles il est applicable	ND	ND	21 %
Nb de personnes formées à l'éco-conception	ND	ND	47
Fives Innovation Awards			
Nb de filiales participant au Grand Prix de l'innovation (lancé en 2011)	ND	15	26
% de l'effectif Groupe invité à participer au Prix de l'Innovation	ND	19 %	40 %
Nb d'idées proposées aux concours de l'innovation	ND	ND	252
Nombre de centres de recherche et d'essais			
Nb de centres de recherche	16	16	17
France : 11, Amériques : 3, Europe hors Fr. : 2, Asie 1			

La progression de l'effort du Groupe en R&D s'est poursuivie en 2012 par une hausse de 7 % des dépenses pour atteindre près de 23 millions d'euros, avec une croissance notable des dépenses pour le développement de nouveaux produits et procédés, qui résulte notamment du traitement des idées proposées lors du concours de l'innovation.

Le portefeuille d'innovations brevetées de Fives a crû de 7 % entre 2011 et 2012, renforçant ainsi le positionnement technologique du Groupe. En même temps, une plus grande sélectivité des brevets pertinents à conserver a permis d'optimiser le rapport coût/efficacité du portefeuille, ramenant le nombre total de brevets en dessous de 1 450. La même exigence d'efficacité se retrouve dans la gestion du portefeuille de marques produits avec l'arrivée de trois nouvelles marques enregistrées en 2012 et le non renouvellement de celles devenues obsolètes.

Axe majeur de différenciation en matière de performances énergétiques et environnementales de ses machines et équipements, le programme d'éco-conception Engineered Sustainability® s'est accéléré en 2012 : un premier produit s'est vu attribuer la marque, sept autres produits sont en cours d'analyse et un quart des filiales s'est engagé à développer des produits. Ces actions devraient relancer le nombre de dépôts de brevets sur des innovations ayant un impact sur les performances énergétique et environnementale des équipements, limité à huit en 2012. Dans le cadre de cet engagement, 47 personnes appartenant aux équipes de R&D, de bureaux d'études ou aux équipes commerciales ont été formées aux principes de l'éco-conception.

Après le succès de la première édition du concours de l'innovation Fives, dont le point d'orgue a été la cérémonie de remise des trophées à l'occasion de la journée de célébration du bicentenaire du Groupe, l'intérêt des filiales pour cet événement se confirme avec une participation en forte croissance. Ce concours destiné à promouvoir l'émergence d'idées nouvelles a ainsi permis de collecter plus de 250 propositions d'innovations sur l'exercice 2012, dont certaines très prometteuses.

L'entrée, en 2012, de Solios Chemical dans le périmètre de Fives a enrichi, les moyens d'essais du Groupe d'un centre de recherche supplémentaire avec des compétences nouvelles notamment dans le domaine de la chimie des hydrocarbures. Il est situé dans l'Est de la France, à Mulhouse.

Préambule aux données par sites et aux statistiques Éthique / Santé sécurité / Environnement

Le reporting Santé Sécurité Environnement couvre 99 % des effectifs du Groupe : il prend en compte l'ensemble des sites ayant un effectif supérieur à 10 en milieu d'année 2012, ainsi que la totalité des sites ayant une activité industrielle.

2.3. Indicateurs transversaux RSE

	2010	2011	2012	France	Amériques	Europe (hors France)	Asie et Afrique
Nb de filiales dans le périmètre RSE	44	50	51	19	8	14	10
Nb total de sites	69	75	79	38	11	15	15
Sites industriels	22	29*	30	14	8	5	3
Sites de bureaux	21	23	27	11	3	5	8
Sites mixtes et agences	26	23*	22	13	0	5	4
Nb de filiales ayant entamé leur démarche RSE	1	6	25	11	6	2	6
% des effectifs représentés par ces filiales	2 %	25 %	56 %	40 %	8 %	2 %	6 %
Nb de sites certifiés ISO 9001	47	48	51	29	6	11	5
Nb de sites en cours de certification ISO 9001	1	2	2	0	0	0	2
ETP (1) Santé sécurité et environnement dans le Groupe	ND	46,6	50,5	32,8	4,7	7,9	5,1

(1) ETP : équivalent temps plein

* Données 2011 revues selon les nouvelles règles de définition des sites industriels.

Le périmètre de l'année 2012 a été modifié par l'acquisition, en début d'année, d'une société indienne - Fives Combustion System Pvt. Ltd. - et le fait que deux sociétés aient atteint les seuils de participation au reporting RSE Groupe. Deux sociétés ont été exclues du périmètre en parallèle. Par ailleurs, les règles de définition des sites industriels ont été affinées pour mieux tenir compte de la réalité opérationnelle des filiales : six sites mixtes ou agences ont été requalifiés en site industriel.

Le déploiement du programme d'accompagnement RSE des filiales (« coaching RSE ») s'est accéléré en 2012, 25 filiales ayant à présent un plan d'actions RSE. Des réunions de lancement de ce programme ont eu lieu en France, aux États-Unis, en Chine et au Royaume-Uni.

Le renforcement des ressources consacrées à la sécurité et à l'environnement se poursuit également, tant pour les filiales intervenant sur chantier que pour les filiales ayant des sites industriels.

2.4. Indicateurs éthique

	2010	2011	2012
Nombre de langues de traduction du Code de conduite	2	12	13
% de sociétés où le Code de conduite a été diffusé	75 %	90 %	94 %
% des effectifs représentés par ces filiales	77 %	93 %	96 %

L'année 2012 a été une année de préparation plus que d'actions en matière d'éthique. Les actions de formation au code de conduite seront lancées en 2013. Néanmoins, la diffusion du code s'est améliorée avec une meilleure diffusion dans les sociétés récemment acquises.

2.5. Indicateurs santé sécurité

	2010	2011	2012
Nombre de sites industriels	22	29*	30
Nombre de sites certifiés sécurité	13**	16**	18
Nombre de sites en cours de certification sécurité	6	3	9
% de sites industriels certifiés sécurité	0 %	17 %*	17 %
% de filiales avec une politique Santé Sécurité écrite et diffusée	ND	72 %	76 %
ETP Santé sécurité dans le Groupe	ND	ND	35,2
Taux de fréquence salariés (Nb d'Accidents du Travail avec Arrêt (≥1j) X 1 000 000 / Nb d'heures travaillées)	8,61	7,57	6,62
Taux de gravité salariés (Nb de journées avec arrêt suite à accident (≥1j) X 1 000 / Nb d'heures travaillées)	0,208	0,165	0,135
Taux de fréquence salariés + intérimaires	ND	ND	7,47
% des accidents avec arrêt survenus sur site client / sous-traitant	ND	ND	20 %
% des accidents avec arrêt survenus dans les ateliers	ND	ND	62 %
% des accidents avec arrêt survenus dans les bureaux	ND	ND	7 %
% des accidents avec arrêt survenus lors d'un déplacement professionnel	ND	ND	11 %
Nombre de correspondants SSE Groupe	40	45	47
Nombre d'auditeurs SSE Groupe	8	10	11
Nombre d'audits SSE Groupe réalisés	15	17	25
% de sociétés auditées (cumul)	29 %	49 %	67 %

* Données 2011 revues selon les nouvelles règles de définition des sites industriels.

** Données 2010 et 2011 corrigées (anomalies détectées en 2012).

Le taux de fréquence Groupe s'améliore nettement pour s'établir à 6,62, notamment grâce aux très bonnes performances au global de la division énergie, et en particulier de deux sociétés : Fives Nordon et Fives Cryo (Suzhou) Co., Ltd. Cependant, cette amélioration au niveau Groupe masque des faiblesses identifiées dans le management sécurité des organisations. Le programme de l'année 2013 vise spécifiquement à l'amélioration de la culture sécurité dans le Groupe et notamment de l'engagement et du leadership sécurité du personnel encadrant.

La dynamique se poursuit en matière de certification santé sécurité, en particulier pour le standard OHSAS 18001 : une nouvelle société a été certifiée en 2012 (par ailleurs, un des nouveaux sites intégrés au périmètre était déjà certifié), et neuf sites sont en cours de certification. Une erreur d'interprétation avait néanmoins surestimé de trois le nombre de sites disposant d'une certification sécurité les années précédentes (selon un standard national, qui ne donne finalement pas lieu à certification).

2012 est la première année permettant de suivre les statistiques accidents des intérimaires. L'emploi d'intérimaires concerne tant la France et les États-Unis que l'Angleterre. Quinze accidents avec arrêt ont eu lieu en 2012 pour le personnel intérimaire (tous en France) ce qui ramène le taux de fréquence salariés et intérimaires Groupe à 7,47.

Le réseau des correspondants SSE et des auditeurs Groupe continue, par ailleurs, de se renforcer, avec des créations de postes en filiale (notamment en Chine et en Inde).

2.6. Indicateurs environnementaux

	2010	2011	2012	France	Amériques	Europe (hors France)	Asie et Afrique
Sites industriels	22	29*	30	14	8	5	3
Nb de sites certifiés ISO 14001	14	15	18	8	5	3	2
Nb de sites en cours de certification ISO 14001	5	4	14	5	3	2	4
% de sites industriels certifiés	41 %	41 %*	47 %	43 %	63 %	60 %	0 %
% de sites avec une politique Environnement écrite et diffusée	ND	48 %	59 %	68 %	55 %	53 %	47 %
ETP Environnement dans le Groupe	ND	13,7	15,3	8,3	2,1	3,4	1,6
Consommation électricité en GWh	40,5**	44,6**	48,6	23,6	13,0	6,9	5,1
Consommation gaz naturel et fioul en GWh	64,7**	60,2**	57,2	26,3	23,7	6,4	0,8
Consommation totale d'énergie en GWh	105,1**	104,7**	105,9	49,9	36,7	13,3	5,9
Consommation électricité en k€	3 347**	3 820	4 430	2 043	982	848	557
Consommation gaz naturel et fioul en k€	2 139**	1 954**	2 141	1 366	409	312	55
Consommation totale d'énergie en k€	5 487**	5 774	6 571	3 409	1 391	1 159	612
Consommation eau (sites industriels) en m³	ND	96 477*	87 644				
Consommation eau (sites industriels) en k€	ND	160*	175				

* Données 2011 revues selon les nouvelles règles de définition des sites industriels.

** Données 2010 et 2011 corrigées (anomalies détectées en 2012).

Un signal fort a été donné en début d'année 2012 avec l'annonce par le Groupe de l'objectif de certification ISO 14001 pour tous les sites industriels avant fin 2014. Deux sites industriels majeurs ont été certifiés au cours de l'année 2012 aux États-Unis, et 14 sites ont lancé une démarche de certification.

La consommation d'énergie est marquée par une augmentation continue de la consommation électrique du Groupe sur trois ans, en valeur absolue et également en ratio de surface : il s'agit bien d'une augmentation de l'intensité électrique au global, liée à la très forte hausse d'activité de sites industriels importants du Groupe sur ces trois dernières années.

L'évolution de la consommation d'énergie fossile est liée d'une part au climat et d'autre part à l'activité des filiales. La baisse de l'activité test, liée aux cycles de développement d'une importante filiale dans l'énergie aux États-Unis qui représente un quart de la consommation du Groupe, couplée à la douceur de l'hiver aux États-Unis, ont contribué à une baisse globale de la consommation de gaz dans le Groupe.

La consommation d'eau reste impactée par les fuites et la capacité des filiales à les détecter et à les maîtriser rapidement : la baisse en 2012 vient de la maîtrise d'une fuite importante dans l'un des ateliers du Groupe. En dehors de ce cas particulier, la tendance générale est à la hausse. Les prix de l'eau ont parallèlement globalement augmenté sur tous les territoires, y compris en Chine, où le coût reste néanmoins environ 10 fois moins élevé qu'ailleurs.

Avancement du déploiement du programme de responsabilité sociale du Groupe

En 2012, le Groupe a dressé un bilan d’avancement des actions prenant en compte les enjeux clés identifiés en 2008 lors du lancement de la démarche RSE.

- À la liste d'actions initiales de 2008 ont été intégrés :
- un objectif clé vis-à-vis de nos clients : d'une part, l'accompagnement de nos clients engagés dans une politique de responsabilité sociale pour les aider à atteindre leurs objectifs et, d'autre part, des actions de promotion de la responsabilité sociale en direction de nos clients les moins engagés,
 - un objectif concernant à notre empreinte environnementale, matérialisé par le lancement d'un programme d'amélioration continue en 2012.

Le tableau ci-contre détaille l'avancement global du programme de responsabilité sociale du Groupe et permet également de faire le lien avec l'engagement de Fives à respecter et promouvoir les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies. Ces 10 principes ont été, dans leur ensemble, intégrés à la politique de responsabilité sociale du Groupe et plusieurs programmes contribuent directement à l'avancement de Fives sur les engagements du Pacte Mondial.

La correspondance avec les 10 principes du Pacte Mondial est signalée par « GC1 » (« Global Compact 1 ») pour le programme répondant au principe 1 du Pacte Mondial et ainsi de suite selon la correspondance suivante :

- Droits de l'homme**
GC 1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et GC 2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.
- Droit du travail**
GC 3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
GC 4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
GC 5. L'abolition effective du travail des enfants ; et
GC 6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
- Environnement**
GC 7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
GC 8. À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
GC 9. À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
- Lutte contre la corruption**
GC 10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.



Engagement	Programme	NIVEAU D'AVANCEMENT DU PROGRAMME						
		Niveau de maturité initial en 2008	Connaissance des pratiques du Groupe	Définition des objectifs Groupe	Déploiement et mise en œuvre	Suivi des résultats	Niveau d'intégration à la gouvernance des filiales et du Groupe	Niveau de maturité à fin 2012
MINIMISER l'empreinte environnementale chez Fives et ses clients	Éco-conception & sécurité machines GC 8 GC 9		Suivi des programmes annuels de R&D des filiales depuis 2005.	Le premier objectif de la stratégie d'innovation du Groupe depuis 2005.	Systématisation de l'approche grâce à la création du programme de marque environnementale Engineered Sustainability® en 2011, déployé depuis début 2012.	Reporting trimestriel sur les budgets de R&D depuis l'année 2006, reporting sur les programmes et les pratiques depuis 2012.	Intégré aux réunions bi-annuelles de suivi des programmes R&D, filiale par filiale.	
	Management environnemental GC 7 GC 8		Gestion des déchets et des produits dangereux intégrée systématiquement aux audits SSE menés par le Groupe depuis 2009.	Annnonce début 2012 de l'objectif de certification ISO 14001 pour tous les sites industriels avant fin 2014.	Lancement du programme d'accompagnement des filiales sur la maîtrise de leurs impacts environnementaux.	Reporting annuel sur l'environnement depuis 2010.	Intégré aux points d'avancement RSE annuels avec les directeurs de division.	
PROMOUVOIR un comportement loyal sur les marchés et être un partenaire responsable	Éthique & prévention de la corruption GC 10		Revue des pratiques des principales sociétés réalisée en 2009.	Code de conduite depuis 2001. Directives Groupe depuis 2005.	Refonte et diffusion du Code de conduite interne à tous les salariés depuis fin 2010. Programme de formation en cours d'élaboration.	Reporting sur la diffusion du Code de conduite.	Intégré au rapport annuel des directeurs généraux sur le manuel des Directives et Recommandations.	
	Partenariats Durables / Intégration de critères sociaux et environnementaux dans les achats GC 1 – GC 2 – GC 3 – GC 4 – GC 5		Vision partielle au travers des comités de pilotage achat Groupe.	Objectif 2013 de construire une démarche pro active Groupe, assortie d'objectifs clairs.	Mise à disposition d'outils fin 2010 (CCA Groupe, questionnaire type...).	Premier niveau de reporting sur les pratiques d'achat responsable depuis l'année 2010.	Intégré au rapport annuel des directeurs généraux sur le manuel des Directives et Recommandations.	
	Partenariats Durables / Promotion de la responsabilité sociale vis-à-vis de nos clients		Vision partielle au travers d'enquêtes auprès des commerciaux, de réunions de travail.	Objectif 2013 de mettre en place les outils et les moyens de communications appropriés au niveau Groupe, et de commencer à déployer dans quelques filiales.	Lancement en janvier 2013.	-	-	
FOURNIR un environnement de travail sûr et motivant	Management de la santé sécurité		Audit interne régulier des pratiques des filiales du Groupe depuis 2009.	Formalisation de Directives Groupe fin 2010.	Premier cycle de mise en œuvre 2009-2012. Deuxième cycle lancé fin 2012, portant sur l'implication de toute la ligne de management.	Reporting annuel depuis l'année 2009. Reporting trimestriel depuis l'année 2012.	Objectifs annuels précis fixés aux directeurs généraux, ayant un impact sur leur rémunération.	
	Diversité GC 6		Reporting Groupe sur la mixité et la structure par âge. Diagnostic spécifique sur le handicap en 2011.	Directive sur la diversité depuis 2005 : accord Groupe signé en 2007 pour la France. Directive Groupe sur la formation à la prévention des discriminations fin 2010.	Sessions de formations sur la prévention des discriminations en France depuis 2009. Actions de sensibilisation sur le handicap en 2011 et 2012.	Suivi annuel de l'accord sur la diversité sur le périmètre France. Intégré au reporting RH Groupe.	Intégré au rapport annuel des directeurs généraux sur le manuel des Directives.	
	Conformité de la protection sociale aux standards internationaux		État des lieux des pays cible lancé en 2009.	Objectif fixé par la DRH Groupe en 2009. Directive sur le « cadre » possible des bénéfices sociaux.	Harmonisation des régimes zone par zone (effectif en France et aux E.U., en cours en Chine). Lancement de la mise en place d'un outil de benchmark international.	Enquête de rémunération annuelle intégrant les bénéfices sociaux.	Intégré au rapport annuel des directeurs généraux sur le manuel des Directives.	
	Gestion des compétences & des carrières / Identification et gestion des salariés prometteurs (CEDRE)		Participation des RH Groupe à tous les comités de carrière CEDRE en filiale.	Accord Groupe signé fin 2005 pour la France. Directives Groupe fin 2007.	Déploiement de la démarche CEDRE.	Intégré au reporting RH Groupe.	Participation de chaque comité de direction de filiale aux comités de carrière.	
	Gestion des compétences & des carrières / Développement des compétences et de l'employabilité (GPEC)		Participation des RH Groupe aux démarches de GPEC des filiales.	Accord GPEC Groupe signé fin 2008 pour la France. Directive Groupe fin 2010.	Déploiement de la démarche en France.	Point annuel sur le déploiement de la démarche.	Intégré au rapport annuel des directeurs généraux.	
	Manuel des Directives et Recommandations		Retour d'expérience sur l'utilisation du précédent manuel des Directives fait en 2009. Audits et suivi de l'application des directives département par département.	Le manuel des Directives doit être diffusé et utilisé par toutes les entités du Groupe.	Diffusion du manuel des Directives et recommandations du Groupe en 2005, mis à jour en 2007 puis fin 2010.	Rapport annuel des directeurs généraux sur la mise en œuvre des directives Groupe.	Le manuel des Directives et Recommandations est approuvé par le conseil d'administration (ou organe équivalent) de toutes les filiales du Groupe.	
INTÉGRER la responsabilité sociale à tous les niveaux de la gouvernance de Fives	Intégration de la RSE à l'organisation des filiales du Groupe		Revue des enjeux et du niveau de maturité RSE des filiales en 2009.	Courant 2011, décision de déployer un programme d'accompagnement de toutes les filiales pour qu'elles bâtissent leur plan d'actions RSE.	Lancement du programme mi-2011. Conduite de 15 réunions par an en moyenne.	Points d'avancement réalisés avec les directeurs généraux.	Thèmes d'actions prioritaires intégrés aux plans de progrès des filiales et suivis par les directeurs de division.	

Sujet non identifié. Émergent. En construction. Cadré, déploiement en cours. Complètement déployé et satisfaisant.

