



Legrand en 2008

# Sommaire

■ Message du Président	02
■ Développement maîtrisé	08
■ Innovation permanente	14
■ Responsabilité assumée	20
■ Dynamique humaine	26
■ Culture de la performance	32
■ Gouvernement d'entreprise	38
■ États financiers consolidés	41

4,2

MILLIARDS D'EUROS  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

643

MILLIONS D'EUROS  
DE RÉSULTAT  
OPÉRATIONNEL

430

MILLIONS D'EUROS  
DE CASH FLOW LIBRE

34 800

COLLABORATEURS  
DANS LE MONDE

19%

DE PARTS DE MARCHÉ  
MONDIAL DANS L'APPA-  
REILLAGE ET **15%** DANS LE  
CHEMINEMENT DE CÂBLES

## Legrand en 2008

**Spécialiste** mondial des produits et systèmes pour installations électriques et réseaux d'informations pour les lieux de vie et de travail, Legrand commercialise par ses distributeurs des solutions **innovantes** auprès des électriciens, prescripteurs et particuliers. À l'écoute de ses marchés, il développe et produit une gamme de près de 170 000 références diffusées dans près de 180 pays.

Numéro 1 mondial de l'appareillage électrique ainsi que du cheminement de câbles, Legrand s'appuie sur une supply chain globale, flexible et très **réactive**. De nombreux leaderships locaux assurent au groupe un ancrage **solide**.

En 2008, avec 4,4 % de son chiffre d'affaires dédiés à la R&D, Legrand fait de l'innovation technologique son principal levier de croissance sur un marché en constante mutation. L'innovation nourrit son ambition de commercialiser des solutions simples mais à forte valeur ajoutée, associant nouvelles fonctionnalités et design, au service d'une plus grande efficacité énergétique, d'un meilleur confort et d'une consommation électrique **responsable**.

Les équipes de Legrand sont mobilisées pour adapter la structure du groupe et prêtes pour les défis de demain.

## Message du Président

# Mobilisés po

Dans un environnement économique marqué depuis l'été 2008 par la crise financière, notre groupe est mobilisé pour s'adapter à ce nouveau contexte et continuer à autofinancer son développement.

**Les fondamentaux** qui ont contribué à la performance et à la solidité de notre modèle économique sont inchangés. Les nombreux leaderships locaux apportent au groupe la maîtrise de ses prix de ventes et en font un acteur de référence. Notre activité de flux, alimentée par une multitude de donneurs d'ordres, limite l'exposition

aux risques de financement pesant sur les grands projets. Notre présence sur le marché de la maintenance et de la rénovation – 60% du chiffre d'affaires – par nature récurrent et peu mobilisateur de capitaux, renforce notre capacité de résistance.

Enfin, une structure de coûts majoritairement variable (pour environ 55%), un bilan robuste et une solide génération de cash nous permettent d'autofinancer très largement nos investissements.

**Un travail de fond** a été mené pour améliorer la flexibilité du groupe et accélérer la diffusion des innovations.

Désormais structuré en divisions industrielles, Legrand a centralisé la gestion de ses achats, de sa production et de sa logistique, optimisant ainsi sa structure de coûts et ses capitaux employés. La mise en place d'une **stratégie marketing** mettant l'accent sur la puissance des marques leaders permet de faire jouer l'effet de levier pour élargir nos marchés cibles et accentuer notre pénétration. Le déploiement de nos forces commerciales au plus près du terrain assure enfin une prise directe sur les tendances de chaque



**GILLES SCHNEPP**

Président-Directeur Général

# ur réussir

marché. Legrand gagne ainsi en souplesse et en réactivité tout en renforçant ses capacités de résistance. Le groupe s'appuie également sur une structure **«multipolaire»** et mondiale, reposant sur une grande diversité de pays et de segments porteurs tels que distribution de puissance, efficacité énergétique, multimédia (ou Voix-Données-Images) et cheminement de câbles en fil. Ces segments ont représenté en 2008 plus de 20% de notre chiffre d'affaires et enregistré une croissance organique de 7%. Legrand

est donc organisé pour affronter la crise, poursuivre sa stratégie d'innovation avec des produits toujours plus «intelligents» et respectueux de l'environnement, et sortir ainsi renforcé de cette période difficile à court terme, source d'opportunités à plus long terme. En 2008, les résultats ont affiché une bonne résistance : le chiffre d'affaires a progressé de 1,8%, la marge opérationnelle ajustée s'est élevée à 16,6% des ventes et le cash flow libre à 430 millions d'euros.

**En 2009**, comme déjà en 2008, les énergies sont mobilisées pour adapter

coûts, fonds de roulement et investissements, et optimiser le cash flow libre – tout en poursuivant les lancements de produits nouveaux, clés de la croissance et de la rentabilité d'après-crise.

Encouragé par ses actionnaires, soutenu par ses clients et confiant dans la réactivité de ses équipes, le groupe Legrand est **mobilisé pour réussir.**



Legrand est n°1 de l'appareillage en Chine



Legrand est présent en Russie depuis 1993



En Inde, Legrand enregistre une croissance annuelle moyenne à deux chiffres depuis 12 ans

# Une conquête de leaderships locaux et mondiaux

>> En 2008, le groupe a réalisé près de 50 % de son chiffre d'affaires avec des produits leaders sur leur marché et dispose de fortes positions notamment en France, en Italie, en Russie, au Brésil, au Mexique, en Chine et en Inde. Ces leaderships locaux lui permettent de maîtriser ses prix de ventes et d'enregistrer un bon niveau de rentabilité. À l'échelle mondiale, Legrand est numéro 1 de l'appareillage électrique et du cheminement de câbles. Il s'appuie sur une organisation industrielle et logistique globale, flexible, lui permettant d'optimiser ses structures et ses coûts.



Interrupteur *Céliane* créé par Karim Rashid à l'occasion des Designer's days



Le disjoncteur *DMX3* assure la protection des installations de distribution basse tension jusqu'à 4000 A



La vidéo station *Axolute Nighter* de *Bticino* permet de commander vos installations *My Home*

# Des idées neuves, des solutions intelligentes et esthétiques

>> Attentif à l'évolution des modes de vie et des usages, Legrand conçoit des solutions à forte valeur ajoutée combinant avancées technologiques, ergonomie et design. Parmi les innovations marquantes: la prise multimédia universelle, la borne murale wi-fi intégrée à une gamme d'appareillage, le disjoncteur à réarmement automatique, les offres domotiques... En cinq ans, Legrand a lancé plus de 160 nouvelles gammes de produits, des plus simples aux plus sophistiquées. Cette dynamique permanente soutient la croissance, renforce les leaderships et contribue à la rentabilité du groupe.



Une démarche intégrée de la conception à la production...



... jusqu'à l'utilisateur final en réduisant les consommations d'énergie



Contrôleur d'éclairage *Light Saver* de *Watt Stopper*, permettant d'économiser jusqu'à 50% d'énergie

# L'«éco-électricité», une réponse durable pour tous

>> Répondant à une exigence croissante de réduction des impacts environnementaux, Legrand met au point des solutions énergétiques efficaces et éco-conçues. De la conception au recyclage, chaque étape de leur cycle de vie est prise en compte. L'interscénario *Céliane* ou les détecteurs de présence *Watt Stopper* permettent des économies d'énergie significatives : jusqu'à - 50% de consommation dans les espaces de vie ou de travail. Avec une offre dédiée, le groupe s'attache également à améliorer le confort, la sécurité et les moyens de communication des personnes âgées ou en situation de handicap.



47% du chiffre d'affaires est réalisé dans le secteur tertiaire



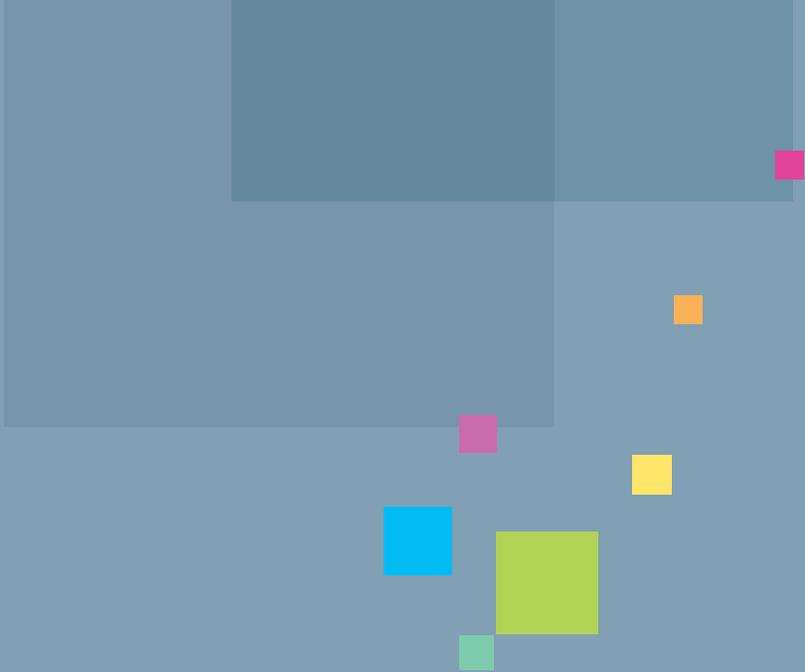
Les produits Legrand pour des lieux de vie diversifiés



Des applications et des solutions adaptées à l'univers industriel et commercial

# Des pôles de développement multiples, une capacité de résistance unique

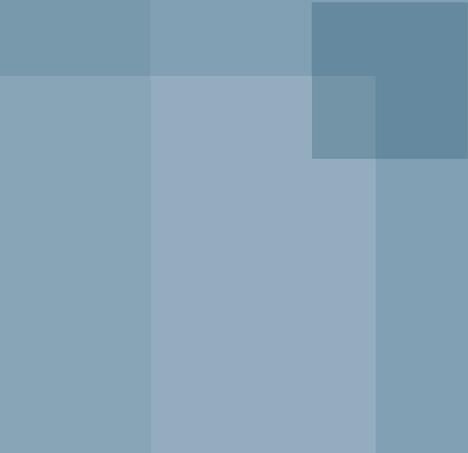
>> Legrand intervient sur un marché fragmenté, caractérisé par de nombreux donneurs d'ordres. Cette activité de flux rend le groupe moins sensible aux effets de cycle que si son activité était positionnée sur de grands projets. 16 pays réalisent plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires : avec des implantations de taille significative dans le monde entier, Legrand réduit son exposition à la conjoncture de chaque zone. De même, de l'appareillage à la distribution d'énergie, en passant par le multimédia, la diversité de ses familles de produits, des plus standards aux plus sophistiqués, est un facteur clé de résistance supplémentaire.



# Un développement maîtrisé

>>

Sur les cinq dernières années, Legrand affiche, en moyenne, une progression de son chiffre d'affaires de 9% par an, une marge opérationnelle ajustée de plus de 16% et un cash flow libre de plus de 400 millions d'euros par an. La solidité du groupe repose aujourd'hui sur de fortes positions de leadership et une capacité unique à anticiper les marchés de demain.



## Questions à Olivier Bazil,

Vice-Président-Directeur Général délégué



### **Quels sont les fondements de la stratégie de développement de Legrand ?**

Nous poursuivons le renforcement de nos parts de marché, en capitalisant sur des marques fortes et en investissant de façon ciblée et autofinancée dans des pays et sur de nouveaux segments porteurs. Disposer de positions de leader est la condition d'une bonne maîtrise des prix et de la rentabilité. En période de ralentissement, ces positions deviennent déterminantes, les clients se tournant plus volontiers vers le leader.

### **Comment Legrand réagit-il au contexte économique actuel ?**

Le management de Legrand a déjà géré par le passé de nombreuses périodes de ralentissement et le groupe a toujours su s'adapter et sortir renforcé de chaque crise. Aujourd'hui, après une période de croissance très soutenue, le groupe adopte une gestion dynamique de ses coûts et adapte rapidement sa structure au nouvel environnement grâce à une organisation très flexible. La conjoncture actuelle est une nouvelle opportunité de démontrer la pertinence de notre modèle et d'affûter encore notre organisation.

# Un modèle économique solide, une capacité de résistance renforcée

Sur un marché très fragmenté, caractérisé par une multitude de donneurs d'ordres, Legrand développe une gamme diversifiée de produits et de solutions pour tous les lieux de vie et de travail. Les caractéristiques de son modèle, alliées à celles de son marché, lui confèrent une réelle capacité de résistance.

## Des positions fortes, une rentabilité élevée

Numéro 1 de l'appareillage électrique et du cheminement de câbles, avec respectivement 19% et 15% de parts de marché, Legrand est doté d'une organisation industrielle globale favorisant l'optimisation des coûts. Il détient par

ailleurs des positions de leadership sur une ou plusieurs gammes de produits dans près de 30 pays, qui ont généré, en 2008, près de 50% du chiffre d'affaires. Associés à des marques à forte notoriété, ces leaderships locaux assurent à Legrand la maîtrise de ses prix de ventes et un bon niveau de rentabilité.

## Une stratégie de conquête de parts de marché

Legrand renforce ses parts de marché grâce à des solutions toujours plus innovantes et une forte présence commerciale. Le groupe dispose aujourd'hui de plus de 70 showrooms à travers le monde et la cellule IKAP (International Key Accounts and Projects) a encore dynamisé l'accompagnement des clients grands comptes à l'international. En 2008, Legrand a par ailleurs poursuivi la politique de croissance externe qu'il a amorcée il y a plus de 50 ans : une croissance autofinancée, ciblée sur des entreprises leaders

## BRÉSIL : HISTOIRE D'UN SUCCÈS

> Le Brésil est emblématique de la volonté d'ancrage local de Legrand. Les ingrédients de la réussite ? Le rachat de PIAL dès 1977, une croissance organique renforcée par des acquisitions ciblées (Lorenzetti en 2000, Cemar en 2006, HDL en 2008) et une base de production locale. Aujourd'hui, le groupe est le numéro 1 brésilien de l'appareillage, des disjoncteurs divisionnaires, des armoires et coffrets industriels, des portiers et des systèmes de câblage. Le récent rachat d'HDL permettra d'accélérer le déploiement d'offres domotiques à forte valeur ajoutée en Amérique latine.



Showroom de São Paulo – Espace dédié à la marque PIAL Legrand



Legrand est présent en Chine depuis 2000



Turquie - En 2008, Legrand a fait l'acquisition d'Estep, n°1 des armoires et coffrets Voix-Données-Images

localement. Les rachats de HDL et d'Estep ont étendu ses parts de marché dans les pays émergents, et Electrak et PW Industries sont venus conforter sa présence sur le marché du cheminement de câbles.

### Une diversification géographique réussie

En 2008, le périmètre du groupe s'est élargi à plus de 70 pays – contre moins de 50 en 2002 – et le groupe réalise désormais 76 % de son chiffre d'affaires hors de France. En quelques années, il s'est diversifié sur des pôles de développement dynamiques de taille significative, en déclinant son modèle : viser le leadership, établir des relations de confiance avec les clients et développer la profondeur des gammes. L'Amérique latine (Brésil, Chili, Mexique), l'Asie (Chine, Inde) et l'Europe de l'Est (Russie, Pologne, Turquie) contribuent ainsi de façon grandissante à la croissance et à la rentabilité du groupe. En 2008, les pays émergents représentent 29 % de son chiffre d'affaires.



Dubai - Les pays émergents représentent 29% du chiffre d'affaires

# De nouveaux segments de marché porteurs

En se développant sur des segments de marché porteurs, Legrand investit dans des relais de croissance durables dont les ventes ont progressé en organique de 7% en 2008 et représenté plus de 20% du chiffre d'affaires du groupe.



Showroom au Chili – Démonstration de la distribution de puissance et du VDI



Grâce au module de commande Touchscreen de Céliane, toutes les fonctions se pilotent à distance

## Le multimédia : un gisement de nouveaux besoins

Le segment VDI (Voix-Données-Images) connaît une évolution constante au gré de l'augmentation des transferts de données, de la progression des attentes en termes de flux, d'interconnexion des équipements et d'applications nouvelles comme les «home theater» ou la diffusion vidéo dans l'habitat. À l'écoute des besoins, Legrand propose une offre complète, performante, souple et rapide à mettre en œuvre : précâblage pour réseaux informatiques, téléphoniques et vidéo, armoires et boîtiers VDI, connexions réseaux en fibre optique ou en cuivre.

## Efficacité énergétique : des opportunités à saisir

Les bâtiments représentent 40% de la consommation d'énergie mondiale. Ils sont dès lors un lieu privilégié d'innovations en faveur des économies d'énergie. Dans cette perspective, Legrand s'appuie sur ses filiales spécialisées comme *Watt Stopper* et *Alpes Technologies*. Son offre s'étend des commandes d'éclairage et de chauffage au contrôle des volets roulants, en passant par la qualité de l'électricité. Un détecteur de présence permet ainsi de réduire jusqu'à 50% l'énergie consommée. Les offres d'efficacité énergétique, 5% du chiffre d'affaires en 2008, font l'objet d'un déploiement mondial via une campagne marketing.

## La domotique ou la «maison intelligente»

Elle couvre les technologies dédiées à l'habitat, qui assurent la gestion de l'éclairage, de la diffusion audiovisuelle ou de la sécurité. Sur ce marché en croissance à deux chiffres, Legrand est présent en France avec *In One by Legrand*, en Italie avec *My Home*, en Corée du Sud



Automatismes résidentiels - contrôler simultanément lumière, chauffage, sécurité, images et son dans la maison



Cheminement de câbles *Cablofil* - Un système astucieux offrant qualité des matériaux et rapidité de montage

avec *Lubnet*, aux États-Unis via *Vantage* et *OnQ*, et commercialise ces offres à l'échelle internationale. Dernières-nées, les gammes *Whice* et *Nighter* d'*Axolute* allient centralisation du pilotage des fonctions par écran de commande et élégance des appareils.

Des systèmes de puissance et de cheminement de câbles en fil pour tous les univers professionnels

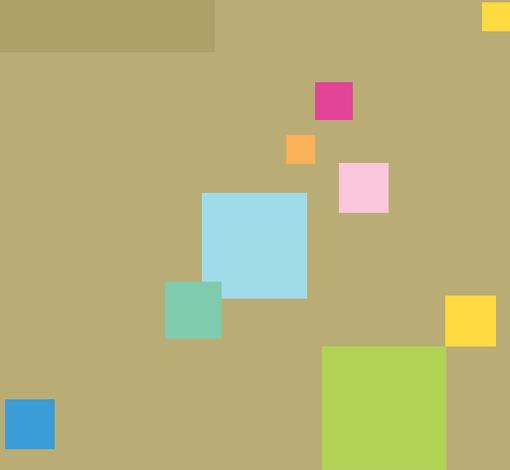
Le chiffre d'affaires réalisé par le cheminement de câbles en fil est en croissance organique de 16% en 2008. Principal moteur de ce succès, *Cablofil*, leader mondial du cheminement de câbles en fil, offre un produit original, très modulable et facile à installer. Le groupe est par ailleurs devenu l'un des cinq premiers acteurs mondiaux de la distribution de puissance (environ 8% de son chiffre d'affaires), grâce à des systèmes complets intégrant disjoncteurs, transformateurs, tableaux de protection... tandis que *Zucchini*, spécialiste italien des canalisations de puissance, a renouvelé et élargi l'offre de Legrand depuis 2005.

Le Paris Department Store de Budapest est un ensemble de 5400 m<sup>2</sup> de commerces haut de gamme équipés de solutions Legrand, en appareillage et distribution de puissance. Très international, ce projet a fait intervenir nos filiales française, italienne (*Zucchini*) et néerlandaise (*Van Geel*) sur leurs spécialités respectives, auprès de différents intervenants locaux.

VÉRONIQUE POISSON-JEMLI, RESPONSABLE IKAP  
(INTERNATIONAL KEY ACCOUNTS AND PROJECTS)



*Watt Stopper* - 25 années d'expérience au service de l'efficacité énergétique



# Une innovation permanente

>>

Avec 5 000 brevets actifs, 4,4% du chiffre d'affaires alloué à la R&D et plus de 40% de ses investissements dédiés aux produits nouveaux, Legrand met l'innovation au cœur de sa stratégie. Depuis 2003, plus de 30 nouvelles gammes de produits sont lancées en moyenne chaque année. Avec une ambition : apporter aux clients plus de confort et de sécurité, développer l'esthétique et l'intelligence des installations.

## Questions à Jean-Charles Thuard, Directeur Marketing



### **Quelles sont les tendances de la demande sur vos marchés ?**

Ce sont des tendances de fond. La plus marquante est liée à la technologie : de nouveaux besoins émergent, portant sur des systèmes sophistiqués de connexion et de transmission numériques. Ils s'accompagnent d'exigences accrues de confort et d'esthétisme. Dans les pays matures, l'attention est grandissante envers la sécurité et le respect de l'environnement. Le vieillissement de la population stimule aussi la demande d'équipements ergonomiques. Dans les pays émergents, la progression du niveau de vie fait naître des attentes qui vont bien au-delà des produits standards.

### **Quelles sont les conséquences pour Legrand ?**

Ce sont de formidables opportunités et des sources inépuisables de développement. Nous orientons notre R&D vers la conception de produits enrichis de nouvelles fonctionnalités et d'un design séduisant, quelles que soient les gammes. Cela relève d'une démarche d'anticipation des attentes et d'un processus de création passionnant, qui impliquent l'ensemble des collaborateurs. Les retombées sont exceptionnelles et nous permettent de prendre une longueur d'avance sur nos marchés.

# Une démarche d'innovation partagée

Valeur fondamentale du groupe, l'innovation fait partie intégrante de sa culture et mobilise tous les niveaux de l'entreprise. En 2008, Legrand a obtenu le prix spécial du jury *Best Innovator 2008*, récompensant la qualité de son management de l'innovation.



Showrooms - Une expérience à 360° des marques et des systèmes partout dans le monde pour promouvoir l'innovation

**+ de 70**

showrooms dans le monde

**1 850**

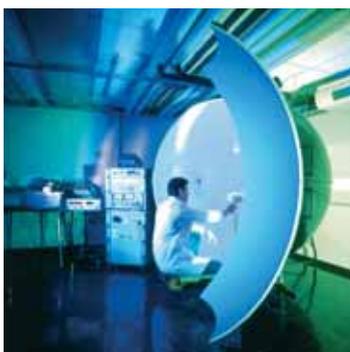
collaborateurs dédiés  
aux fonctions d'innovation

**5 000**

brevets actifs



L'innovation, à tous les niveaux de l'entreprise, de la conception à la production



1850 personnes inventent, conçoivent, testent et valident de nouvelles idées sur le terrain et dans les laboratoires Legrand

## Faire de l'innovation un moteur de croissance

Le management de l'innovation implique l'ensemble des collaborateurs de Legrand et repose en amont sur l'analyse des attentes des clients : confort intérieur, sécurité, accessibilité, travail nomade, modularité des installations... Depuis 2008, le groupe fédère les ressources et les fonctions clés de l'innovation – marketing stratégique, marketing produit, design, bureaux d'études – autour de plans d'anticipation. Ils visent à décrypter les grandes tendances sociétales pour définir des axes d'innovation, diminuer les délais de développement de nouveaux produits, tout en intégrant les contraintes réglementaires, technologiques et environnementales. L'innovation relève dès lors d'une véritable stratégie d'intelligence économique, dans laquelle nouvelles fonctionnalités, nouveau design et ergonomie optimisée génèrent la montée en gamme de produits parfaitement adaptés à la demande.

## Au cœur de la politique commerciale et industrielle

Legrand cultive la proximité avec ses clients et ses prescripteurs en allant à leur rencontre dans ses nombreux show-rooms. Il forme également de nombreux professionnels de la filière comme en France où 1300 clients suivent chaque année des formations à Innoval. À ce volet commercial s'ajoute un volet industriel qui implique les sites de production d'une trentaine de pays. Tous font de l'innovation un levier pour optimiser en permanence la qualité, le prix et les délais, en

fonction des besoins stratégiques de chacun de leurs marchés. La généralisation de la démarche *Lean*\* dans l'ensemble du groupe, la sensibilisation des collaborateurs via la communication interne et l'organisation de la remontée des idées novatrices sont des vecteurs d'amélioration continue des process. Résultat significatif de cette démarche, plus de 160 nouvelles gammes ont été lancées en cinq ans par Legrand.

\* La démarche *Lean* est un système participatif qui a pour but d'améliorer la qualité et d'éliminer les gaspillages, en confrontant continuellement les processus (de production, de gestion administrative, etc.) à la réalité et en les adaptant si nécessaire.

La qualité de l'innovation ne se décrète pas. La distinction que nous avons reçue est en revanche une belle preuve de la pertinence de notre politique en la matière : choisi parmi 600 candidats au *Best Innovator 2008*, compétition organisée par AT Kearney et Les Échos, Legrand a été récompensé par le prix spécial du jury pour son *Management de l'innovation*.

ÉRIC BESSAUDOU, CHEF DE PROJET AIDE À L'INNOVATION

# Technologie et design : Legrand créateur de marchés

Souvent récompensées, toujours remarquées, les innovations Legrand révolutionnent les équipements traditionnels en créant de nouveaux standards au design renouvelé.



Distributeur de puissance super compact *Zucchini* dédié au secteur industriel



Boîte de sol haute performance s'adaptant aux besoins de flexibilité des bâtiments



Ludique et colorée, l'interface de la tablette tactile *TouchPoint de Vantage* donne un accès instantané au système de contrôle de vos appareils

## Des produits porteurs d'avancées technologiques

Interrupteur « interscénario » *Céliane*, prise multimédia universelle, disjoncteur *Stop & Go* à réarmement automatique, commandes à écran tactile... ces innovations permettent de créer des ambiances en jouant sur la température, la lumière, les images, les sons, tout en assurant la sécurité. En contribuant à optimiser la communication, le confort, l'accessibilité et la consommation d'énergie, elles sont autant d'opportunités pour Legrand de se différencier, en misant sur un design

renouvelé. Les interrupteurs *Arteor*, *Céliane* et *Axolute* sont devenus des éléments de décoration aux finitions soignées, avec un grand choix de matériaux et de modes d'utilisation. La gamme *Céliane* offre à l'utilisateur huit façons d'allumer la lumière et un choix de 40 finitions. Sur ses marchés, du standard au haut de gamme, stimulés par la montée en puissance des offres domotiques, Legrand ouvre de nouvelles perspectives.

## Des équipements novateurs pour les professionnels

Au-delà du confort d'utilisation, Legrand s'attache à concevoir des équipements modulaires, faciles à installer. Boîtes de connexion rapide, cheminement de câbles *Cablofil*, interrupteur *Push & Learn* et goulotte *DLP* à clippage direct permettent de gagner du temps et offrent un confort considérable aux installateurs. Le groupe accompagne par ailleurs les professionnels en mettant à leur disposition des outils



L'interrupteur *Céliane* personnalise par sa forme, ses couleurs et ses matières, l'atmosphère d'un lieu de vie



Ecran tactile *Art* - Ergonomie et simplicité pour une navigation intuitive

d'aide à la vente : brochures commerciales et techniques, mallettes de présentation, démonstrations en showroom, logiciels de conception et de calcul du coût des installations... Cette présence sur le terrain est un élément clé de la relation de confiance qui se tisse avec les installateurs.

### Des nouveautés dans le monde entier

L'année 2008 a été marquée par le lancement de plus de 20 nouvelles gammes de produits. Des résultats prometteurs sont attendus d'*Arteor*, le nouveau programme d'appareillage haut de gamme destiné aux marchés résidentiels et à l'hôtellerie, du *Light Saver*, une solution de gestion de l'éclairage à faible consommation d'énergie. Les boîtes de sol *Évolution* et les systèmes d'éclairage de sécurité *Uralight* comptent également parmi les nouveautés marquantes.

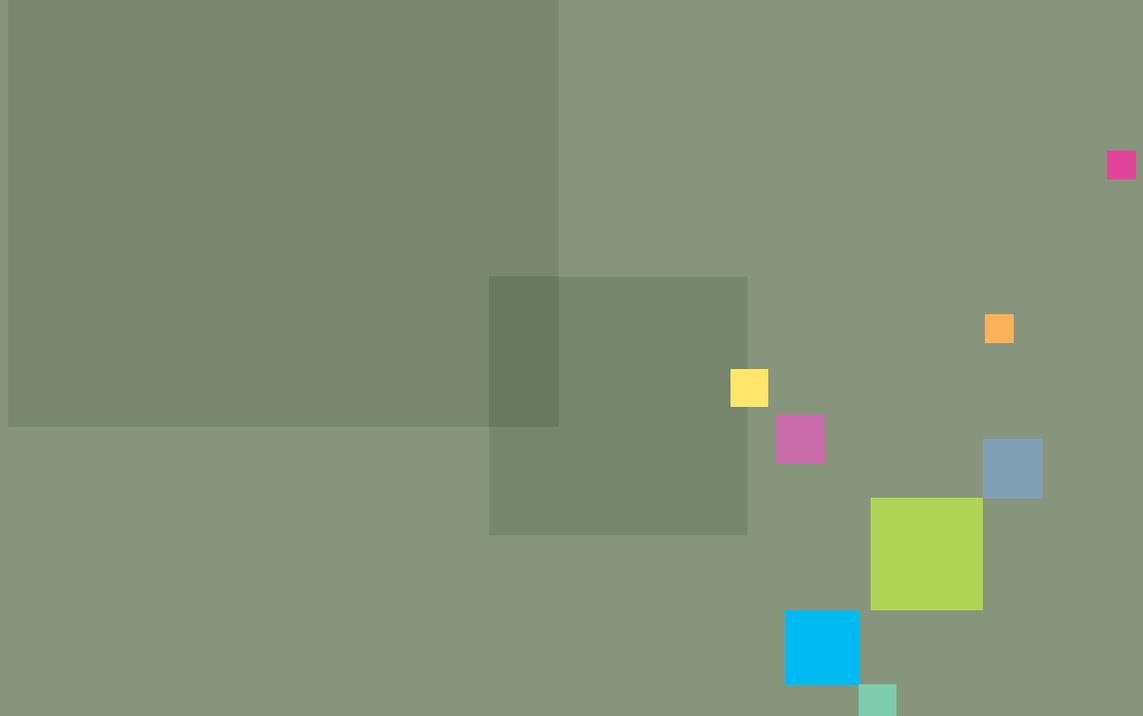
## ARTEOR : UNE NOUVELLE GAMME, DE NOUVELLES AMBITIONS

> Le lancement d'*Arteor* démontre le réel savoir-faire du groupe, c'est-à-dire sa capacité à intégrer les technologies les plus pointues et les besoins des prescripteurs, investisseurs, architectes, installateurs et consommateurs finaux.

*Arteor* est une gamme qui étonne d'abord par l'étendue de ses applications, par son design et ses matériaux, mais aussi par sa vocation résolument internationale et son large positionnement.

Legrand impose une nouvelle dimension au marché de l'appareillage et des automatismes résidentiels sur la scène mondiale.

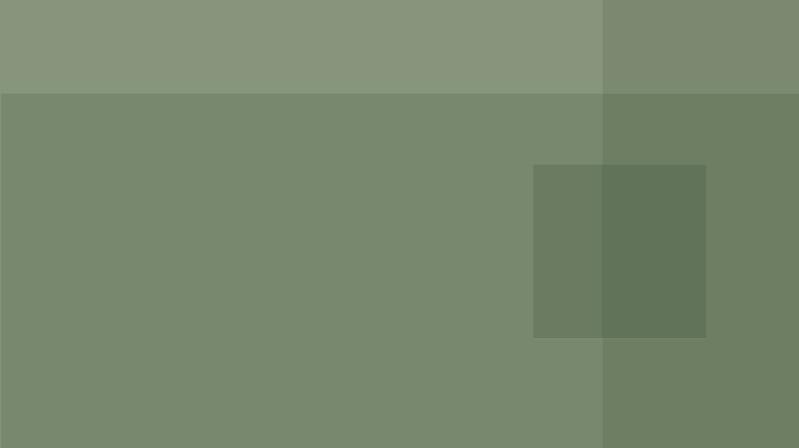




# Une responsabilité / assumée

>>

Économies d'énergie, réduction des impacts sur l'environnement, confort de vie des personnes âgées ou en situation de handicap... Face à ces nouveaux enjeux, Legrand propose des solutions qui optimisent les consommations d'énergie et améliorent le bien-être, la sécurité et la communication à l'intérieur des bâtiments.



**Questions à**  
Nelly Navarro,  
Responsable Développement Durable  
et Nathalie Lacombe,  
Business Developer Développement Durable



## Comment Legrand fait-il face à ses responsabilités d'industriel ?

**Nelly Navarro :** Nous travaillons sur les trois dimensions de notre développement : environnementale, sociale et économique. Nous voulons passer d'une logique de conformité réglementaire à une logique d'innovation, mobilisatrice en interne. À l'éco-conception de nos produits, s'ajoute, en qualité d'acteur de référence, notre implication au sein de la filière – fournisseurs, utilisateurs, syndicats professionnels... – pour une consommation électrique durable.

## Le développement durable est-il aussi une opportunité ?

**Nathalie Lacombe :** Oui ! Car nous faisons le pari de la création de valeur à partir des enjeux environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui. Il s'agit de les transformer en perspectives de développement pour nos activités et nos produits. *Watt Stopper*, qui propose une offre de gestion de l'éclairage contribuant à réduire la consommation énergétique des bâtiments, en est la parfaite illustration. D'autres gammes de produits sont déjà adaptées aux besoins des populations atteintes de déficiences visuelles, motrices ou mentales.

# Des modes de production respectueux de l'environnement

Legrand entend décliner une démarche environnementale exemplaire, de la conception des produits jusqu'aux procédés de fabrication en passant par le choix des matériaux.



Legrand valorise 84% de ses déchets et favorise le recyclage des produits



En 2010, 100% des bureaux d'étude en France, Italie et aux États-Unis déploieront une démarche d'éco-conception

## Des sites industriels sensibilisés au management environnemental

Legrand a formalisé ses engagements dès 2005 dans sa charte de l'environnement et déploie le management de l'environnement dans l'ensemble de ses sites industriels. Cet engagement volontaire se concrétise par une hausse constante du nombre de sites certifiés ISO 14001 : 81% des sites du groupe sont certifiés en 2008, soit 11% de plus qu'en 2007. Ce taux atteint 92% pour les sites européens.

## « Let's go green ! »

Initié en 2008 aux États-Unis, ce projet illustre l'appropriation des enjeux de développement durable au sein du groupe. Stratégique pour Legrand North America, il a débouché sur une réduction de la consommation d'électricité de 5,8 millions de kWh. Au-delà des chiffres, Let's go green ! implique directement l'ensemble des collaborateurs et les incite à réduire leur propre consommation d'électricité. L'ouverture d'un site intranet dédié encourage le partage d'expériences.

En Chine, sur le site de production de Donguan, une démarche *Lean* liée à l'énergie a été lancée en 2008. Elle a permis une économie de 600 000 kWh, soit plus de 6% de la consommation annuelle du site, grâce à l'amélioration de l'isolation, à une utilisation optimisée des équipements de production et à une gestion plus efficace de l'éclairage.



92% des sites européens  
sont certifiés ISO 14001

## Une démarche de bout en bout

Depuis 2001, le groupe s'engage à mieux prendre en compte les enjeux liés à l'environnement dans le développement de ses produits. Cette démarche d'éco-conception intègre 11 paramètres, dont la consommation totale d'énergie, l'impact sur l'effet de serre et le choix des matériaux. Le développement de la nouvelle gamme d'armoires *Altis*, conçue selon ces principes, s'accompagne de résultats significatifs en matière d'impact environnemental : -60% d'utilisation des ressources naturelles, 32% d'économies d'énergie et -25% d'émissions de gaz à effet de serre. Le groupe confirme par ailleurs son objectif de valorisation de ses déchets, avec un taux maintenu au dessus de 80% en 2010. En 2008, il atteint 84%.

### Indicateurs et objectifs environnementaux 2008\*

	2007	2008**	Objectif 2010
Sites certifiés ISO 14001 (%)	73%	81%	> 70%
Déchets produits (milliers de tonnes)	52	54	----
Déchets valorisés (%)	83%	84%	> 80%
Consommation d'énergie (T.eq. CO <sub>2</sub> )	210	216	-10% T.eq.CO <sub>2</sub> (par rapport à 2006)
Consommation d'eau (millions de m <sup>3</sup> )	1,7	1,5	----
Formations et sensibilisation à l'environnement (heures)	17516	22547	----
Part des bureaux d'études déployant une démarche d'éco-conception	57% (groupe) 38% (France, Italie et USA)	63% (groupe) 59% (France, Italie et USA)	60% (groupe) 100% (France, Italie et USA)
Part du chiffre d'affaires réalisé en France, en Italie, et aux États-Unis avec des produits comportant des profils environnementaux	7%	9%	50%

\* En complément, voir indicateurs sociaux page 31.

\*\* À périmètre courant.

### Indicateurs Legrand Climact

Lancé en 2007, le projet Legrand Climact vise à diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> sur l'ensemble du périmètre du groupe. Il agit à trois niveaux : la maîtrise de l'énergie, l'éco-conception et le transport des biens et des personnes. Entre 2006 et 2008, le projet a permis d'économiser, à périmètre constant et sur les consommations d'énergie sur les sites uniquement, 14 774 T.eq. CO<sub>2</sub> soit une diminution de 6,4%.

### Actions

### Gains 2008 (T.eq. CO<sub>2</sub>\*)

Utilisation du rail et des navires, optimisation des chargements, stockage au plus près des marchés	-1 550 (soit environ 2% de l'activité totale de transport de produits du groupe)
Reconception de certaines gammes de produits	-5 850
Nouveaux emballages	-22
Réduction de la consommation électrique (hors chauffage)	-7 516 (soit une réduction de 8%**)
Réduction de la consommation d'énergie pour le chauffage	-7 258 (soit une réduction de 5%**)

\* Les résultats sont exprimés en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> (T.eq.CO<sub>2</sub>).

\*\* Par rapport à 2006.

# Favoriser une consommation électrique responsable

Le groupe s'efforce d'impliquer ses clients et l'ensemble de la filière électrique dans la lutte contre le réchauffement climatique et l'exercice de ses responsabilités. Preuves de son engagement, il adhère au Pacte Mondial de l'ONU et l'action Legrand est intégrée à l'indice FTSE4Good.



Legrand sensibilise l'ensemble de la filière électrique aux enjeux du développement durable

## Une démarche d'achat responsable

Le groupe s'est engagé dès 2007 dans une démarche d'achat responsable structurée. Plus de la moitié de ses fournisseurs stratégiques répondent désormais à un cahier des charges incluant des critères environnementaux, sociaux et de prévention. 55% des achats sont de plus réalisés auprès de fournisseurs adhérant au Pacte mondial. Les grilles d'homologation et d'analyse des risques fournisseurs sont également en cours d'évolution.

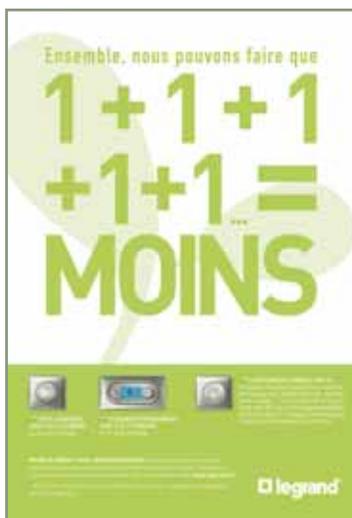
## Un rôle moteur au sein de la filière

Les experts de Legrand participent au développement de normes électriques à travers la CEI (Commission Électrotechnique Internationale). Avec le CENELEC (Comité Européen de la Normalisation Électrotechnique), ils accompagnent les initiatives de l'Union Européenne pour renforcer la compétitivité de l'industrie électrotechnique. Au Brésil,

Legrand prend part depuis près de dix ans aux travaux du COBEI (Comité brésilien de l'électricité, de l'électronique, de l'éclairage et des télécommunications), visant à promouvoir des solutions sûres, développer des normes et former des installateurs.

## Promouvoir une offre durable auprès des clients

Le groupe conçoit des solutions qui favorisent les économies d'énergie, comme *Watt Stopper*, numéro 1 du contrôle d'éclairage à haute efficacité énergétique aux États-Unis, et s'attache à impliquer ses clients dans une démarche de consommation responsable. Tel est le sens de la campagne de communication « 1+1+1+1= Moins » lancée en 2008, valorisant les économies d'énergie obtenues grâce aux solutions Legrand. À destination de ses clients, Legrand établit également des Profils Environnementaux Produits (PEP), qui précisent les caractéristiques environnementales de chaque produit. Cette « éco-déclaration », répondant à de



Campagne marketing sur les économies d'énergie, relayée par les filiales Legrand



Legrand propose des solutions adaptées aux personnes à mobilité réduite



Téléthèse CREE associée à l'installation *In One by Legrand* : des outils de commande spécifiques pour les déficiences visuelles et cognitives

nombreux critères des démarches «Green Building» actuelles, est décisive pour orienter le choix des acteurs du bâtiment et renforcer les atouts des produits du groupe sur le marché mondial. L'objectif 2010 est un chiffre d'affaires total couvert à 50% par les PEP sur le périmètre France, Italie, États-Unis.

## Des solutions électriques pour tous

Legrand s'attache à créer des produits ergonomiques, adaptés à toutes les situations de la vie (maladie, handicap, vieillesse...), favorisant le confort, l'autonomie et le maintien du lien social. L'interrupteur *Céliane* à commande tactile, actionné par effleurement, en est un exemple. Le partenariat avec CREE (Centre de Réalisations en Ergothérapie et Ergonomie) est une des initiatives menées dans le domaine du handicap. Le groupe anime par ailleurs en France un réseau d'électriciens «Partenaires handicap» formés à la prise en compte des spécificités du handicap en vue de l'adaptation et de l'installation des produits.

## ÉLECTRICIENS SANS FRONTIÈRES AU LAOS

► Dans le cadre de son partenariat avec Électriciens Sans Frontières, Legrand a participé à la réfection des installations électriques de la faculté de pharmacie de Vientiane, capitale du Laos. Il a fait don de matériel électrique et participé au financement du projet. Au cours de l'année 2008, Legrand a fourni du matériel électrique pour huit projets menés par l'association en Afrique et en Asie, et a versé en complément une aide financière de 100 000 euros.





# Une dynamique humaine

>>

Legrand est un groupe mondial, riche de la diversité des origines, des compétences et des parcours de ses 34 800 collaborateurs : 54 % sont implantés en Europe, 24 % en Asie/Océanie, 19 % sur le continent américain et 3 % en Afrique/Moyen-Orient. Ses valeurs, qui renforcent une politique de ressources humaines centrée sur le développement des talents et de la mobilité, sont un puissant facteur d'intégration.

## Questions à Xavier Couturier, Directeur des Ressources Humaines



### **Comment Legrand accompagne-t-il le rapide développement qu'il a connu ces dernières années ?**

Notre fonction « RH » consiste à identifier et à développer des talents, tant pour la conquête des marchés que pour l'arrimage des acquisitions. Nous « façonnons » des profils en ce sens, en conjuguant l'enrichissement des compétences et la gestion des carrières. En personnalisant les parcours, nous voulons conserver les différences qui font notre richesse. Au travers de processus et d'outils communs, nous permettons à chacun de converger vers des valeurs et une identité de groupe. C'est ainsi que nous réussissons cette formidable alchimie.

### **Qu'est-ce qui caractérise les équipes Legrand ?**

Une grande simplicité et un pragmatisme à toute épreuve, qui trouvent leur expression dans une organisation très transversale, peu hiérarchisée et très réactive. L'enthousiasme, l'esprit de conquête et la volonté d'innover nous permettent quotidiennement de transformer des opportunités en succès commerciaux.

# Des énergies multiples, des talents encouragés

Legrand est une entreprise aux origines multiples, résultat d'une politique d'acquisition initiée de longue date. Riche de la diversité de ses talents, le groupe veille au respect des différences et à la progression des compétences individuelles.



Legrand optimise le parcours professionnel de ses collaborateurs en plaçant la gestion de leurs compétences au cœur de ses priorités

Un groupe multifacette,  
riche de ses  
différences

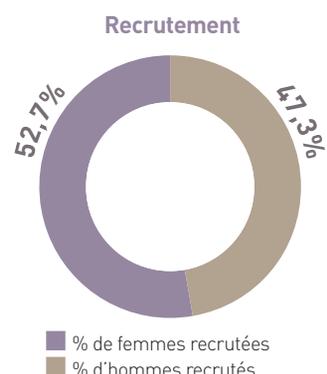
Depuis plus de 50 ans, Legrand a racheté 125 sociétés, dont 19 ces cinq dernières années. Pour garantir la cohérence d'un groupe en constante mutation, Legrand déploie à l'échelle mondiale ses processus de gestion des ressources humaines, comme *l'Organization and Staffing Review* ou les plateformes de mobilité. Ils contribuent à faire de Legrand une entreprise où les opportunités d'évolution sont nombreuses et accessibles à chacun. Dans le cadre de sa démarche de développement durable, le groupe agit pour faire de la diversité un atout. Le certificat BEE (Black Economic Empowerment) obtenu en Afrique du Sud en 2008, qui atteste de l'intégration de populations historiquement désavantagées, est un aboutissement concret de cet engagement.



Tout au long de leur carrière, les collaborateurs Legrand bénéficient de formations adaptées à leur métier



La diversité des profils et des cultures fait la richesse de Legrand



## Une politique RH génératrice de talents

Legrand s'attache à promouvoir auprès de ses collaborateurs une culture fondée sur l'innovation, l'engagement de chacun et la reconnaissance des compétences par le management. Parmi ses objectifs : renforcer en permanence l'attractivité du groupe, attirer les talents et les faire évoluer. L'identification et le développement de viviers de compétences est ainsi un des axes forts de la politique RH, notamment via des formations « professionnalisantes ». Dans cet esprit, une formation logistique qualifiante a été ouverte en France en 2008. Ce cursus de 18 mois permet aux participants d'acquérir un niveau bac +4/5 et d'exercer un des métiers de la chaîne logistique.

## LES QUATRE VALEURS DU GROUPE

- > **Innovation** : développer dans tous les domaines l'innovation permanente.
- > **Valorisation des ressources** : optimiser l'utilisation de nos ressources pour conquérir de nouveaux marchés dans une perspective de développement durable, avec le souci d'une meilleure utilisation des capitaux employés.
- > **Éthique du comportement** : instaurer et pérenniser des relations de respect et de confiance entre les femmes et les hommes du groupe ; favoriser ainsi la simplicité des contacts en interne et la fiabilité dans les échanges avec l'extérieur.
- > **Écoute clients** : valoriser la qualité de nos engagements et de nos services vis-à-vis de nos clients afin de conforter l'image du groupe Legrand comme un partenaire innovant, fiable et solide.

### Répartition des effectifs en 2008

Par âge	femmes	100%	hommes
< 26 ans	7%		7%
≥ 26 ans – 35 ans	12%		18%
≥ 36 ans – 45 ans	9%		19%
≥ 46 ans – 55 ans	9%		12%
> 55 ans	3%		4%

# Une organisation réactive, à l'écoute de ses collaborateurs

Dans un contexte économique changeant, le groupe affiche ses priorités : des dispositifs de gestion des ressources humaines spécifiques pour une réactivité optimale, des actions en faveur de la mobilité interne et une attention soutenue portée à la prévention des risques.



Legrand concilie épanouissement personnel de chacun et efficacité économique du groupe

## Souplesse et réactivité à l'échelle mondiale

Afin d'optimiser la gestion de ses ressources humaines, le groupe généralise progressivement à l'ensemble des entités l'*Organization and Staffing Review* et l'entretien individuel périodique.

Ces outils permettent de gérer l'évolution des talents et de les inscrire dans une politique dynamique de développement professionnel. En cours de déploiement, le système d'information RH Talentis s'est vu décerner, en 2008, le prix de l'intranet le plus innovant par le groupe Cegos, *Entreprise & Carrières* et le site les echos.fr. Sa particularité est d'intégrer un portail collaboratif partagé entre les managers et les responsables des ressources humaines et, prochainement, par tous les collaborateurs.

## CONTRATS VIE : UN VIVIER DE COMPÉTENCES

➤ Avec une trentaine de contrats, Legrand a doublé le recours à des volontaires internationaux en entreprise (VIE), entre 2007 et 2008. Ce dispositif permet de confier à un jeune diplômé de moins de 28 ans une mission à l'international pour une période de 6 à 24 mois. S'il facilite la constitution d'un vivier de compétences sur l'ensemble des métiers du groupe et différentes zones géographiques, le VIE représente aussi une véritable opportunité pour les candidats de développer leurs compétences et leur employabilité.



## Des mobilités à l'international largement favorisées

Présent dans plus de 70 pays, Legrand encourage les carrières à l'international, source de développement des individus et de performance pour l'entreprise. L'*Organization and Staffing Review* ainsi que la tenue de comités de mobilité sont les moyens privilégiés de mise en adéquation des besoins du groupe et des attentes des collaborateurs. Les personnes retenues pour



Legrand favorise l'esprit d'initiative de ses collaborateurs en restant constamment à leur écoute



Legrand accompagne de manière volontariste la mobilité géographique et professionnelle de ses collaborateurs

une mobilité bénéficiant d'un accompagnement personnalisé : formations sur le pays, formations linguistiques, voyages de reconnaissance...

## Le renforcement de la prévention des risques

Lancé en 2005, le projet Esculape vise le déploiement d'un système de gestion de la sécurité basé sur le référentiel ILO-OSH 2001 du Bureau international du travail. En 2008, il s'est prolongé par la rédaction d'une directive commune en matière de santé au travail. Elle instaure notamment des visites paramédicales systématiques et définit un nouvel indicateur : le nombre de personnes soumises à une visite paramédicale depuis moins de cinq ans. En parallèle, un référentiel commun sur le système de gestion de la sécurité a été élaboré pour faciliter les missions d'audits internes menées localement. Il s'appuie sur le logiciel SécuRisk qui permet de réaliser des diagnostics de conformité réglementaires.

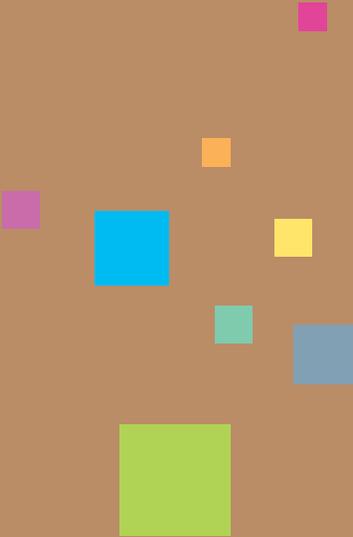


La politique de prévention des risques Legrand s'inscrit dans une démarche de progrès continu

### Indicateurs et objectifs sociaux 2008\*

		2007	2008	Objectif 2010
Évaluation des risques	proportion en % des effectifs du groupe faisant l'objet d'une évaluation des risques formalisée	77%	<b>88 %</b>	maintenir un taux supérieur à 80%
Maîtrise des risques	proportion en % des effectifs du groupe pour lesquels les indicateurs de risque sont consolidés	91%	<b>93 %</b>	atteindre un taux supérieur à 95%
Comités de sécurité et de santé	proportion en % des effectifs du groupe représentés par une instance représentative sur les questions de sécurité et santé	86%	<b>86 %</b>	maintenir un taux supérieur à 85%
Santé au travail	proportion en % des effectifs du groupe ayant été soumis à une visite paramédicale depuis moins de cinq ans	---	<b>80 %</b>	----
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	(nb d'accidents x 1 000 000) / (nb d'heures travaillées)	13,81	<b>8,95</b>	----
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt	(nb de jours d'arrêt de travail x 1 000) / (nb d'heures travaillées)	0,22	<b>0,24</b>	----

\* En complément, voir indicateurs environnementaux page 23.



# Une culture de la performance

>>

Avec une marge opérationnelle ajustée de 698 M€ en 2008, un chiffre d'affaires de 4 202 M€ et un cash flow libre à 10% du chiffre d'affaires, les résultats de Legrand affichent une bonne tenue. Ils témoignent de la capacité de résistance et d'adaptation de son modèle et sont le reflet de la culture de la performance qui anime l'ensemble des acteurs du groupe.

## Questions à Antoine Burel, Directeur Financier



### **Sur quoi repose la culture de la performance chez Legrand ?**

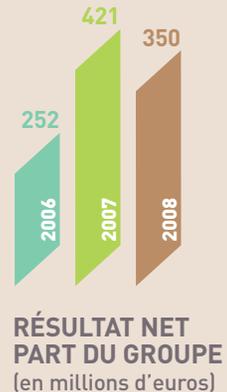
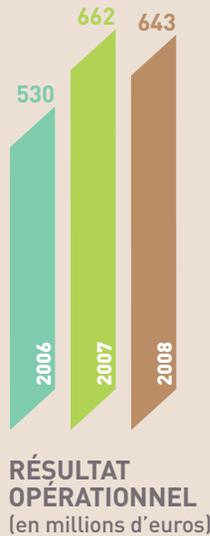
Prenant appui sur une structure réactive et un haut niveau de responsabilisation des équipes, la direction financière a mis en place au fil des années un pilotage au plus près des unités opérationnelles, s'appuyant sur un reporting fréquent et rigoureux, ce qui constitue un véritable atout dans le contexte actuel. La culture de la performance économique s'est ainsi largement diffusée au sein du groupe et les managers en sont aujourd'hui fortement imprégnés. Leur évaluation intègre parmi ses critères l'évolution de la rentabilité opérationnelle de leur activité, nette du coût des capitaux qu'ils décident d'employer : c'est-à-dire leur capacité à générer du cash flow libre.

### **Comment le pilotage financier intègre-t-il les contraintes « métiers » ?**

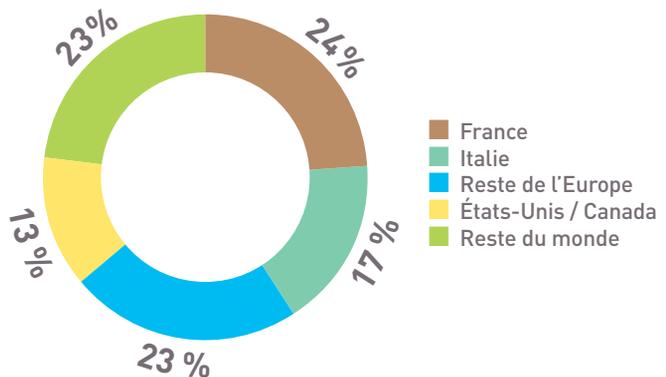
Il existe une grande mobilité interne entre les unités opérationnelles et le siège. J'ai moi-même occupé plusieurs fonctions de responsable financier dans des filiales du groupe avant de rejoindre la division Appareillage puis la direction financière. Le dialogue avec les managers locaux s'en trouve évidemment facilité ; notre direction est ainsi très proche des problématiques opérationnelles et est force de proposition.

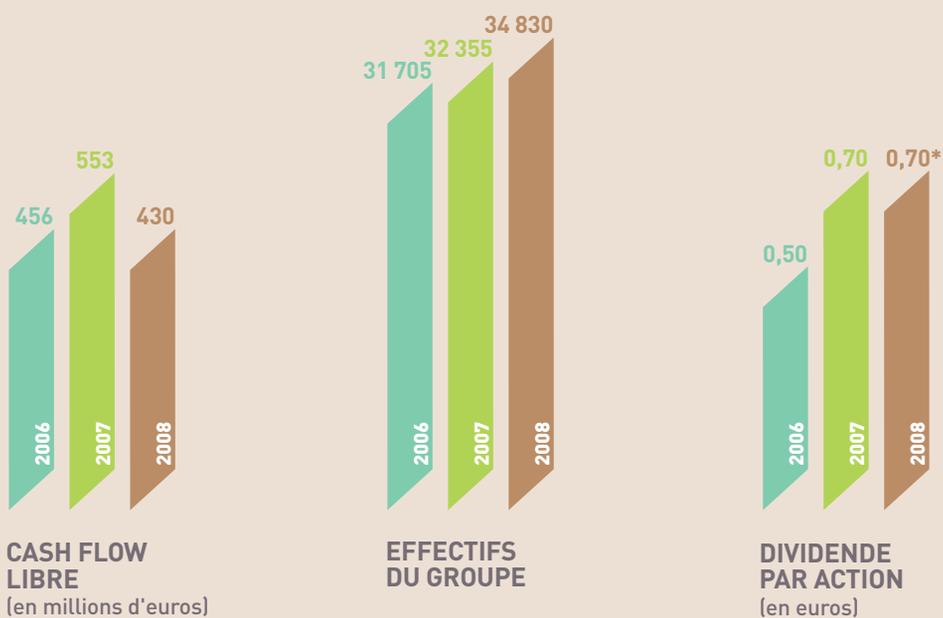
# Résultats 2008

Legrand affiche de solides résultats en 2008, tant sur le plan opérationnel que financier. Des chiffres qui témoignent de la réactivité des équipes, de leur capacité d'adaptation tout autant que de la résistance du modèle économique de l'entreprise.



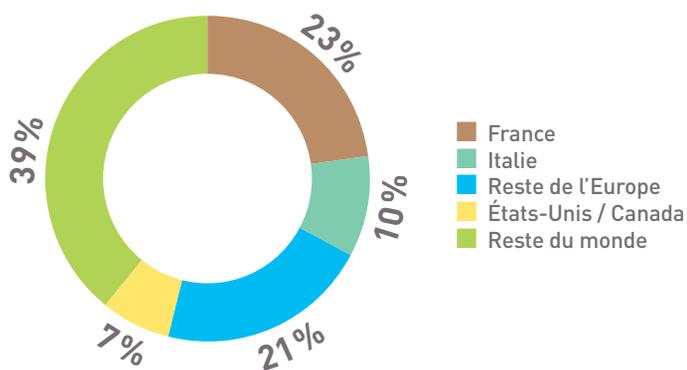
## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE





\* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2009.

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## Chiffre d'affaires

Sur l'ensemble de l'exercice 2008, le chiffre d'affaires du groupe progresse de + 1,8%, soit + 4,1% hors effets de change. En France, le ralentissement général du marché est en partie compensé par la bonne progression des segments Voix-Données-Images, cheminement de câbles et distribution de puissance ainsi que par le programme d'appareillage *Céliane*. En Italie où le marché résidentiel s'est dégradé et où l'activité tertiaire a ralenti, les segments du cheminement de câbles en fil et des transformateurs sont restés bien orientés, de même que l'offre d'appareillage *Axolute* et les automatismes résidentiels *My Home*. Dans la zone Reste de l'Europe, la croissance enregistrée en Belgique, aux Pays-Bas, en Pologne, en Russie ou encore en Roumanie n'a pu compenser le recul constaté sur le reste de la zone. En Amérique du Nord, la baisse du marché résidentiel a pénalisé l'activité, mais la dynamique est restée très bonne pour les ventes de *Watt Stopper*, leader du contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique, de *PW Industries* et *Cablofil*,

spécialistes du cheminement de câbles. Dans le Reste du monde, la progression a été globalement soutenue à + 7,3%, en particulier en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Inde.

## Solidité des marges opérationnelles

La marge opérationnelle ajustée s'est établie à 16,6% des ventes, soit 17,7% hors charges de restructuration, niveau identique à celui de 2007. Les actions mises en place très tôt en 2008 afin d'adapter la structure du groupe aux nouvelles conditions de marché ont permis d'amortir l'effet du fort ralentissement constaté en cours d'année. Dans le même temps, Legrand a maintenu son effort d'innovation et consacré 4,4% de son chiffre d'affaires à la R&D.

## Un programme efficace de réduction des coûts

En 2008, le groupe a doublé le rythme annuel de son programme de réduction de coûts, portant ses charges de réorganisation de 23 à 48 millions d'euros. Ce programme vise notamment à adapter les

capacités de production ainsi que les frais administratifs et commerciaux au nouvel environnement économique.

## Une forte génération de cash flow libre

Le cash flow libre s'élève à 10,2% du chiffre d'affaires, après notamment des investissements industriels de 160 millions d'euros (soit 3,8% du chiffre d'affaires). La maîtrise des capitaux employés et en particulier du besoin en fonds de roulement a été et reste une claire priorité. L'endettement net s'établit à 1,86 milliard d'euros, adossé à 100% à des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2013 et au plus tard en 2025.

# Évolutions boursières

## COURS DE L'ACTION LEGRAND



Cours d'introduction	19,75 €
Cours le plus haut	27,59 €
Cours le plus bas	10,91 €
Cours de clôture le 30/01/2009	13,20 €

### FICHE SIGNALÉTIQUE

- > Code ISIN : FR0010307819
- > Code mnémonique : LR
- > Place de cotation : Euronext Paris
- > Marché : Euronext Paris - Compartiment A (Blue Chips)
- > PEA : éligible
- > SRD : éligible

## RENDEZ-VOUS 2009

**6 mai 2009**

Résultats du premier trimestre 2009

**29 juillet 2009**

Résultats du premier semestre 2009

**26 mai 2009**

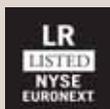
Assemblée générale

**5 novembre 2009**

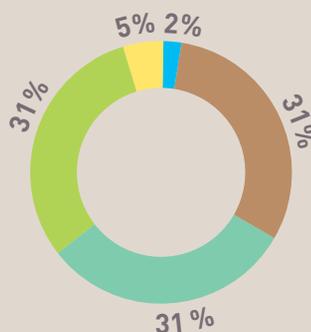
Résultats des neuf premiers mois 2009

### Capital au 30/01/2009

- > Capitalisation boursière : 3 469 159 690 €
- > Nombre de titres total : 262 815 128
- > Date d'introduction : 06/04/2006



### Actionnariat



### Service actionnaires

**N° Vert 0 800 41 42 43**

- Wendel
- KKR
- Public
- Management et salariés
- Capital autodétenu

# Gouvernement d'entreprise

Attentif aux règles de bonne gouvernance, Legrand dispose d'une structure efficace, organisée autour d'un comité de direction et d'un conseil d'administration, assisté dans ses réflexions par trois comités spécialisés. Un règlement intérieur, complété d'une charte des administrateurs, en définit précisément la composition, l'organisation, le fonctionnement et souligne les droits et obligations des administrateurs.

## Le comité de direction

Le comité de direction se compose de huit membres.

- (1) **GILLES SCHNEPP** Président-Directeur Général
- (2) **OLIVIER BAZIL** Vice-Président-Directeur Général délégué
- (3) **GÉRARD PELLETIER** Directeur Commercial France
- (4) **PAOLO PERINO** Administrateur délégué et Directeur Général de Bticino
- (5) **JOHN SELLDORFF** Président-Directeur Général de Legrand North America
- (6) **ÉRIC SEURIN** Directeur Achats et Logistique
- (7) **PATRICE SOUDAN** Directeur Général adjoint du groupe –  
Directeur de la division Appareillage et Systèmes Résidentiels
- (8) **PHILIPPE WEBER** Directeur Général adjoint du groupe –  
Directeur de la division Distribution d'Énergie et Applications Industrielles



## Le conseil d'administration

Présidé par Gilles Schnepf, le conseil d'administration de Legrand est composé de onze membres, dont deux administrateurs indépendants, élus pour une période renouvelable de six ans. Les mandats de neuf membres ont été renouvelés, lors de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 mai 2008.

Au cours de l'année 2008, le conseil d'administration a été régulièrement consulté sur les comptes du groupe, les projets d'acquisition et les rémunérations des dirigeants. Il a également revu les éléments relatifs à la mise en œuvre de la fonction management des risques. Le conseil a été associé à la démarche de développement durable du groupe ainsi qu'à sa communication auprès des actionnaires. Enfin, à la demande des administrateurs, des sujets stratégiques pour l'entreprise (politique de prix, défense face à la contrefaçon,

surveillance des marchés face à l'entrée de produits non conformes) ont fait l'objet de présentations par les responsables opérationnels concernés.

Fin 2008, un questionnaire a été envoyé comme chaque année aux administrateurs de la société afin d'évaluer le fonctionnement du conseil et de ses comités au titre de l'exercice 2008. Un point de l'ordre du jour du conseil a été consacré à l'étude de ces réponses en début d'année 2009. Le conseil s'est réuni sept fois dans l'année. La participation des administrateurs aux réunions du conseil a été satisfaisante : le taux de présence pour l'année est de 84 %. Des représentants du comité central d'entreprise du groupe participent aux réunions du conseil d'administration.

## Membres du conseil d'administration

### **GILLES SCHNEPP**

Président du conseil d'administration

### **OLIVIER BAZIL**

Vice-Président du conseil d'administration

### **MATTIA CAPRIOLI**

Administrateur

### **ARNAUD FAYET**

Administrateur

### **JACQUES GARAÏALDE**

Administrateur

### **EDWARD A. GILHULY**

Administrateur

### **FRANÇOIS GRAPPOTTE**

Administrateur et Président d'honneur du conseil d'administration

### **JEAN-BERNARD LAFONTA**

Administrateur

### **GÉRARD LAMARCHE**

Administrateur indépendant

### **THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE**

Administrateur indépendant

### **ERNEST-ANTOINE SEILLIÈRE**

Administrateur

## Le comité d'audit

Présidé par Gérard Lamarche, Administrateur indépendant, par ailleurs directeur général adjoint en charge des finances du groupe GDF Suez, le comité d'audit, composé de trois membres, assiste le conseil d'administration pour veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes ainsi qu'à la qualité du contrôle interne, de l'analyse des risques et de l'information donnée aux actionnaires. Il se réunit au moins une fois par trimestre pour valider les comptes trimestriels du groupe, et ceci en présence des commissaires aux comptes. Il est particulièrement attentif à l'application des principes comptables et à l'évolution des principaux indicateurs financiers. Le comité d'audit a également examiné le programme de travail et les résultats des missions d'audit interne et externe, ainsi que les éléments relatifs à la mise en œuvre de la fonction management des risques en 2008. Il s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2008.

## Le comité des rémunérations et des nominations

Présidé par Jean-Bernard Lafonta, Président du directoire de Wendel, ce comité composé de quatre membres assiste le conseil d'administration en matière de recrutement et de rémunération des dirigeants dans l'entreprise. Au cours de l'année 2008, le comité a fixé les modalités de rémunération des dirigeants dans toutes leurs composantes (fixe, variable, actions gratuites, stock-options). Il s'est assuré, en sollicitant un cabinet de conseil spécialisé dans les rémunérations, qu'elles étaient en adéquation avec les pratiques du marché. Il a veillé à ce que les rémunérations des dirigeants du groupe Legrand soient conditionnées, comme les années précédentes, à la réalisation de performances individuelles et de performances globales. Le comité a par ailleurs examiné les recommandations de l'Afep/Medef d'octobre 2008 et formulé des propositions sur le sujet approuvées par le conseil

d'administration. En mars 2009, le comité a également confirmé que les administrateurs indépendants remplissaient les critères d'indépendance définis notamment par le code de gouvernement d'entreprise Afep/Medef. Le comité a également approuvé la mise en place d'un plan de stock-options et d'actions gratuites en faveur de près de 1 000 salariés du groupe. Il a par ailleurs déterminé les jetons de présence à allouer aux administrateurs en fonction de leur participation aux conseils et comités. Ce comité s'est réuni à deux reprises en 2008.

## Le comité stratégique

Présidé par Jacques Garaïalde, associé de KKR, le comité stratégique de Legrand est composé de quatre membres. Outre la discussion et la validation de la politique de croissance externe, avec en particulier les quatre acquisitions réalisées en 2008, le comité stratégique de Legrand a procédé à la revue du budget et des investissements du groupe. Au cours de l'année 2008, le comité stratégique s'est réuni cinq fois.

# États financiers consolidés

41

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (période de 12 mois close le 31 décembre)

	2008	2007	2006
	(en millions d'euros)		
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>4 202,4</b>	<b>4 128,8</b>	<b>3 736,8</b>
<b>Charges opérationnelles</b>			
Coût des ventes	(2 070,0)	(2 060,5)	(1 881,7)
Frais administratifs et commerciaux	(1 144,6)	(1 081,8)	(977,7)
Frais de recherche et développement	(208,3)	(219,5)	(237,9)
Autres produits (charges) opérationnels	(136,7)	(105,5)	(109,9)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>642,8</b>	<b>661,5</b>	<b>529,6</b>
Charges financières	(151,7)	(152,4)	(157,4)
Produits financiers	29,1	42,5	33,7
Gains (pertes) de change	(25,3)	44,0	40,4
Perte sur extinction de dette	0,0	0,0	(109,0)
<b>CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)</b>	<b>(147,9)</b>	<b>(65,9)</b>	<b>(192,3)</b>
Quote-part du résultat des entreprises associées	0,0	2,0	0,8
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>494,9</b>	<b>597,6</b>	<b>338,1</b>
Impôts sur les résultats	(143,4)	(175,0)	(82,9)
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>351,5</b>	<b>422,6</b>	<b>255,2</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>			
– Legrand	<b>349,9</b>	<b>421,0</b>	<b>252,0</b>
– Intérêts minoritaires	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>3,2</b>
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (EUROS)</b>	<b>1,365</b>	<b>1,584</b>	<b>1,019</b>
Résultat net dilué par action (euros)	1,357	1,573	1,009

**BILAN CONSOLIDÉ** (au 31 décembre)

	2008	2007	2006
	(en millions d'euros)		
<b>ACTIF</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	254,4	221,1	178,9
Valeurs mobilières de placement	305,3	0,2	0,4
Créances impôt courant ou exigible	11,0	12,3	14,2
Créances clients et comptes rattachés	621,7	646,2	620,8
Autres créances	139,8	145,5	132,2
Stocks	602,9	624,4	560,1
Autres actifs financiers courants	5,0	11,8	22,2
<b>Total actifs courants</b>	<b>1 940,1</b>	<b>1 661,5</b>	<b>1 528,8</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles	1 772,7	1 784,3	1 840,0
Goodwills	1 854,3	1 815,9	1 633,2
Immobilisations corporelles	722,2	756,7	789,2
Participations dans les entreprises associées	0,0	14,0	10,5
Autres titres immobilisés	13,1	8,3	5,0
Impôts différés	76,4	64,3	124,6
Autres actifs non courants	4,9	4,6	4,8
<b>Total actifs non courants</b>	<b>4 443,6</b>	<b>4 448,1</b>	<b>4 407,3</b>
<b>Total actif</b>	<b>6 383,7</b>	<b>6 109,6</b>	<b>5 936,1</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Emprunts courants	401,3	654,7	790,7
Dettes d'impôt courant ou exigible	12,1	39,6	32,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	410,4	474,0	454,4
Provisions et autres passifs courants	508,4	497,9	436,8
Autres passifs financiers courants	0,0	86,9	66,6
<b>Total passifs courants</b>	<b>1 332,2</b>	<b>1 753,1</b>	<b>1 781,2</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Impôts différés	638,9	654,9	663,9
Provisions et autres passifs non courants	62,5	81,0	109,8
Avantages du personnel	144,1	125,1	147,6
Emprunts non courants	2 020,2	1 364,4	1 055,5
Titres subordonnés à durée indéterminée	0,0	0,0	9,5
<b>Total passifs non courants</b>	<b>2 865,7</b>	<b>2 225,4</b>	<b>1 986,3</b>
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social	1 051,3	1 083,9	1 078,8
Réserves	1 378,3	1 238,4	1 217,6
Réserves de conversion	(249,4)	(194,0)	(136,6)
<b>Capitaux propres revenant au groupe</b>	<b>2 180,2</b>	<b>2 128,3</b>	<b>2 159,8</b>
Intérêts minoritaires	5,6	2,8	8,8
<b>Total capitaux propres</b>	<b>2 185,8</b>	<b>2 131,1</b>	<b>2 168,6</b>
<b>Total passif</b>	<b>6 383,7</b>	<b>6 109,6</b>	<b>5 936,1</b>

**TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS** (période de 12 mois close le 31 décembre)

	2008	2007	2006
	(en millions d'euros)		
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>351,5</b>	<b>422,6</b>	<b>255,2</b>
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :			
– Amortissement des immobilisations corporelles	136,1	131,5	142,0
– Amortissement des immobilisations incorporelles	71,8	76,2	98,0
– Amortissement des frais de développement	9,2	8,2	3,4
– Amortissement des charges financières	1,4	1,4	2,1
– Perte sur extinction de dette	0,0	0,0	109,0
– Variation des impôts différés	(15,0)	46,1	(14,5)
– Variation des autres actifs et passifs non courants	9,0	(5,8)	0,2
– Quote-part du résultat des entreprises associées	0,0	(2,0)	(0,8)
– Perte (gain) de change	20,2	(4,0)	(0,9)
– Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	8,2	6,9	26,1
(Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	3,6	(12,9)	(1,1)
(Plus-values) moins-values sur cessions de placements	0,0	(0,2)	0,0
<b>Variation des autres actifs et passifs opérationnels</b>			
– Stocks	22,7	(32,6)	(74,5)
– Créances clients et comptes rattachés	24,0	(13,5)	(38,4)
– Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(65,6)	18,3	62,4
– Autres actifs et passifs opérationnels	0,4	45,3	13,3
<b>Flux de trésorerie issus des opérations courantes</b>	<b>577,5</b>	<b>685,5</b>	<b>581,5</b>
Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières	12,5	38,8	27,5
Investissements	(131,0)	(149,4)	(130,8)
Frais de développement capitalisés	(29,4)	(22,0)	(22,1)
Variation des autres actifs et passifs financiers non courants	(0,3)	(0,4)	(0,5)
Trésorerie provenant de cessions de valeurs mobilières de placement	0,0	0,1	0,1
Acquisition de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise)	(123,6)	(265,1)	(85,9)
Investissements en participations non consolidées	(8,7)	(5,2)	(2,0)
<b>Flux de trésorerie générés par les investissements</b>	<b>(280,5)</b>	<b>(403,2)</b>	<b>(213,7)</b>
– Augmentation de capital	3,9	5,1	866,2
– Rachat d'actions propres et contrat de liquidité	(85,5)	(280,8)	0,0
– Dividendes payés par Legrand	(180,0)	(133,1)	(110,6)
– Dividendes payés par des filiales de Legrand	(1,4)	(3,0)	(3,2)
– Amortissement des TSDI	0,0	(9,5)	(19,0)
– Nouveaux emprunts et utilisation de lignes de crédit	770,9	418,3	2 255,8
– Remboursement d'emprunts	(102,1)	(124,5)	(3 444,9)
– Frais d'émission de la dette	0,0	(0,5)	(6,1)
– Perte sur extinction de dette	0,0	0,0	(109,0)
– Acquisition de valeurs mobilières de placement	(304,7)	0,0	0,0
– Augmentation (diminution) des concours bancaires courants	(357,4)	(106,2)	258,5
<b>Flux de trésorerie issus des opérations financières</b>	<b>(256,3)</b>	<b>(234,2)</b>	<b>(312,3)</b>
Effet net des conversions sur la trésorerie	(7,4)	(5,9)	(9,8)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>33,3</b>	<b>42,2</b>	<b>45,7</b>
Trésorerie en début d'exercice	221,1	178,9	133,2
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>254,4</b>	<b>221,1</b>	<b>178,9</b>
Détail de certains éléments :			
– cash flow libre	429,6	552,9	456,1
– intérêts payés au cours de l'exercice	101,7	102,0	122,1
– impôts sur les bénéfices payés au cours de l'exercice	177,4	109,5	86,3

L'intégralité des comptes de Legrand est disponible dans le document de référence 2008 enregistré auprès de l'AMF (Autorité des marchés financiers).

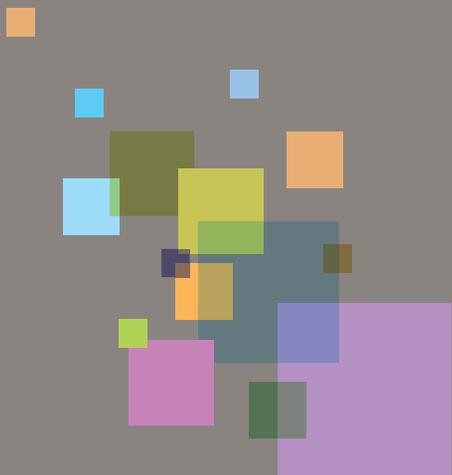
**Publication :** Legrand, Direction Financière

**Conception, création, rédaction, réalisation :**  Publicis Consultants |

**Photos :** Legrand, Stéphane de Bourgies, Emma Lee/Getty Images, Rob Melnychuk/Getty Images, Datacraft/Getty Images, Robin Bartholick/Getty Images, Look Photography/Getty Images, John Rowley/Getty Images, DR.

Mars 2009





**Siège social**

128, avenue de Lattre de Tassigny  
87045 Limoges Cedex

France

Tél. : + 33 (0) 5 55 06 87 87

Fax. : + 33 (0) 5 55 06 88 88

[www.legrandelectric.com](http://www.legrandelectric.com)