

DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE

2011

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

 **legrand**<sup>®</sup>

**01****IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES  
DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE  
DES COMPTES****3**

- 1.1 - Responsable du document de référence 4
- 1.2 - Responsables du contrôle des comptes 5
- 1.3 - Politique de l'information 6

**02****INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES****9****03****PRÉSENTATION DU GROUPE****13**

- 3.1 - Legrand et son métier 14
- 3.2 - Une stratégie de croissance rentable tirée par le leadership 18
- 3.3 - Une organisation au service de la stratégie et des clients 23
- 3.4 - Autres informations 28

**04****FACTEURS DE RISQUE****31**

- 4.1 - Risques industriels et environnementaux 32
- 4.2 - Risques opérationnels 33
- 4.3 - Risques juridiques 35
- 4.4 - Risques financiers 36
- 4.5 - Assurances 38

**05****DÉVELOPPEMENT DURABLE****39**

- 5.1 - Engagement développement durable 40
- 5.2 - Gouvernance : politique et résultats 2011 44
- 5.3 - Démarche environnementale : politique et résultats 2011 51
- 5.4 - Démarche sociale et sociétale : politique et résultats 2011 62
- 5.5 - Rapport des commissaires aux comptes 79

**06****RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES  
CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS  
LE 31 DÉCEMBRE 2011****81**

- 6.1 - Note préliminaire 82
- 6.2 - Événements marquants de l'exercice 82
- 6.3 - Résultat opérationnel 82
- 6.4 - Comparaison des résultats annuels 2011 et 2010 87
- 6.5 - Flux de trésorerie et endettement 92
- 6.6 - Investissements industriels 94
- 6.7 - Engagements hors bilan 94
- 6.8 - Récapitulatif des engagements 94
- 6.9 - Variation des taux de change 95
- 6.10 - Informations quantitatives et qualitatives concernant les risques financiers 95
- 6.11 - Résumé des principes comptables significatifs 96
- 6.12 - Nouvelles publications relatives aux normes IFRS 96
- 6.13 - Information sur les tendances et perspectives d'avenir 97
- 6.14 - Résultats financiers consolidés au cours des cinq derniers exercices 98

**07****GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE****99**

- 7.1 - Administration et Direction de la Société 100
- 7.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux 104
- 7.3 - Fonctionnement des organes d'administration et de Direction 112
- 7.4 - Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne 120

**08****SALARIÉS****135**

- 8.1 - Nombre et répartition des salariés 136
- 8.2 - Options de souscription ou d'achat d'actions 137
- 8.3 - Attributions d'actions de performance 139
- 8.4 - Participation, intéressement, Plan Épargne Entreprise et fonds commun de placement d'entreprise 140

**09****ACTIONNARIAT****143**

- 9.1 - Répartition du capital social 144
- 9.2 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers 146
- 9.3 - Opérations avec des apparentés 147
- 9.4 - Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 148

**10****INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES  
CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION  
FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE****151**

- 10.1 - États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 152
- 10.2 - Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 206
- 10.3 - Honoraires des commissaires aux comptes 208
- 10.4 - Politique de distribution de dividendes 209
- 10.5 - Procédures judiciaires et d'arbitrage 210
- 10.6 - Changement significatif de la situation financière et commerciale 210
- 10.7 - Contrats importants 210
- 10.8 - Investissements 211

**11****INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES****213**

- 11.1 - Informations concernant la société 214
- 11.2 - Capital social 215
- 11.3 - Acte constitutif et statuts 221

**T****TABLES DE CONCORDANCES****225**

- Table de concordance – rapport financier annuel (article 222-3 du règlement général de l'AMF) 226
- Table de concordance – règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 226

**A****ANNEXES****231**

- Annexe 1 232
- Annexe 2 248
- Annexe 3 260
- Annexe 4 262

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INCLUANT UN RAPPORT FINANCIER ANNUEL

# 2011

AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS  
**AMF**

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 Avril 2012, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

 **legrand**<sup>®</sup>

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

## NOTE

Les termes « Groupe » et « Legrand » renvoient à la Société, ses filiales consolidées et ses participations minoritaires. Les références à « Legrand France » visent Legrand France, la filiale de la Société, anciennement dénommée Legrand SA et dont la dénomination a été modifiée par l'Assemblée générale du 14 février 2006, à l'exclusion de ses filiales.

Dans le présent document de référence, le terme « KKR » signifie l'ensemble des sociétés détenues et contrôlées par des fonds dont Kohlberg Kravis Roberts & Co., L.P. est le gestionnaire.

Dans le présent document de référence, le terme « Wendel » signifie, sauf indication contraire, la société Wendel et/ou une ou plusieurs de ses filiales.

Les états financiers consolidés de la Société figurant dans le présent document de référence pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 ont été préparés conformément aux normes d'information financière internationales (*International Financial Reporting Standards*, « IFRS ») telles qu'adoptées dans l'Union européenne. Le Groupe n'appliquant pas les dispositions proposées par l'Union européenne dans le cadre du *carve out* de la norme IAS 39, ces états financiers sont également préparés en conformité avec les normes IFRS telles qu'é émises par l'IASB. Dans l'ensemble du présent document de référence, le terme « normes IFRS » renvoie donc indifféremment aux normes internationales telles qu'adoptées dans l'Union européenne ou telles qu'é émises par l'IASB. Conformément à la réglementation qui lui est applicable, la Société prépare et présente ses états financiers consolidés selon les normes IFRS qui peuvent présenter des différences significatives avec les principes comptables français. Les comptes sociaux de la Société sont présentés conformément aux principes comptables français.

Le présent document de référence contient des informations sur les marchés de Legrand et sa position concurrentielle sur ceux-ci, y compris des informations relatives aux tailles et parts de marché. À la connaissance de Legrand, il n'existe aucun rapport exhaustif sur l'industrie ou le marché couvrant ou traitant du marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment. En conséquence, Legrand réunit des données sur ses marchés par l'intermédiaire de ses filiales qui compile annuellement des données sur les marchés concernés. Les filiales de Legrand tirent des informations de contacts formels et informels avec les professionnels de l'industrie (notamment les associations professionnelles), de données relatives aux ventes réalisées par les distributeurs de produits électriques, de statistiques du bâtiment et de données macroéconomiques. Legrand estime sa position sur ses marchés sur la base des données précitées et sur la base du chiffre d'affaires réel réalisé sur les marchés concernés.

Legrand estime que les informations sur les parts de marché contenues dans le présent document de référence donnent des estimations fidèles et adéquates de la taille de ses marchés et reflètent fidèlement sa position concurrentielle sur ses marchés. Toutefois, les études internes, estimations, recherches effectuées

sur les marchés et informations publiquement disponibles, que Legrand considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et Legrand ne peut pas garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés obtiendrait les mêmes résultats. En outre, les concurrents de Legrand peuvent définir les marchés de Legrand d'une manière différente. Dans la mesure où les données relatives aux tailles et parts de marché sont des estimations de Legrand, elles ne constituent pas des données issues des comptes consolidés et Legrand recommande aux lecteurs de ne pas se fonder de manière indue sur ces informations.

Le présent document de référence contient des informations prospectives. Ces informations prospectives comprennent tous les éléments qui ne correspondent pas à des données historiques. Ces informations sont mentionnées dans différentes sections du présent document de référence et contiennent des données relatives aux intentions, estimations et objectifs de Legrand concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière et la trésorerie de Legrand.

Les informations prospectives recèlent par nature des risques et des incertitudes dans la mesure où elles se réfèrent à des événements et dépendent de circonstances qui pourraient ou non se produire à l'avenir. Les informations prospectives ne constituent pas des garanties quant aux performances futures de Legrand. La situation financière, les résultats et les *cash flows* réels de la Société ainsi que le développement du secteur industriel dans lequel Legrand opère peuvent différer de manière significative des informations prospectives mentionnées dans le présent document de référence ou, même si ces éléments sont conformes aux informations prospectives mentionnées dans le présent document de référence, ils pourraient ne pas être représentatifs des résultats ou développements des périodes ultérieures. Les facteurs qui pourraient être à l'origine de ces écarts incluent notamment les facteurs de risque décrits au chapitre 4 du présent document de référence. En conséquence, toutes les informations prospectives doivent être considérées en tenant compte de l'incertitude qui leur est inhérente.

Les informations prospectives mentionnées dans le présent document de référence sont données uniquement à la date de publication de ce dernier. Le Groupe mettra à jour ces informations si nécessaire dans le cadre de sa communication financière. Legrand opère dans un environnement concurrentiel et en évolution rapide. Legrand peut donc ne pas être en mesure d'anticiper tous ces risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait conduire à des résultats réels significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective, étant rappelé qu'aucune de ces informations prospectives ne constitue une prévision ou garantie de résultats réels.

# 01

## IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

01

<b>1.1 - RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>4</b>
1.1.1 - Nom et fonction du responsable du document de référence	4
1.1.2 - Attestation du responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel	4
1.1.3 - Incorporation par référence	4
<b>1.2 - RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>5</b>
1.2.1 - Commissaires aux comptes titulaires	5
1.2.2 - Commissaires aux comptes suppléants	5
<b>1.3 - POLITIQUE DE L'INFORMATION</b>	<b>6</b>
1.3.1 - Responsable de l'information	6
1.3.2 - Documents accessibles au public	6
1.3.3 - Calendrier indicatif de la communication financière	7

## 1.1 - RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

### 1.1.1 - Nom et fonction du responsable du document de référence

---

Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général de la société Legrand, société anonyme dont le siège social est situé 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges et dont le numéro unique d'identification est le 421 259 615 RCS Limoges, ci-après la « Société ».

### 1.1.2 - Attestation du responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel

---

*« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.*

*J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les rapports de gestion figurant au chapitre 6 et à l'annexe 2 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.*

*J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.*

*Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 incorporés par référence dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 185 du document de référence 2009 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 10-0270, qui contient une observation.*

*Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 incorporés par référence dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 196 du document de référence 2010 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 11-0375. »*

Gilles Schnepf  
Président Directeur Général

### 1.1.3 - Incorporation par référence

---

Le présent document de référence incorpore par référence les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 134 à 184 et 185-186 dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 15 avril 2010 sous le numéro D. 10-0270, ainsi que les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 142 à 196 et 196-197 dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2011 sous le numéro D. 11-0375.

## 1.2 - RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 1.2.1 - Commissaires aux comptes titulaires

01

#### **PricewaterhouseCoopers Audit**

Membre de la Compagnie régionale  
des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Gérard Morin

Crystal Park

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine

Nommé commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2003, devenu commissaire aux comptes titulaire à la suite de la fusion entre Pricewaterhouse et Coopers & Lybrand Audit et renouvelé en tant que commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2010 pour une durée de six exercices. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

#### **Deloitte & Associés**

Membre de la Compagnie régionale  
des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Jean-Marc Lumet

185, avenue Charles-de-Gaulle

BP 136 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Nommé commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée générale ordinaire du 21 décembre 2005 et renouvelé en tant que commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée générale ordinaire du 26 mai 2011 pour une durée de six exercices. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

### 1.2.2 - Commissaires aux comptes suppléants

#### **Monsieur Yves Nicolas**

Membre de la Compagnie régionale  
des commissaires aux comptes de Versailles

Crystal Park

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine

Nommé commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée générale ordinaire du 2 mars 2004 et renouvelé en tant que commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2010 pour une durée de six exercices. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

#### **BEAS**

Membre de la Compagnie régionale  
des commissaires aux comptes de Versailles

7 - 9, Villa Houssay

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Nommé commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée générale ordinaire du 21 décembre 2005 et renouvelé en tant que commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée générale ordinaire du 26 mai 2011 pour une durée de six exercices. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## 1.3 - POLITIQUE DE L'INFORMATION

### 1.3.1 - Responsable de l'information

Monsieur **Antoine Burel**,

Directeur financier

Adresse : 82, rue Robespierre, 93170 Bagnolet

Téléphone : + 33 (0)1 49 72 52 00

Télécopie : + 33 (0)1 43 60 54 92

### 1.3.2 - Documents accessibles au public

Les documents juridiques relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation applicable ainsi que les informations financières historiques du Groupe peuvent être consultés au siège social de la Société.

En application de l'article 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la liste suivante présente les informations publiées ou rendues publiques par la Société au cours des douze derniers mois.

#### Liste des communiqués de presse

Les communiqués de presse sont disponibles sur le site de la Société ([www.legrand.com](http://www.legrand.com)).

Date	Intitulé
Avril 2011	Legrand renforce ses positions au Brésil et accélère son développement dans la performance énergétique avec le rachat de SMS
Mai 2011	Résultats du premier trimestre 2011 : Legrand pleinement en ligne avec ses objectifs 2011. Croissance soutenue du chiffre d'affaires (+ 13,7 %) et du résultat opérationnel ajusté (+ 15,4 %). Acquisitions ciblées et innovation
	Legrand accélère son développement dans les infrastructures numériques avec le rachat aux Etats-Unis de Middle Atlantic Products Inc.
	Descriptif de programme de rachat d'actions propres
	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – avril 2011
Juin 2011	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – mai 2011
Juillet 2011	Résultats du premier semestre 2011 : Croissance du chiffre d'affaires : + 10,4 %. Marge opérationnelle ajustée : 21,0 %. Objectifs 2011 confirmés
	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – juin 2011
	Bilan semestriel du contrat de liquidité – juin 2011
	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – juillet 2011
Septembre 2011	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – août 2011
Octobre 2011	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – septembre 2011
Novembre 2011	Résultats des neuf premiers mois et du troisième trimestre 2011 en ligne avec les objectifs du Groupe. Objectifs 2011 confirmés
	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – octobre 2011
Décembre 2011	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – novembre 2011



Date	Intitulé
Janvier 2012	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – décembre 2011
	Bilan semestriel du contrat de liquidité – décembre 2011
	Quatre nouvelles nominations au Comité de Direction de Legrand
Février 2012	Résultats annuels 2011 : Performance conforme aux objectifs annuels et moyen terme – Succès des initiatives commerciales et amélioration du profil de croissance moyen terme
	Legrand accélère son développement en Inde et dans les UPS avec le rachat de Numeric UPS
	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – janvier 2012
	Legrand poursuit son développement dans les infrastructures numériques avec l'acquisition d'Aegide aux Pays-Bas
Mars 2012	Proposition de nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration
	Nombre total de droits de vote et nombre d'actions composant le capital social – 8 mars 2012

#### Liste des publications au BALO

Date	Nature de l'information
11/05/2011	Convocations – Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts
24/06/2011	Publications périodiques – Sociétés commerciales et industrielles (comptes annuels)
30/03/2012	Convocations – Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts

#### Informations déposées au greffe du Tribunal de Commerce de Limoges ([www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr))

Date	Type de document
29/06/2011	Extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2011
	Statuts à jour
	Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 26 mai 2011
20/03/2012	Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 8 février 2012
	Statuts à jour

### 1.3.3 - Calendrier indicatif de la communication financière

Les informations financières à communiquer au public par la Société pour l'année 2012 seront disponibles sur le site Internet de la Société ([www.legrand.com](http://www.legrand.com)).

À titre indicatif, le calendrier de la communication financière de la Société jusqu'au 31 décembre 2012 devrait être le suivant :

Résultats du premier trimestre 2012 : 4 mai 2012.

Résultats du premier semestre 2012 : 27 juillet 2012.

Résultats des neuf premiers mois de l'année 2012 : 8 novembre 2012.

Le Conseil d'administration de la Société réuni le 7 mars 2012 a convoqué pour le 25 mai 2012 l'Assemblée générale mixte annuelle de la Société.





# 02

## INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

02



Les informations financières sélectionnées pour les exercices clos les 31 décembre 2011, 2010 et 2009 ont été établies sur la base des états financiers consolidés préparés conformément aux normes IFRS figurant au chapitre 10 du présent document de référence et certifiés par PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés.

Les lecteurs sont invités à lire les informations financières sélectionnées présentées ci-après avec les informations contenues dans le chapitre 6 du présent document de référence, les états financiers consolidés du Groupe, les Notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence et toute autre information financière mentionnée dans une autre section du présent document de référence.

(en millions d'euros sauf %)	2011	2010 <sup>(1)</sup>	2009 <sup>(2)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 250,1</b>	<b>3 890,5</b>	<b>3 577,5</b>
croissance totale	+ 9,2 %	+ 8,7 %	(14,9) %
croissance à périmètre et taux de change constants <sup>(3)</sup>	+ 6,4 %	+ 3,6 %	(13,9) %
<b>EBITDA <sup>(4)</sup></b>	<b>1 010,1</b>	<b>949,1</b>	<b>745,0</b>
<b>EBITDA Récurrent <sup>(5)</sup></b>	<b>1 028,7</b>	<b>980,6</b>	<b>795,7</b>
<b>Résultat opérationnel ajusté <sup>(6)</sup></b>	<b>856,7</b>	<b>797,0</b>	<b>587,9</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	20,2 %	20,5 %	16,4 %
<b>Résultat opérationnel ajusté Récurrent <sup>(5)</sup></b>	<b>875,3</b>	<b>828,5</b>	<b>638,6</b>
<b>Résultat net <sup>(7)</sup></b>	<b>479,3</b>	<b>419,5</b>	<b>291,3</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	11,3 %	10,8 %	8,1 %
<b>Cash flow libre <sup>(8)</sup></b>	<b>522,7</b>	<b>645,5</b>	<b>654,5</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,3 %	16,6 %	18,3 %
<b>Dettes financières nettes au 31 décembre <sup>(9)</sup></b>	<b>1 268,8</b>	<b>1 197,5</b>	<b>1 339,8</b>

- (1) Données 2010 retraitées des éléments détaillés à la note 1 A) annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence
- (2) Données 2009 de résultat opérationnel ajusté et résultat opérationnel ajusté récurrent retraitées pour un montant de 9,1 millions d'euros selon le même principe que 2010.
- (3) Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.3.2.8 du présent document de référence pour la définition de cette notion.
- (4) L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel majoré de l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles et des pertes de valeur des goodwill.
- (5) L'EBITDA Récurrent et le résultat opérationnel ajusté Récurrent permettent d'apprécier l'EBITDA et le résultat opérationnel ajusté hors incidence des charges de restructuration (y compris plus ou moins-values de cession d'actifs).
- (6) Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel retraité des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais et produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill.
- (7) Le résultat net correspond au résultat net publié (avant intérêts minoritaires).
- (8) Le cash flow libre se définit comme les flux de trésorerie des opérations courantes, majorés de la trésorerie nette provenant des cessions d'actifs, minorés des investissements et des frais de développement capitalisés.
- (9) La dette financière nette est définie comme la somme des emprunts courants, des emprunts non courants minorée de la trésorerie et des valeurs mobilières de placement.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation de l'EBITDA et de l'EBITDA Récurrent avec le résultat opérationnel et le résultat net :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>479,3</b>	<b>419,5</b>	<b>291,3</b>
Impôts sur les résultats	261,4	227,1	131,3
(Gains) Pertes de change	(10,6)	39,8	13,4
Produits financiers	(15,0)	(11,7)	(11,9)
Charges financières	97,2	82,9	100,0
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>812,3</b>	<b>757,6</b>	<b>524,1</b>
Amortissement des actifs corporels	111,0	120,2	126,5
Amortissements des actifs incorporels et pertes de valeur des goodwill	86,8	71,3	94,4
<b>EBITDA</b>	<b>1 010,1</b>	<b>949,1</b>	<b>745,0</b>
Charges liées aux restructurations	18,6	31,5	50,7
<b>EBITDA Récurrent</b>	<b>1 028,7</b>	<b>980,6</b>	<b>795,7</b>

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation du résultat opérationnel ajusté et du résultat opérationnel ajusté Récurrent avec le résultat opérationnel et le résultat net :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>479,3</b>	<b>419,5</b>	<b>291,3</b>
Impôt sur les résultats	261,4	227,1	131,3
(Gains) Pertes de change	(10,6)	39,8	13,4
Produits financiers	(15,0)	(11,7)	(11,9)
Charges financières	97,2	82,9	100,0
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>812,3</b>	<b>757,6</b>	<b>524,1</b>
Amortissements et frais/produits liés aux acquisitions <sup>(1)</sup>	28,5	39,4	47,2
Dépréciation des goodwill	15,9	0,0	16,6
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>856,7</b>	<b>797,0</b>	<b>587,9</b>
Charges liées aux restructurations	18,6	31,5	50,7
<b>Résultat opérationnel ajusté Récurrent</b>	<b>875,3</b>	<b>828,5</b>	<b>638,6</b>

(1) Amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais et produits liés à celles-ci.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation du cash flow libre et des flux de trésorerie issus des opérations courantes :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>646,2</b>	<b>749,4</b>	<b>726,3</b>
Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles et incorporelles	13,5	8,9	43,8
Investissements	(107,1)	(82,5)	(84,3)
Frais de développement capitalisés	(29,9)	(30,3)	(31,3)
<b>Cash flow libre</b>	<b>522,7</b>	<b>645,5</b>	<b>654,5</b>

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la dette financière nette de Legrand :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Emprunts courants	218,0	216,8	445,5
Emprunts non courants	1 539,1	1 213,0	1 067,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(488,3)	(232,3)	(173,5)
<b>Dette financière nette</b>	<b>1 268,8</b>	<b>1 197,5</b>	<b>1 339,8</b>

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des capitaux propres de Legrand :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Capital social	1 053,6	1 052,6	1 052,4
Réserves	2 064,3	1 810,7	1 568,4
Réserves de conversion	(172,1)	(132,7)	(231,6)
<b>Capitaux propres revenant au Groupe</b>	<b>2 945,8</b>	<b>2 730,6</b>	<b>2 389,2</b>

# 03

## PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>3.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER</b>	<b>14</b>
3.1.1 - Présentation générale	14
3.1.2 - Historique	17
<b>3.2 - UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE TIRÉE PAR LE LEADERSHIP</b>	<b>18</b>
3.2.1 - Un marché caractérisé par des coûts d'entrée élevés	18
3.2.2 - Legrand, un leader disposant d'un positionnement unique	18
3.2.3 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance	20
3.2.4 - Un modèle économique rentable et autofinancé	22
<b>3.3 - UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS</b>	<b>23</b>
3.3.1 - Des dirigeants et un encadrement expérimentés et motivés	23
3.3.2 - <i>Front Office</i>	24
3.3.3 - <i>Back Office</i>	26
<b>3.4 - AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>28</b>
3.4.1 - Fournisseurs et matières premières	28
3.4.2 - Propriétés immobilières, usines et équipements	28
3.4.3 - Information par zones géographiques	30
3.4.4 - Concurrents	30

## 3.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER

### 3.1.1 - Présentation générale

Legrand est le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Son offre complète de produits et systèmes de contrôle et commande, de cheminement de câbles, de distribution d'énergie et de « Voix-Données-Images » adaptée aux marchés tertiaire, industriel et résidentiel internationaux en fait une référence à l'échelle mondiale. Le Groupe commercialise ses produits sous des marques généralistes de renommée internationale, notamment *Legrand* et *Bticino*, ainsi que des marques locales ou spécialistes reconnues. Proche de ses marchés et tourné vers ses clients, Legrand dispose d'implantations commerciales et industrielles dans plus de 70 pays et commercialise une large gamme de produits, comprenant environ 190 000 références, dans près de 180 pays.

Le modèle de développement de Legrand s'appuie sur l'innovation et le lancement continu de nouveaux produits à forte valeur ajoutée et sur des acquisitions ciblées et autofinancées de sociétés de petite et moyenne taille leaders sur leur marché et très complémentaires des activités du Groupe.

Avec 35 % de ses ventes réalisés dans les nouvelles économies et près de 22 % de son chiffre d'affaires dans les nouveaux segments de marché (infrastructures numériques, efficacité énergétique, systèmes résidentiels, cheminement de câbles en fil), le Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée.

Legrand a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 4 250 millions d'euros dont 77 % à l'international et enregistré une marge opérationnelle ajustée de 20,2 % des ventes.

Le Groupe est coté sur NYSE Euronext et intégré aux indices CAC 40, FTSE4Good, MSCI World, ASPI et DJSI à la date d'enregistrement du présent document de référence.

#### ■ 3.1.1.1 DES ACTIVITÉS À POTENTIEL

Sous l'effet de mutations sociétales, technologiques et macroéconomiques profondes, le marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment offre d'attrayantes perspectives de croissance dans la durée. Ces évolutions ont un impact favorable sur le développement du Groupe dans les nouvelles économies et dans les nouveaux segments de marché (infrastructures numériques, efficacité énergétique, systèmes résidentiels et cheminement de câbles en fil).

##### 3.1.1.1.1 Nouvelles économies

#### **Forte croissance et renforcement de l'exposition aux nouvelles économies**

Le poids des nouvelles économies dans l'économie mondiale ne cesse d'augmenter du fait d'une croissance plus vigoureuse que

celle des pays matures. Au Brésil, en Inde, en Chine, en Russie, en Turquie et au Mexique notamment, le développement à long terme des infrastructures électriques et numériques du bâtiment crée une demande tant pour des produits économiques que pour des produits à forte valeur ajoutée. Enfin, compte tenu du fait que 20 % de la population mondiale n'a pas encore l'accès à l'électricité, Legrand considère que son marché présente à long terme un potentiel de croissance significatif au fur et à mesure que les infrastructures de production et de distribution d'électricité se développeront.

En 2011, le chiffre d'affaires du Groupe réalisé dans les nouvelles économies a progressé au total de près de 18 %, soit plus de 14 % à structure et taux de change constants, et a représenté 35 % des ventes de Legrand. L'activité dans les nouvelles économies en 2011 est répartie dans plus de 120 pays, le Brésil représentant plus de 5 % du chiffre d'affaires total de Legrand, les autres principaux pays (Russie, Chine et Inde) moins de 4 % chacun.

#### 3.1.1.1.2 Nouveaux segments de marché

Soutenus par des avancées technologiques et l'émergence de nouveaux besoins, les infrastructures numériques, les systèmes résidentiels, l'efficacité énergétique et le cheminement de câbles en fil connaissent un développement très dynamique notamment dans les pays matures et relativement peu lié au marché de la construction. En 2011, Legrand a réalisé une progression totale de près de 32 % de ses ventes (soit 13 % à structure et taux de change constants) sur ces nouveaux segments qui ont représenté près de 22 % de son chiffre d'affaires total.

#### **Infrastructures numériques et systèmes résidentiels**

Le développement de l'électronique et du numérique modifie en profondeur l'usage des équipements électriques au quotidien. Téléphone, télévision, ordinateur, éclairage, hi-fi etc. deviennent toujours plus interactifs, intuitifs, mobiles et connectés entre eux.

Dans les bâtiments résidentiels, le réseau électrique doit non seulement alimenter les équipements électriques mais il doit également permettre une gestion interactive de toutes les fonctions intérieures de la maison comme le suivi des consommations d'énergie, le confort (gestion des températures et de l'éclairage), la sécurité, ou encore la diffusion audio et vidéo.

Dans les bâtiments tertiaires, les réseaux informatiques ou téléphoniques ainsi que les systèmes de gestion du bâtiment (éclairage, chauffage, sécurité) convergent et empruntent le protocole IP pour communiquer entre eux, facilitant ainsi leur gestion et leur maintenance.



Legrand offre à ses clients des solutions simples d'utilisation et de mise en œuvre mais permettant une gestion intelligente du bâtiment grâce à son infrastructure numérique. Ces dernières années, le Groupe s'est distingué par de nombreuses innovations comme le système résidentiel *My Home*, les solutions Voix-Données-Images LCS<sup>2</sup> offrant une mise en œuvre simplifiée et garantissant une performance optimum du réseau, ou encore l'offre *Digital Lighting Management* de gestion optimisée d'éclairage par réseau numérique.

### Efficacité énergétique

Les bâtiments représentent aujourd'hui 40 % de l'énergie totale consommée dans le monde.

Du fait de la mise en place de nouvelles réglementations comme le Grenelle de l'environnement en France ou les *energy code* aux États-Unis, d'une demande croissante pour des produits respectueux de l'environnement et de la hausse du coût de l'énergie, Legrand observe sur l'ensemble de ses marchés une demande grandissante pour des produits et systèmes permettant de réduire les consommations d'énergie et d'améliorer la qualité de l'électricité.

Legrand répond à cette demande en proposant un ensemble de solutions dans les domaines de la gestion d'éclairage et du chauffage, du contrôle des volets roulants, des automatismes résidentiels, de la gestion des modes de veille et des chauffe-eau ainsi que de l'amélioration et du contrôle de la qualité de l'électricité (inversion de source, compensation de l'énergie réactive, transformation de courant à forte efficacité énergétique, protection contre la foudre, maintien d'une alimentation électrique continue).

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.3 du présent document de référence pour plus de détails concernant les activités d'efficacité énergétique.

### Cheminement de câbles en fil

Grâce à leur modularité, leur facilité d'installation et leur structure très ventilée permettant un meilleur refroidissement des câbles, les cheminements de câbles en fil connaissent un développement soutenu notamment dans les *datacenters* (centres de données). À travers la marque *Cablofil*, le Groupe possède une offre complète qui peut être installée dans tous les bâtiments tertiaires (*datacenters*, commerces) et industriels à travers le monde.

#### 3.1.1.1.3 Perspectives de croissance à moyen/long terme

Au-delà des nouveaux segments de marché, de nouvelles activités à fort potentiel comme par exemple l'assistance à l'autonomie, les bornes de recharge pour véhicules électriques ou les *smart-grid* offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe.

### Assistance à l'autonomie

- Le vieillissement de la population (en 2050, la population mondiale devrait compter quatre fois plus de personnes de plus de 80 ans qu'en 2011) pose un défi majeur en termes de

dépendance tant sur le plan économique que sociétal. Face à cet enjeu et du fait d'une demande grandissante de la part des seniors souhaitant rester à leur domicile tout en gardant leur indépendance, Legrand développe des solutions adaptées avec notamment :

- des chemins lumineux qui s'allument automatiquement pour prévenir les chutes ;
- des prises à manipulation facile ;
- des commandes centralisées ;
- des portiers avec boucle magnétique qui améliorent l'audition des sonneries et interphones pour les personnes équipées d'aides auditives.

Cette offre favorisant la qualité de vie a par ailleurs été complétée par les terminaux pour téléassistance de la société Intervox Systèmes qui a rejoint le Groupe en février 2011, Legrand devenant ainsi le leader français du marché de l'assistance à l'autonomie.

Voir paragraphe 5.4.3 du présent document de référence pour plus de détails concernant les activités d'assistance à l'autonomie.

### Bornes de recharge pour véhicule électrique

Le marché de la borne pour véhicule électrique est attendu comme un marché à fort potentiel dans les années à venir. Ainsi en France, le Ministère de l'Écologie, de l'Énergie et du Développement Durable prévoit que le nombre de véhicules à rechargement électrique (électrique ou hybride rechargeable) devrait atteindre 2 millions d'unités en 2020 ce qui représenterait un potentiel d'installation de bornes de rechargement de l'ordre de 400 000 bornes publiques et de plus de 4 millions de bornes privées d'ici à 2020. Le marché devrait notamment être soutenu par la mise en place d'un cadre réglementaire (la loi Grenelle II votée le 12 juillet 2010 prévoit de rendre obligatoire dès 2012 l'installation de bornes dans les constructions résidentielles et tertiaires ainsi que la création d'un « droit à la prise » au profit des copropriétaires et locataires pour les immeubles collectifs existants) et par des incitations gouvernementales à l'achat de véhicules électriques.

Afin de répondre aux besoins de ce marché en devenir, Legrand aura mis sur le marché en 2011 et 2012 une offre complète de bornes de recharge pour véhicules électriques couvrant l'ensemble des besoins : des bornes privées pour les bâtiments résidentiels ou tertiaires et des bornes publiques.

Voir paragraphe 5.3.3.2 du présent document de référence pour plus de détails concernant les activités de bornes de recharge pour véhicules électriques.

### Smart-grid

L'infrastructure électrique et numérique du bâtiment est un élément constitutif essentiel des *smart-grids*. En effet, l'optimisation de la gestion d'énergie sur l'ensemble du réseau électrique passe par un pilotage efficace de la consommation au sein des bâtiments et l'échange d'informations entre les bâtiments et le réseau, deux fonctions assurées par les

infrastructures électriques et numériques des bâtiments dont Legrand est le spécialiste mondial.

### ■ 3.1.1.2 PRODUITS

Les catalogues du Groupe proposent environ 190 000 références, pouvant être regroupées en quatre grandes catégories :

- contrôle et commande de l'énergie électrique ;
- cheminement de câbles ;
- distribution d'énergie ; et
- Voix-Données-Images (VDI).

Chaque catégorie de produits est commercialisée sur les principaux marchés géographiques de Legrand. Les caractéristiques techniques et l'aspect des produits de Legrand diffèrent selon leur destination (bâtiments tertiaires, résidentiels ou industriels).

Les produits et systèmes de contrôle et commande, de cheminement de câbles, de distribution d'énergie et de Voix-Données-Images représentent respectivement environ 41 %, 18 %, 27 % et 14 % du chiffre d'affaires de Legrand en 2011.

#### 3.1.1.2.1 Contrôle et commande de l'énergie électrique

Les produits et systèmes de contrôle et commande de l'énergie électrique permettent l'interface entre les utilisateurs finaux et leur installation électrique, leur assurant ainsi l'accès aux fonctions de confort, de sécurité et de communication dans leur résidence ou sur leur lieu de travail :

- les systèmes de confort qui recouvrent notamment la commande de l'éclairage, le contrôle de la température, la diffusion sonore ou la fermeture des volets roulants. Ces produits vont des interrupteurs standards « marche arrêt » et prises murales aux thermostats, interrupteurs-variateurs, interrupteurs activés par détecteur de présence à infrarouge, interrupteurs horaires et autres produits automatisés qui permettent aux utilisateurs finaux de contrôler les flux d'électricité et d'information ;
- les systèmes de sécurité qui regroupent notamment l'éclairage de secours, les alarmes (incendie et intrusion) et le contrôle d'accès (notamment des portiers audio et vidéo) pour les bâtiments résidentiels et tertiaires. Ces systèmes de sécurité sont conçus afin de permettre une mise en service rapide par les installateurs électriques et d'offrir un maximum de souplesse, de commodité et de sécurité aux utilisateurs finaux ;
- les systèmes de communication qui concernent notamment les réseaux vidéo, téléphonique et informatique dans la maison. Legrand a développé un savoir-faire important en matière de systèmes de gestion « intelligente » de la maison connus sous le nom de systèmes résidentiels (ou domotique). Tous les appareils ménagers et réseaux électriques du logement sont connectés, ce qui permet à l'utilisateur final de contrôler la sécurité, le confort et la consommation d'énergie sur place ou à distance. Ces systèmes contribuent à l'essor des infrastructures numériques dans les bâtiments résidentiels.

Legrand conçoit des produits et des systèmes de contrôle et commande de l'énergie électrique depuis sa création et dispose d'une expérience unique qui le distingue de ses concurrents.

Legrand estime avoir une position de premier plan sur le marché mondial de la conception de produits de contrôle et commande de l'énergie électrique et considère être le leader mondial de l'appareillage électrique (principalement les interrupteurs et les prises de courant) avec une part de marché estimée à environ 20 %. Il est l'un des seuls fabricants à offrir des appareillages électriques adaptés aux principaux standards électriques en vigueur dans le monde.

#### 3.1.1.2.2 Cheminement de câbles

Les chemins de câbles comprennent notamment les moulures et les conduits, les systèmes de routage de câbles, les chemins de câbles en fil, les boîtes de sol, les boîtiers de câbles électriques et divers dispositifs permettant une distribution sécurisée de l'électricité et de l'information dans les bâtiments. Ces équipements sont conçus pour prévenir tout contact accidentel entre les fils et câbles électriques et les autres équipements électriques ou mécaniques ou toute exposition de ces fils et câbles qui pourrait être dangereuse pour les utilisateurs finaux. Les chemins de câbles comprennent des produits variés, plastiques ou métalliques, qui permettent de distribuer les câbles qui transportent l'électricité ou les données soit dans le sol, soit sur le contour d'une pièce ou encore par le plafond.

Legrand estime être le leader mondial sur le marché du cheminement de câbles, avec une part de marché estimée à environ 14 % du marché accessible.

#### 3.1.1.2.3 Distribution d'énergie

Les produits de distribution d'énergie comprennent notamment les disjoncteurs (modulaires, à boîtier moulé, ouverts, différentiels etc.), les parafoudres, les éléments de mesures électriques, les UPS (*Uninterruptible Power Supply* : Alimentation Sans Interruption (ASI)), les transformateurs ainsi que les tableaux et dispositifs de répartition qui permettent d'accueillir et de raccorder ces équipements. Ces produits permettent de protéger les personnes et les biens contre les principaux risques électriques (comme par exemple les chocs électriques, les échauffements, les courts-circuits, la foudre...), de distribuer de façon fiable une énergie électrique de qualité dans les bâtiments qu'ils soient d'usage résidentiel, tertiaire ou industriel. Ils permettent également d'assurer la protection des sources d'énergie renouvelable.

Legrand considère être l'un des principaux fabricants de produits de distribution d'énergie et figurer parmi les cinq premiers acteurs sur les marchés européen et sud-américain de produits de distribution d'énergie.

#### 3.1.1.2.4 Voix-Données-Images (VDI)

Legrand propose une gamme complète de systèmes de pré-câblage pour réseaux informatiques, téléphoniques et vidéo tels que la prise murale à taux de transmission de données élevé

*RJ45*, des branchements pour fibre optique, des panneaux de connexion, des armoires, coffrets et accessoires de gestion de câblage VDI, des câbles VDI en fibre optique et cuivre, permettant et facilitant l'organisation des réseaux VDI (notamment IP) dans les bâtiments résidentiels et tertiaires.

Legrand estime être l'un des quatre principaux fabricants d'un certain nombre d'applications VDI (hors câbles, produits actifs et Wi-fi) et a remporté un vif succès dans ce domaine avec notamment la nouvelle offre LCS<sup>2</sup>, permettant entre autres une mise en œuvre simple, rapide et garantissant une performance optimum du réseau.

### 3.1.2 - Historique

Les principales étapes du développement de Legrand sont :

- 1926 : création de l'entreprise Legrand spécialisée dans la production et la décoration de porcelaine ;
- 1946 : rachat de Legrand par les familles Verspieren et Decoster ;
- 1949 : Legrand se concentre sur la seule production d'appareillage électrique ;
- 1966 : premières implantations hors de France, en Belgique et en Italie notamment ;
- 1970 : introduction de Legrand à la Bourse de Paris ;
- 1977 : première implantation hors d'Europe/dans les nouvelles économies avec l'acquisition de Pial, numéro 1 de l'appareillage au Brésil ;
- 1984 : première implantation aux Etats-Unis avec l'acquisition de *Pass & Seymour*, numéro 2 américain de l'appareillage ;
- 1987 : entrée de Legrand au CAC 40 ;
- 1989 : acquisition de *Bticino*, numéro 1 italien de l'appareillage ; le chiffre d'affaires dépasse 1 milliard d'euros ;
- 1995 : émission d'une Obligation Yankee de 400 millions de dollars et d'échéance 2025 ;
- 1996 : première implantation en Inde avec le rachat de MDS ; acquisition de *The Watt Stopper*, leader américain du contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique ;
- 1998 : le chiffre d'affaires dépasse 2 milliards d'euros ;
- 1999 : ouverture d'*Innoval* à Limoges à la fois *showroom* et centre de formation à destination des clients du Groupe ;
- 2000 : acquisition de *Wiremold*, numéro 1 du cheminement de câbles aux États-Unis ;
- 2001 : lancement d'une Offre Publique d'Échange amicale de Schneider Electric sur la totalité du capital de Legrand ; en octobre 2001, opposition de la Commission de Bruxelles au projet de rapprochement. Tel que Legrand l'avait envisagé préalablement au rapprochement avec Schneider Electric, mise en place d'une nouvelle organisation visant à séparer les responsabilités de *Front Office* des responsabilités de *Back Office* (voir le paragraphe 3.3 du présent document de référence) ;
- 2002 : aboutissement du processus de « défusion » d'avec Schneider Electric. Legrand est acquis par un consortium constitué principalement de Wendel et de KKR ;
- 2003 : retrait de la cote ;
- 2005 : Legrand devient le numéro 1 de l'appareillage en Chine avec le rachat de *TCL* leader du marché ; le chiffre d'affaires dépasse 3 milliards d'euros ;
- 2006 : introduction en Bourse de Legrand sur Nyse Euronext ; adhésion de Legrand au Pacte Mondial ;
- 2010 : première émission d'Eurobond pour un montant de 300 millions d'euros et d'échéance 2017 ; publication de la nouvelle feuille de route de la démarche de développement durable ;
- 2011 : Legrand réalise un chiffre d'affaires de plus de 4,2 milliards d'euros dont deux tiers avec des positions de numéro 1 ou de numéro 2. 35 % des ventes sont réalisés dans les nouvelles économies ; retour de Legrand au CAC 40.

## 3.2 - UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE TIRÉE PAR LE LEADERSHIP

La stratégie de Legrand à moyen terme et hors effet de cycle consiste à accélérer sa croissance rentable notamment en développant ses activités dans les nouvelles économies et les nouveaux segments de marché porteurs par le biais de l'innovation et d'acquisitions ciblées. Grâce à la solidité et à la

démarche d'amélioration permanente de son modèle économique, Legrand entend continuer à autofinancer la poursuite de son développement, renforcer son profil de croissance rentable et créer ainsi de la valeur.

### 3.2.1 - Un marché caractérisé par des coûts d'entrée élevés

Legrand considère que l'accès à son marché impose aux nouveaux entrants un investissement initial élevé du fait, en particulier :

- des différences de standards électriques nationaux, des normes et réglementations locales et des choix esthétiques ;
- de la nécessité de mettre à disposition des clients une gamme étendue de produits et systèmes offrant de multiples fonctionnalités ; et
- de la nécessité d'établir préalablement des relations avec les nombreux intervenants du secteur, qu'il s'agisse des

distributeurs locaux, des installateurs électriques, des prescripteurs ou des utilisateurs finaux.

Les produits de Legrand sont soumis à des contrôles et réglementations en matière de qualité et de sécurité. Ils sont régis par des normes essentiellement nationales et internationales, telles que les directives européennes, et par des normes adoptées par des organismes internationaux tels que le Comité européen pour la normalisation électrotechnique et la Commission électrotechnique internationale.

### 3.2.2 - Legrand, un leader disposant d'un positionnement unique

#### ■ 3.2.2.1 UN ACTEUR MONDIAL, SPÉCIALISTE DES INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES ET NUMÉRIQUES DU BÂTIMENT

À la différence des grandes sociétés multinationales concurrentes, Legrand se concentre sur le développement, la production et la commercialisation d'une gamme complète de produits et systèmes pour les infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Cette spécialisation dans son domaine d'activité, sans diversification, a permis à Legrand d'acquérir une expertise technique et commerciale unique couvrant l'ensemble de son secteur d'activité.

Cette spécialisation est conduite à l'échelle mondiale et assurée par la présence du Groupe dans plus de 70 pays au travers de filiales, succursales ou bureaux de représentation ainsi que par une commercialisation de ses produits dans près de 180 pays.

Tirant parti de sa forte présence locale, Legrand a établi des relations commerciales pérennes avec des distributeurs locaux et des installateurs électriques clés, ainsi qu'avec des prescripteurs qui lui apportent une bonne connaissance de l'évolution des tendances et de la demande du marché.

#### ■ 3.2.2.2 UN LEADER BÉNÉFICIAIRE DE PARTS DE MARCHÉ DE PREMIER PLAN

Legrand considère être le leader mondial dans le segment de l'appareillage électrique avec une part de marché d'environ 20 % en 2011. Sur le segment du cheminement de câbles, Legrand estime également être le leader mondial avec une part de marché d'environ 14 % en 2011.

Plus globalement, Legrand bénéficie également de positions de leader ou de numéro 2 pour un ou plusieurs produits dans de nombreux pays clés comme par exemple :

- en appareillage électrique en France, en Italie, en Russie, en Hongrie, au Brésil, au Chili, au Pérou, au Mexique et en Chine ;
- en cheminement de câbles aux États-Unis, au Mexique, en France, et dans d'autres pays européens ;
- en blocs d'éclairage de sécurité en Espagne, en France et en Australie ;
- en UPS en Inde, au Brésil et en Turquie ;

- en protection modulaire en Pologne, au Brésil, en Colombie, en Inde, en France et en Italie.

Le total des ventes des produits de Legrand bénéficiant d'une position de leader ou numéro 2 sur leurs marchés respectifs a représenté deux tiers du chiffre d'affaires du Groupe en 2011 et le nombre de positions de leader ou de numéro 2 a été multiplié par 2 en cinq ans. Legrand considère que ce positionnement concurrentiel de premier plan en fait la référence des distributeurs, des installateurs électriques, des prescripteurs et des utilisateurs finaux et renforce la demande de ses produits.

### ■ 3.2.2.3 UN PORTEFEUILLE DE MARQUES RENOMMÉES OFFRANT UNE GAMME COMPLÈTE DE PRODUITS ET SYSTÈMES

Le Groupe estime offrir une gamme de produits à laquelle les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux associent une image de grande qualité et à laquelle ils restent fidèles. En particulier, Legrand estime que les installateurs électriques et les prescripteurs, qui sont les moteurs principaux de la demande, font confiance depuis de nombreuses années aux marques, produits et systèmes du Groupe pour leur sécurité, leur fiabilité et leur facilité d'installation et d'utilisation.

Legrand estime par ailleurs que ses catalogues, qui comprennent environ 190 000 références réparties dans environ 78 familles de produits, sont parmi les plus riches du marché. En outre, Legrand considère être le seul acteur à disposer d'une offre de produits d'appareillage électrique conformes à la plupart des standards internationaux et répondant aux attentes des installateurs électriques et des utilisateurs finaux, notamment par leur faculté d'intégration en systèmes.

Legrand commercialise ses produits sous des marques généralistes de notoriété mondiale telles que *Legrand* et *Bticino* et sous un portefeuille étendu de 39 marques spécialistes telles que *Ortronics*, *Cablofil* et *Zucchini* ou locales à forte notoriété. Par zone géographique, Legrand commercialise ses produits principalement sous les marques suivantes :

- en France, *Legrand*, *Arnould*, *Cablofil*, *Ortronics*, *Planet Watthom*, *Bticino*, *Cofrel*, *Sarlam*, *Zucchini*, *URA* et *Alpes Technologies* ;
- en Italie, *Bticino*, *Legrand*, *Zucchini*, *Cablofil* et *Ortronics* ;
- dans la zone Reste de l'Europe, *Legrand*, *Bticino*, *Cablofil*, *Ortronics*, *Van Geel*, *Kontaktor*, *Baco*, *Electrak*, *Estep*, *Inform* et *Aegide* ;
- aux États-Unis et au Canada, sous des marques adossées à la marque *Legrand* telles que *Pass & Seymour*, *Wiremold*, *WattStopper*, *Ortronics*, *Cablofil* et *OnQ* et sous des marques propres telles que *Vantage*, *PW*, *Electrorack* et *Middle Atlantic Products* ;
- dans la zone Reste du Monde, sous des marques adossées à la marque *Legrand* telles que *Pial*, *TCL*, *Luminex* et *Anam* et sous des marques propres telles que *Legrand*, *Bticino*, *Cablofil*, *Lorenzetti*, *Cemar*, *HPM*, *HDL*, *SMS*, *Ortronics*, *Shidean*, *Numeric UPS*, et *Baco*.

Le portefeuille de marques et de noms commerciaux de Legrand est protégé sur la plupart des marchés sur lesquels le Groupe opère. La protection accordée aux marques de Legrand repose sur leur enregistrement ou sur leur utilisation. Les marques font l'objet de dépôts nationaux, communautaires ou internationaux et sont enregistrées pour des durées variables généralement par période de 10 ans, sous réserve des lois conditionnant le maintien de la protection à une utilisation continue des marques.

En règle générale, Legrand accorde exceptionnellement des licences sur ses marques à des tiers et exploite peu de licences portant sur des marques appartenant à des tiers, à l'exception notamment de la marque *TCL* exploitée par Legrand sous licence.

### ■ 3.2.2.4 UN POSITIONNEMENT DE MARCHÉ ÉQUILIBRÉ

L'évolution du marché des produits et systèmes pour les infrastructures électriques et numériques du bâtiment dépend naturellement de la conjoncture économique. Cependant, ce marché offre une bonne résistance aux effets de cycles économiques en raison de sa diversité :

- le marché couvre la construction neuve et la rénovation de bâtiments, ce dernier segment étant toutefois moins sensible aux cycles que la construction neuve car nécessitant des investissements plus faibles et bénéficiant d'un flux d'activité récurrent (exigence d'une maintenance ou modernisation régulière). Legrand estime qu'environ 51 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés sur le marché de la rénovation en 2011 et que les activités dans la construction neuve ont représenté environ 49 % de son chiffre d'affaires en 2011 ;
- le marché se répartit en trois secteurs, selon les catégories de bâtiments et d'utilisateurs finaux : le secteur tertiaire (avec des bâtiments tels que les hôtels, les bureaux et les commerces ou encore les bâtiments publics comme les écoles ou les hôpitaux) sur lequel Legrand estime avoir réalisé 48 % de son chiffre d'affaires en 2011, le secteur résidentiel (43 % de son chiffre d'affaires en 2011) et industriel (9 % de son chiffre d'affaires en 2011), répondant chacun à une dynamique de croissance propre ;
- le marché se caractérise par une activité principalement de flux alimentée par une multitude de commandes de faible valeur contrairement aux industries plus dépendantes de grands projets privés ou publics. Le marché est donc principalement diffus et pérenne, moins sensible aux effets de cycle que ne le sont notamment les marchés de la haute et de la moyenne tension ou des infrastructures ;
- en outre un certain nombre d'activités comme les nouveaux segments de marché (infrastructures numériques, efficacité énergétique, systèmes résidentiels et cheminement de câbles en fil) ou l'assistance à l'autonomie sont davantage tirées par des évolutions technologiques, sociales et sociétales que par le marché de la construction.

- En outre, une présence géographique fortement diversifiée limite la dépendance du Groupe à la performance particulière d'un ou plusieurs pays. Legrand dispose ainsi d'implantations commerciales et industrielles dans plus de 70 pays et

commercialise une large gamme de produits dans près de 180 pays. En particulier, Legrand a réalisé en 2011 35 % de son chiffre d'affaires dans les nouvelles économies (voir paragraphe 3.1.1.1 du présent document de référence).

### 3.2.3 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance

Legrand cherche en permanence à développer ses parts de marché et son chiffre d'affaires dans la rentabilité en s'appuyant sur deux moteurs de croissance autofinancés : la croissance organique tirée par l'innovation et le lancement régulier de nouveaux produits et des acquisitions ciblées de sociétés de premier plan dans leur domaine d'activité.

#### ■ 3.2.3.1 UNE CROISSANCE ORGANIQUE SOUTENUE PAR L'INNOVATION ET LE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

L'innovation et les lancements de produits nouveaux sont au cœur de la stratégie de croissance et de conquête de part de marché de Legrand. Ainsi en 2011, 38 % du chiffre d'affaires du Groupe ont été générés par des produits commercialisés depuis moins de cinq ans.

##### 3.2.3.1.1 Une politique volontariste et ciblée de recherche et développement

Legrand consacre chaque année 4 à 5 % de son chiffre d'affaires\* en moyenne à la recherche et développement et près de 50 % de ses investissements aux nouveaux produits.

Legrand développe ses produits en se focalisant essentiellement sur les priorités suivantes :

- qualité, fiabilité et sécurité générale ;
- simplicité, facilité et rapidité d'installation ;
- intégration dans l'offre de nouvelles technologies permettant ainsi aux utilisateurs finaux de toujours bénéficier du choix technologique le plus large possible ;
- capacité des lignes de produits de Legrand à fonctionner ensemble dans un système intégré ;
- fonctionnalité des produits ; et
- nouveaux designs.

##### 3.2.3.1.2 Un savoir faire reconnu en termes d'innovation

Legrand bénéficie d'une longue expérience reconnue en matière d'innovation et de développement de nouveaux produits créateurs de valeur pour sa chaîne économique. Ainsi, Legrand élargit régulièrement ses gammes à des produits à plus forte valeur ajoutée avec notamment l'utilisation de matériaux comme le cuir, le bois, l'acier ainsi qu'à des solutions nouvelles à fort contenu technologique, comme par exemple la prise média universelle, la première borne murale wi-fi intégrée à une gamme d'appareillage électrique, le disjoncteur à réarmement automatique, l'offre d'automatisme résidentiel *My Home* qui gère simultanément l'éclairage, la sécurité, le chauffage et la diffusion audio et vidéo de façon simple et ergonomique dans les bâtiments résidentiels, l'introduction de la technologie Zigbee dans une offre commerciale ou bien encore une connectique Ethernet offrant les débits les plus élevés.

Legrand concentre également ses efforts sur des offres économiques permettant de répondre à l'ensemble des besoins de ses marchés notamment dans les nouvelles économies. Le Groupe a par ailleurs développé une expertise particulière en termes d'efficacité énergétique afin de réduire les consommations d'énergie et l'impact environnemental des bâtiments avec en particulier les solutions de gestion d'éclairage, de mesure et de gestion des consommations ou des offres de protection dédiées aux équipements photovoltaïques.

##### 3.2.3.1.3 Un pilotage efficace des activités de recherche et développement

Le pilotage de la recherche et développement est sous la responsabilité des trois divisions industrielles (voir paragraphe 3.3.3 du présent document de référence) qui décident à l'échelle mondiale de l'allocation des projets aux différentes équipes réparties à travers le monde. Une part significative du travail de recherche et développement est réalisée en France, en Italie, aux États-Unis et en Chine. Au 31 décembre 2011, 2 070 salariés répartis dans environ 19 pays exerçaient une activité de recherche et développement.

Cette organisation mondiale permet au Groupe d'optimiser sa recherche et développement en concevant des produits

\* Dépenses de recherche et développement calculées hors incidence des amortissements liés à l'acquisition de Legrand France et en prenant en compte les frais de développement capitalisés.



partageant une même plate-forme, permettant outre de rationaliser le nombre des composants et de réduire les coûts de production, de mutualiser les coûts de développement et de consacrer davantage de ressources aux activités en forte croissance comme les systèmes numériques. D'autre part, Legrand anticipe le déploiement à l'international de ses produits dès leur conception. Les nouvelles gammes d'appareillage Kaptika et Niloé lancées respectivement en Russie et en France seront, par exemple, très rapidement déployées dans d'autres pays afin de capter la croissance du segment économique dans les différentes zones géographiques.

#### 3.2.3.1.4 Un large portefeuille de brevets

Legrand détient 4 050 brevets actifs dans plus de 70 pays, certains concernant la protection d'une même technologie ou la protection de technologies similaires sur plusieurs marchés.

Les brevets du Groupe couvrent environ 1 571 systèmes et technologies différents. La durée de vie moyenne du portefeuille de brevets du Groupe est d'environ huit ans, ce qui correspond également à la durée de vie moyenne des brevets des concurrents de Legrand.

### ■ 3.2.3.2 UNE CROISSANCE PAR ACQUISITIONS DANS UN MARCHÉ OFFRANT DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE EXTERNE

Legrand entend continuer à long terme à procéder à des acquisitions ciblées et autofinancées, de sociétés disposant de positions de premier plan et ainsi poursuivre le développement de ses parts de marché et nourrir sa croissance. En raison de la nature fragmentée du marché sur lequel Legrand opère, le Groupe privilégie les acquisitions de sociétés de petite et moyenne taille.

#### 3.2.3.2.1 Un marché fragmenté

Le marché accessible demeure fortement fragmenté puisqu'environ 50 % du chiffre d'affaires mondial est réalisé par de petites et moyennes entreprises, souvent locales, dont la part de marché mondiale est généralement marginale. Avec une part du marché accessible mondial de l'ordre de 6 % en 2011, Legrand est l'acteur de référence du marché. La fragmentation du marché tient en partie aux différences de standards et de normes techniques applicables et aux habitudes des utilisateurs finaux dans chaque pays. Historiquement, les tentatives d'harmonisation des normes pour rendre les produits utilisables à très large échelle ont échoué, même au sein de l'Union européenne, en raison notamment de l'importance des investissements nécessaires au remplacement des réseaux électriques existants pour une valeur ajoutée limitée. En conséquence, une part significative du marché des produits et systèmes pour les infrastructures électriques et numériques du bâtiment reste traditionnellement détenue par des fabricants locaux de taille modeste, dont l'acquisition éventuelle peut représenter une opportunité de croissance pour Legrand.

#### 3.2.3.2.2 Une expérience reconnue de croissance par acquisitions ciblées et autofinancées

Dans un contexte de marché fragmenté sur lequel Legrand opère, le Groupe a démontré sa capacité à identifier et réaliser des acquisitions autofinancées de petites et moyennes entreprises, généralement leaders sur leurs marchés locaux et disposant d'une forte notoriété, répondant à des critères de complémentarité technologique, géographique, de marché ou de produits.

À ce titre, les équipes de Legrand, qui disposent d'une très bonne connaissance des acteurs locaux, ont pour mission permanente d'identifier les cibles potentielles. Une cellule de *corporate development* dédiée est responsable du suivi de l'ensemble du processus d'acquisition et est en particulier en charge de coordonner l'action des différentes équipes du Groupe pouvant être impliquées dans une opération de rachat.

La croissance par acquisitions ciblées et autofinancées fait ainsi pleinement partie du modèle de développement du Groupe qui depuis 1954 a acquis et « arrimé » dans son périmètre plus de 130 sociétés.

En 2011, Legrand a poursuivi son développement par croissance externe avec l'acquisition dans les nouvelles économies de SMS, leader des UPS (*Uninterruptible Power System*) au Brésil et de Megapower (sous forme de *joint venture*), leader du cheminement de câbles plastique en Malaisie. Le Groupe a également renforcé ses positions dans les nouveaux segments de marché avec les rachats d'Electrorack, spécialiste des armoires Voix-Données-Images (VDI) aux Etats-Unis, de Middle Atlantic Products leader des armoires pour les applications audio et vidéo en Amérique du Nord et d'Intervox Systèmes leader des systèmes pour téléassistance en France. Début 2012, Legrand a procédé à l'acquisition de Numeric UPS (à la date d'enregistrement du présent document de référence, cette opération reste soumise aux autorisations sociales mais a déjà reçu l'accord unanime du Conseil d'administration de Numeric), leader du marché des UPS de petite et moyenne puissance en Inde et au rachat d'Aegide leader des armoires Voix-Données-Images (VDI) aux Pays-Bas et acteur de premier plan de ce marché en Europe.

#### 3.2.3.2.3 Discipline financière

Le rythme des acquisitions tient compte de la conjoncture économique et de l'évolution des multiples de valorisation.

Dans ce cadre, Legrand applique une approche financière disciplinée, fondée sur une analyse multicritères et utilise notamment une grille d'analyse permettant de s'assurer que chaque acquisition :

- augmente ses parts de marché locales ; et/ou
- élargit sa gamme de produits et son portefeuille de technologies ; et/ou
- renforce sa présence sur des marchés à fort potentiel de croissance ; et

- est réalisée en conformité avec ses critères financiers dont principalement :
  - un prix d'acquisition correspondant en moyenne à des multiples de valorisation inférieurs ou égaux à ceux appliqués aux sociétés du même secteur comparables (en termes de positionnement de marché et de potentiel de croissance) en n'intégrant dans le calcul que les montants de synergies réalisables à court terme et ne portant, sauf exception justifiée, que sur les coûts opérationnels,
  - un effet relatif sur le résultat net dès la première année,
  - un objectif de création de valeur (retour sur les capitaux investis supérieur au coût moyen pondéré du capital) au bout de trois à cinq ans en moyenne pour les acquisitions réalisées durant les 24 derniers mois.

### 3.2.4 - Un modèle économique rentable et autofinancé

#### ■ 3.2.4.1 UN MODÈLE BASÉ SUR UNE CROISSANCE RENTABLE

##### 3.2.4.1.1 Un marché caractérisé par une évolution favorable des prix

Le marché accessible de Legrand est globalement caractérisé par une absence relative de banalisation de l'offre et par une activité de flux très diffuse auprès de centaines de milliers d'électriciens. Ces installateurs électriques, prescripteurs ou utilisateurs finaux attachent d'avantage d'attention aux caractéristiques techniques des produits qu'à leurs prix. Ainsi, par exemple, les installateurs électriques tendent à privilégier les produits leaders du marché assurant une mise en œuvre efficace (sécurité, qualité, fiabilité, facilité et rapidité d'installation) et offrant les qualités attendues par l'utilisateur final (fonctionnalité, esthétique et facilité d'usage) plutôt que le prix des produits. C'est une des raisons qui conduisent Legrand à investir 4 % à 5 % de son chiffre d'affaires dans la recherche et développement chaque année et à assurer un flux régulier de nouveaux produits. Voir paragraphe 3.2.3.1 du présent document de référence.

Alors que certaines industries déflationnistes voient le prix de leurs produits s'éroder, le marché de Legrand montre une tendance générale différente. En particulier, la sensibilité des utilisateurs finaux au prix des produits est notamment atténuée par le fait que l'installation électrique ne représente qu'une faible part du coût total moyen d'un projet de construction neuve (d'environ 6 à 7 % dans le cas d'un projet résidentiel par exemple).

En outre, Legrand dispose d'une certaine maîtrise de sa tarification soutenue par sa capacité d'innovation régulière et renforcée par la mise en place d'une organisation d'une quarantaine de personnes dédiées à la gestion des prix de ventes. Plus généralement, l'ensemble des managers et financiers du Groupe ont été formés et sensibilisés à la gestion des prix. De façon historique, les prix de vente de Legrand ont augmenté en moyenne sur l'ensemble de ses marchés de 2 % par an entre 1991 et 2011.

##### 3.2.4.1.2 Une rentabilité tirée par une amélioration permanente de la compétitivité

S'appuyant sur une organisation *Back Office* efficace et réactive (voir paragraphe 3.3.3 du présent document de référence), Legrand recherche en permanence à améliorer sa compétitivité. Ainsi, en s'inspirant notamment de méthodes basées sur la

créativité et le « *lean manufacturing* » ou encore d'approches innovantes comme le concept de plate-forme produits et industrielles, Legrand optimise en continu sa base de coûts. Une partie de ces gains sont en particulier réinvestis dans la recherche et développement et dans les initiatives de *Front Office* visant à nourrir la croissance organique.

Plus globalement, l'amélioration continue de la compétitivité, combinée au levier opérationnel que procure la croissance du chiffre d'affaires et à de fortes positions commerciales (deux tiers des ventes sont réalisés avec des positions de leader ou de numéro deux) permettent au Groupe de dégager un niveau de rentabilité élevé tout en consolidant des sociétés dont les marges sont inférieures à celle du Groupe.

Ainsi, la marge opérationnelle ajustée du Groupe s'est établie en moyenne à près de 16 % entre 2002 et 2009 et à plus de 20 % en 2010 et 2011.

#### ■ 3.2.4.2 UNE GÉNÉRATION DE CASH FLOW LIBRES ÉLEVÉE

Combinant rentabilité élevée et maîtrise des capitaux employés (besoin en fonds de roulement et investissement industriel), le modèle économique de Legrand permet au Groupe de générer un *cash flow* libre élevé sur le long terme. Ainsi sur la base d'un ratio de besoin en fonds de roulement rapporté au chiffre d'affaires constant, la génération de *cash flow* libre s'établit à environ 13 % du chiffre d'affaires en 2009, 2010 et 2011, une performance supérieure aux réalisations historiques du Groupe.

Historiquement, Legrand a fait preuve d'une capacité à générer un *cash flow* élevé et régulier, qui lui a permis de bénéficier d'une flexibilité financière et opérationnelle significative pour autofinancer à 100 % le développement de son activité par l'innovation et la croissance externe. Entre 2002 et 2011, le *cash flow* libre a représenté 74 % du résultat opérationnel ajusté et plus de 12 % du chiffre d'affaires – contre respectivement 39 % et près de 6 % entre 1990 et 2001 – traduisant bien l'amélioration structurelle de la capacité de Legrand à convertir son résultat opérationnel ajusté en *cash* et à générer de façon récurrente un niveau de *cash flow* libre significatif.

Le développement des plates-formes produits, l'application systématique à tout projet d'investissement d'une approche



« *make or buy* », le transfert de certaines productions vers des pays à faible intensité capitalistique et la réduction des besoins d'investissement, ont ainsi permis de ramener le ratio d'investissement rapporté au chiffre d'affaires à environ 4 % en moyenne entre 2002 et 2011 contre environ 9 % en moyenne entre 1990 et 2001. Legrand considère que l'évolution de son modèle économique et l'amélioration de sa structure opérationnelle

devraient lui permettre de maintenir ce ratio à un niveau normalisé compris entre 3 % et 4 % du chiffre d'affaires consolidé.

Legrand a dans le même temps ramené son ratio de besoin en fonds de roulement rapporté au chiffre d'affaires d'une moyenne de 21 % entre 1990 et 2001 à une moyenne de moins de 12 % entre 2002 et 2011 et même moins de 10 % en 2009, 2010 et 2011.

### 3.3 - UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS

03

Legrand dispose de sites et filiales de fabrication et de commercialisation dans plus de 70 pays. À la fin de l'année 2001, Legrand a pris un certain nombre d'initiatives opérationnelles et organisationnelles destinées à accélérer la croissance et à améliorer la réactivité du Groupe et la génération de *cash flow* libre pour autofinancer cette croissance. Au terme de cette réorganisation, Legrand est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes : les activités commerciales et de marketing (le *Front Office*), d'une part, et les activités de production, d'achat, de logistique et d'administration générale (le *Back Office*), d'autre part.

■ Le *Front Office* est organisé par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché dans la relation avec les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux. Cette organisation décentralisée et dirigée par des responsables locaux a pour objectif de développer les ventes dans le cadre de la stratégie proposée par la Direction de la stratégie et du développement et validée

par la Direction générale, d'accroître la rentabilité commerciale et d'optimiser les besoins en fonds de roulement par pays.

■ Le *Back Office*, organisé sur une base centralisée, comprend les départements en charge de la fabrication des produits, de la recherche et développement, des achats, de la logistique et de l'administration générale. La fabrication des produits et la recherche et développement sont sous la responsabilité de trois divisions industrielles. Elles ont pour objectif de rendre le Groupe toujours plus compétitif grâce à l'optimisation de l'organisation industrielle et au développement de nouveaux produits par le biais d'une intensification des efforts de recherche et développement ainsi que par la réduction des coûts et l'optimisation des capitaux employés à un niveau global. Les responsables des différentes divisions industrielles, ainsi que le responsable de chacun des principaux départements fonctionnels rendent compte directement à la Direction générale de Legrand. Cette structure opérationnelle permet d'augmenter l'efficacité et la réactivité globales du Groupe.

#### 3.3.1 - Des dirigeants et un encadrement expérimentés et motivés

La plupart des membres de l'équipe dirigeante du Groupe ont, en moyenne, une vingtaine d'années d'expérience dans l'industrie des infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Par ailleurs, les dirigeants et les principaux managers du Groupe détiennent une participation de 4 % du capital de la Société au 31 décembre 2011 et ont, en conséquence, une forte incitation à créer de la valeur pour les actionnaires.

Leur expérience et leur implication ont permis de créer et de maintenir une culture d'entreprise unique qui inspire et récompense

le talent et l'initiative. L'influence de l'équipe dirigeante permet à Legrand d'enregistrer une croissance soutenue et une performance financière élevée.

Le Groupe a également mis en place des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions concernant plus de 1 500 bénéficiaires dans le but d'encourager la création de valeur dans la durée et de fidéliser plus largement son encadrement (voir paragraphes 8.2 et 8.3 du présent document de référence).

### 3.3.2 - Front Office

La relation de Legrand avec les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux constitue une priorité stratégique pour le Groupe. Legrand étend la couverture commerciale de l'ensemble de ses marchés en donnant la priorité aux domaines offrant de forts potentiels de croissance à long terme, tels que les nouvelles économies, les infrastructures numériques, les systèmes résidentiels ou l'efficacité énergétique.

#### ■ 3.3.2.1 MISSIONS ET RESPONSABILITÉS DU FRONT OFFICE

Le *Front Office* assure la relation avec les clients distributeurs de Legrand, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux. Dans chaque pays, les activités de *Front Office* sont sous la responsabilité d'un manager local qui rend compte directement à la Direction du Groupe et qui a la charge :

- de la croissance des parts de marché et des ventes ;
- de l'augmentation de la rentabilité commerciale ; et
- de la réduction des besoins en fonds de roulement grâce à une gestion efficace des stocks et des comptes clients.

Dans chaque pays, les filiales de Legrand bénéficient d'une large délégation dans la gestion de leur activité et de leur personnel et les responsables locaux sont de véritables entrepreneurs.

La croissance des ventes et des parts de marché locales est réalisée dans le cadre de la stratégie proposée par la Direction de la stratégie et du développement et validée par la Direction générale.

En outre, le Groupe a mis en place depuis 2006 une cellule *pricing* composée de *pricing managers* déployés à travers le monde et appuyée par les équipes marketing et financières locales qui consacrent une partie de leur temps au pilotage du *pricing*. Leur mission est de traduire en prix l'innovation apportée au marché par les produits Legrand et d'ajuster les prix de vente, par famille de produits voire par référence, en tenant compte en particulier des évolutions des cours des matières premières, du prix des composants, de l'inflation et des conditions de marché.

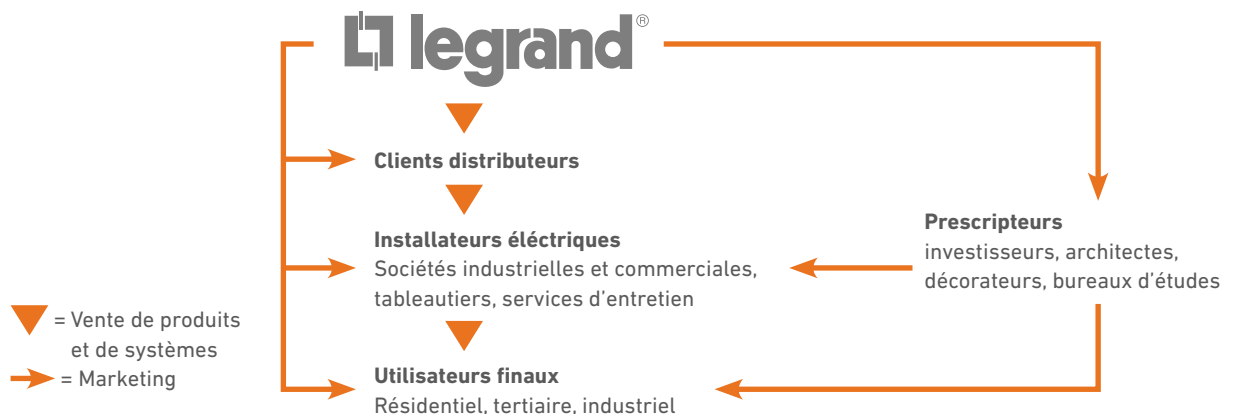
#### ■ 3.3.2.2 UNE CHAÎNE ÉCONOMIQUE ADAPTÉE AU MARCHÉ DE FLUX

Dans le cadre de son activité, Legrand distingue les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux.

- Les distributeurs de Legrand sont les distributeurs de matériels et équipements électriques. Les ventes aux distributeurs représentaient plus de 95 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2011.
- Les installateurs électriques sont les professionnels ou les particuliers qui achètent, installent et utilisent les produits de Legrand. La catégorie des professionnels comprend les électriciens, les entrepreneurs, les tableautiers et les sociétés industrielles et commerciales ayant une activité liée à l'installation de produits et systèmes électriques.
- Les prescripteurs sont les architectes, les décorateurs et les bureaux d'études qui alimentent la demande des produits de Legrand en recommandant leur installation aux utilisateurs finaux ou en les prescrivant dans la conception de certains projets de construction.
- Les utilisateurs finaux sont les personnes qui utilisent les produits de Legrand dans l'environnement dans lequel ceux-ci sont installés ou utilisés.

Les relations de Legrand avec ses distributeurs sont généralement régies par des conditions générales de vente spécifiques à chaque marché local.

Le schéma ci-dessous décrit la chaîne de distribution dans laquelle les fabricants tels que Legrand commercialisent leurs produits, principalement auprès des distributeurs qui, à leur tour, vendent les produits aux installateurs électriques chargés de les installer dans les bâtiments des utilisateurs finaux. Il s'agit d'une activité de flux, les installateurs pouvant venir acheter des produits auprès des distributeurs plusieurs fois par semaine au gré de leurs besoins. Les prescripteurs jouent un rôle actif dans cette chaîne en conseillant les installateurs électriques et les utilisateurs finaux sur le choix des produits et des applications.



### ■ 3.3.2.3 UNE STRATÉGIE DE « PUSH AND PULL »

Les ventes et le marketing sont sous la responsabilité du *Front Office*, dont l'effectif représentait 19,4 % de l'effectif mondial de Legrand en 2011 (voir paragraphe 8.1 du présent document de référence). Les efforts marketing sont dirigés vers chaque échelon de la chaîne de distribution (les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux) selon la stratégie dite « *push and pull* » dont l'objectif est décrit ci-dessous. Ils visent notamment à fournir aux acteurs du marché, en accompagnement des ventes, des informations, des formations et divers autres services pour l'ensemble des gammes de produits et systèmes de Legrand. Legrand considère que faciliter l'accès et l'utilisation de ses produits aux distributeurs, aux installateurs électriques et aux utilisateurs finaux permet de créer une fidélité importante à l'égard de ses produits et marques et de générer une demande pour ses produits et systèmes à chaque échelon de la chaîne de distribution.

#### **Vendre les produits de Legrand aux distributeurs de matériel électrique (*push*)**

Dans le cadre de la stratégie « *push* », Legrand maintient des relations étroites avec les distributeurs de matériel électrique en se concentrant sur la disponibilité des produits et les livraisons dans les délais ainsi qu'en simplifiant et en accélérant les commandes, le stockage et l'expédition des produits. La stratégie « *push* » repose également sur la fourniture d'un catalogue couvrant l'ensemble des besoins des installateurs et incluant des produits nouveaux et innovants. En outre, Legrand facilite l'accès et l'utilisation de son catalogue par une mise à disposition d'une version électronique, la standardisation de la taille et de l'apparence des emballages ainsi que par l'introduction de prestations innovantes telles que des livraisons pré-triées.

La stratégie « *push* » de Legrand comprend notamment :

- *des stocks prioritaires*. En France, de nombreux distributeurs ont accepté de constituer des stocks permanents pour certains produits prioritaires de Legrand. En retour, Legrand assure le stockage de quantités importantes de produits finis non-prioritaires qui, conjugué à une gestion efficace des niveaux de stocks, lui permet de satisfaire rapidement les commandes des distributeurs. En cas d'urgence, les produits qui ne sont pas stockés par les distributeurs peuvent être livrés dans un délai de 24 à 48 heures partout en France grâce au service « Dispo-Express » ;
- *la gestion des stocks*. Aux États-Unis, Pass & Seymour, une des filiales américaines du Groupe, a quotidiennement accès aux situations de stocks de certains de ses principaux distributeurs. Si les niveaux de stocks tombent en dessous d'un seuil prédéfini, de nouveaux stocks sont préparés et expédiés immédiatement ;
- *la réalisation d'un tri intelligent*. Afin d'optimiser la chaîne logistique, Legrand pré trie ses produits avant de les expédier vers les distributeurs de matériel électrique en France, anticipant ainsi les étapes que ces derniers devront suivre pour livrer les produits à leurs agences et à leurs clients.

Cette prestation à valeur ajoutée destinée aux flux plus importants réduit les opérations de préparation auxquelles les distributeurs doivent eux-mêmes procéder, diminue les erreurs d'expédition et réduit les coûts de manutention, ce qui confère à Legrand un avantage concurrentiel apprécié par ses clients ;

- *la mise en place de plates-formes logistiques*. Legrand augmente le nombre de plates-formes logistiques à partir desquelles sont expédiés ses produits. En réduisant la distance entre les produits et les clients, Legrand améliore les services fournis et réduit significativement ses délais de livraison. Après avoir réalisé l'installation de plates-formes logistiques en Asie et au Moyen-Orient, Legrand a mis en place une plate-forme similaire en Europe de l'Est.

Legrand bénéficie de relations commerciales fortes et de longue durée avec ses distributeurs de matériel électrique, en particulier avec ses deux distributeurs les plus importants, les groupes de distribution de produits électriques Sonepar et Rexel. En 2011 les ventes à Sonepar et Rexel ont représenté approximativement 26 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, ce pourcentage variant toutefois d'un pays à l'autre. Legrand estime qu'aucun autre distributeur isolé ou groupe ne représentait plus de 5 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe en 2011. Les autres principaux clients de Legrand sont notamment CED, Comet, FinDea, Graybar, Wesco, Home Depot, Anixter et Lowe's.

La structure de distribution des produits et systèmes électriques dans la plupart des pays permet à Legrand de diriger ses produits vers les centres de distribution centraux des distributeurs et de bénéficier ainsi de leur présence sur le marché et de leur infrastructure de points de vente. Cette organisation limite également les coûts de logistique et le risque de crédit que Legrand devrait supporter s'il devait négocier directement avec les installateurs électriques et les utilisateurs finaux.

#### **Stimuler la demande parmi les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux (*pull*)**

Dans le cadre de sa stratégie « *pull* », Legrand estime que la demande de ses produits est en grande partie déterminée par les besoins exprimés par les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux auprès des distributeurs. En conséquence, Legrand concentre l'essentiel de ses efforts marketing vers le développement et le soutien de la demande pour ses produits en assurant activement leur promotion auprès des installateurs électriques, des prescripteurs et des utilisateurs finaux. Legrand se concentre sur la fourniture de formations, de guides techniques et de logiciels professionnels ainsi que sur la mise à disposition fiable et rapide de ses produits.

Legrand propose des formations aux distributeurs et aux installateurs électriques locaux, notamment dans son centre de formation international Innoval situé à Limoges, en France. Ces formations visent à élargir le savoir-faire et l'offre de services des installateurs électriques en les familiarisant avec les dernières innovations et les méthodes d'installation du Groupe. Le centre de formation Innoval propose ainsi plus de 56 stages pratiques dans des domaines variés qui vont de la domotique,

du câblage des armoires électriques et des câblages fibres optiques, à l'installation des systèmes d'éclairage de sécurité ou la formation aux réglementations et normes techniques en vigueur. En 2011, Innoval a accueilli plus de 2 850 clients en visite et plus de 2 370 clients en formation. En outre, Legrand organise des formations locales dans de nombreux pays et notamment en Italie, au Brésil, au Royaume-Uni ou encore au Chili et à Dubaï où des centres de formation ont été ouverts.

En France, Legrand a conçu des sites Internet dédiés aux professionnels de l'industrie électrique et destinés à chaque segment professionnel, des architectes aux artisans électriciens. À l'aide d'un mot de passe, les utilisateurs bénéficient d'un accès rapide et facile à des données régulièrement mises à jour concernant par exemple les tableaux de section électrique, les catalogues, les logiciels de conception et les historiques des commandes. Les catalogues électroniques de Legrand sont équipés des bases de données E-catalog – également téléchargeables sur tablette ou *smartphone* – et SpecPartner, un service fourni par Pass & Seymour aux États-Unis.

Legrand propose différents logiciels professionnels dont XL-Pro2 pour la conception et le câblage des armoires électriques, et LabelMo, une suite logicielle d'établissements de devis pour les artisans.

Legrand effectue la promotion de ses produits notamment par l'intermédiaire d'initiatives marketing orientées vers les

installateurs électriques. Legrand cherche également à stimuler la demande auprès des utilisateurs finaux grâce à une promotion active de ses produits à travers des campagnes publicitaires et des actions commerciales ciblées mettant en avant l'esthétique et les fonctionnalités de ses produits.

Les centres d'appels qui fournissent une information complète sur les nouvelles applications contribuent également à cette promotion. En France par exemple, Legrand a organisé les relations avec ses clients en mettant en place des centres d'appels à trois niveaux fournissant, au premier niveau, des informations générales sur les produits de Legrand, au second niveau, des informations détaillées sur les standards applicables aux produits et, au troisième niveau, des informations permettant d'accéder à des solutions personnalisées à partir du portefeuille de produits de Legrand.

Afin d'accompagner l'engouement des utilisateurs finaux pour la réalisation par eux-mêmes de travaux simples à la maison, Legrand commercialise une partie de ses produits dans les magasins spécialisés avec en particulier une mise en avant de ses gammes à forte valeur ajoutée. Ce dispositif permet à la fois de répondre à la demande des consommateurs qui souhaitent rénover ou perfectionner leur installation électrique mais également de communiquer vers le grand public en proposant des solutions innovantes en termes d'esthétique et de fonctionnalités.

### 3.3.3 - Back Office

Le *Back Office*, organisé de manière centralisée au niveau du Groupe, a pour vocation de développer de nouveaux produits, de réduire les coûts et d'optimiser les capitaux employés. Le *Back Office* assure l'organisation et la gestion de la production, de la recherche et développement, des achats, de la logistique et de l'administration générale.

Afin de continuer à améliorer sa compétitivité et la flexibilité de sa structure de coûts, Legrand entend poursuivre les initiatives opérationnelles mises en œuvre ces dernières années. En s'appuyant sur l'organisation de ses activités de production et de développement de produits en trois divisions industrielles, le Groupe cherche à optimiser en permanence ses structures de dépenses et réduire son impact sur l'environnement en particulier en fabriquant au plus proche des zones de commercialisation des produits. Le Groupe continue par ailleurs la rationalisation de son outil de production avec par exemple la mise place de plates-formes produits pour le développement et la production de ses gammes d'appareillage. Ces plates-formes permettent notamment de réduire significativement le nombre de composants utilisés et d'augmenter le taux d'utilisation des équipements.

#### ■ PRODUCTION

En raison de la relation étroite entre la production et la technologie utilisée, les activités de production et de développement de produits de Legrand sont organisées en trois divisions industrielles regroupant l'expertise spécifique aux processus industriels de fabrication des produits et alignées sur la structure des marchés du Groupe :

- la Division Appareillage et Systèmes Résidentiels dont la mission est le développement d'offres combinant des fonctions de confort, de sécurité et de communication, tout en apportant une dimension esthétique forte aux produits ;
- la Division Distribution d'Énergie et Applications Industrielles ayant pour vocation de développer un portefeuille de produits et systèmes plus large pour mieux répondre aux besoins tertiaires et industriels notamment en termes de protection ;
- la Division Infrastructures et Systèmes Tertiaires quant à elle, est en charge de développer une offre dédiée aux bâtiments tertiaires (gestion de l'éclairage, Voix-Données-Images, sécurité, économie d'énergie et le cheminement de câbles) ;

La mission des divisions industrielles est la suivante :

- le développement de nouveaux produits ;
- la définition et la mise en œuvre de son projet industriel en lien avec le développement commercial ;
- l'amélioration permanente des prix de revient ; et
- la réduction des capitaux employés.

Plus spécifiquement, les divisions industrielles ont pour objectif permanent l'augmentation de leur performance industrielle et la réduction des capitaux employés en :

- intégrant ces critères dès la conception des produits avec notamment le développement de plates-formes produits ;
- rationalisant et optimisant les sites industriels ;
- spécialisant les sites par ligne de produits ou par technologie pour atteindre une taille critique. Ces sites spécialisés permettent de centraliser le savoir-faire et constituent une référence pour le reste du Groupe en fonction de leur processus industriel spécifique ;
- appliquant de manière systématique à tout nouveau projet une approche « *make or buy* » afin de décider entre l'investissement dans de nouveaux actifs de production ou le recours à la sous-traitance ; et
- réalisant des chantiers de « *lean manufacturing* » visant à optimiser la productivité et les capitaux employés.

### ■ RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Moteur essentiel de la croissance rentable de Legrand, la recherche et développement est sous la responsabilité des divisions industrielles. Les dépenses de recherche et développement (hors amortissements liés à l'acquisition de Legrand France et en prenant en compte les frais de développement capitalisés) représentent sur une base récurrente entre 4 et 5 % du chiffre d'affaires (voir paragraphe 3.2.3.1.1 du présent document de référence).

### ■ ACHATS

Dans le cadre de sa réorganisation industrielle, Legrand a mis en place depuis 2003 une politique d'achats centralisés afin d'optimiser les achats et de réduire le coût de ses consommations. L'organisation des achats Groupe est caractérisée par :

- une structure adaptée à l'organisation globale de ses fournisseurs, permettant à Legrand de négocier avec ceux-ci à un niveau identique (local ou par zone géographique) et ainsi de réaliser des économies d'échelle ;
- une gestion des achats, sous la responsabilité d'équipes constituées d'utilisateurs et d'acheteurs, destinée à optimiser la valeur des achats du Groupe par l'intégration du facteur prix dans les critères de choix d'approvisionnement ; et

- l'implication des acheteurs dans le processus de développement de produits nouveaux afin de réaliser des économies dès la conception des produits et de cibler nos futurs fournisseurs.

Par l'intermédiaire de cette nouvelle organisation, les achats sont optimisés grâce aux moyens suivants :

- globalisation des achats pour l'ensemble des divisions du Groupe ;
- achat des matières premières et composants dans des pays où les coûts sont moindres en particulier par l'intermédiaire de bureaux d'achats internationaux en Asie, en Amérique latine et en Europe de l'Est ; et
- optimisation continue des spécifications des matières premières et composants.

### ■ LOGISTIQUE ET GESTION DES STOCKS

Le principal objectif de Legrand en matière de logistique est d'assurer une livraison des produits à ses distributeurs dans les délais prescrits en adaptant le volume et la nature des expéditions aux coûts de stockage, de préparation et de transport les plus faibles. Des initiatives récentes destinées à rationaliser la gestion des stocks ont permis à Legrand de réduire le ratio de valeur des stocks rapportée au chiffre d'affaires consolidé d'un niveau de 17 % en moyenne entre 1990 et 2001 à 14 % en moyenne entre 2002 et 2011.

Le Groupe dispose sur chaque marché dans lequel il distribue ses produits de systèmes logistiques adaptés aux conditions du marché local permettant la prise de commandes et l'expédition de produits depuis un stock local ou par l'intermédiaire d'un centre de distribution central ou régional. Par ailleurs, les différents sites de distribution sont connectés à un outil de gestion central de la distribution, de type Distribution Ressources Planning (DRP), qui enregistre chaque nuit les stocks, les prévisions et les commandes des clients locaux pour planifier l'approvisionnement au niveau mondial, et optimiser ainsi le niveau de stock de produits finis.

Ce système de réapprovisionnement est par ailleurs connecté au système de gestion des différents sites de production du Groupe pour leur communiquer les besoins du marché quasiment en temps réel. Chaque site utilise par ailleurs des outils de planification performants comme le *Manufacturing Resource Planning* et le Kanban pour optimiser les quantités de composants nécessaires à l'assemblage et l'utilisation des capacités de production.

Legrand considère que son organisation logistique doit lui permettre de garantir un service de grande qualité à ses distributeurs, aussi bien en termes de disponibilité, que de flexibilité, rapidité et adaptabilité.

## 3.4 - AUTRES INFORMATIONS

### 3.4.1 - Fournisseurs et matières premières

Legrand ne dépend pas d'un fournisseur unique pour l'achat des matières premières et des composants utilisés dans la fabrication de ses produits. Il estime que la plupart des matières premières et des composants nécessaires à ses activités demeureront disponibles sur tous ses principaux marchés.

En 2011, les plastiques ont représenté environ 31 % des matières premières utilisées pour la fabrication des produits Legrand, les métaux 50 % environ, le solde concernant essentiellement les matériaux d'emballage (environ 19 %). Dans la conception de ses produits, Legrand utilise plus de 50 matières plastiques différentes, de composants et couleurs variés, sélectionnées selon leurs propriétés physiques et leur capacité à satisfaire certaines exigences telles que la durabilité, la résistance à la

chaleur et aux chocs ou la facilité de moulage, d'injection ou de soudure avec d'autres composants. En 2011, 47 % en moyenne des achats de métaux par Legrand concernaient des aciers utilisés dans les mécanismes et structures, et 37 % concernaient du laiton et du cuivre, utilisés essentiellement pour leurs propriétés conductrices.

Legrand achète également de nombreux composants électromécaniques et électroniques finis et semi-finis destinés à être intégrés dans ses produits.

Le tableau ci-dessous présente la part relative en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des achats de matières premières et de composants pour les exercices 2010 et 2011 :

(% du chiffre d'affaires consolidé)	2011	2010
Matières premières	10,4 %	10,5 %
Composants	20,5 %	18,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>30,9 %</b>	<b>28,9 %</b>

### 3.4.2 - Propriétés immobilières, usines et équipements

Legrand entend optimiser ses processus industriels, améliorer son efficacité et réduire ses coûts de production en augmentant le niveau de spécialisation industrielle relatif à une technologie ou une famille de produits particulière au sein de chaque site, en optimisant le choix des sites de production en privilégiant la production près de ses lieux de commercialisation, en appliquant de manière systématique une approche « *make or buy* » à l'échelle du Groupe et en réalisant des chantiers de « *lean manufacturing* » visant à optimiser la productivité et les capitaux employés.

Le tableau ci-après présente la localisation, la taille et la principale activité des sites les plus importants du Groupe. Tous sont détenus en pleine propriété, à l'exception notamment :

- du site d'Ospedaletto détenu en crédit-bail ; et
- des sites de Aruda dos Vinhos, Boxtel, Eskisehir, Fairfied, Fort Mill, Huizhou, Madrid, Milan, Mumbai, Murthal, Pantin, Pau, Rancho Cucamonga, Santiago, Scarborough, Shenzhen, Sydney, Tijuana et Wuxi qui sont loués.



À la date d'enregistrement du présent document de référence et à la connaissance de la Société, il n'existe aucune charge significative pesant sur les immobilisations corporelles décrites ci-dessous.

Site ou filiale	Taille (en milliers de m <sup>2</sup> )	Activité principale	Localisation
<b>France</b>			
Legrand Limoges	200	Siège social/Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Limoges et sa région
Autres sites français	283	Production/Services administratifs/ Distribution	Malaunay (et autres sites normands), Sillé-le-Guillaume, Senlis, Saint-Marcellin, Antibes, Strasbourg, Bagnolet, Pantin, Montbard, Pau, Lagord, Pont à Mousson, Belhomert
Verneuil	86	Stockage	Verneuil-en-Halatte
<b>Italie</b>			
Bticino Italie Meta System Energy	207	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Milan, Varèse, Erba, Naples, Bergame, Tradate, Ospedaletto, Alessandria, Reggio nell'Emilia
<b>Portugal</b>			
Legrand Electrica	31	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Carcavelos, Aruda dos Vinhos
<b>Royaume-Uni</b>			
Legrand Electric	31	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Scarborough, West Bromwich, Dunstable Consett
<b>Espagne</b>			
Legrand España	40	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Madrid, Barcelone, Pampelune
<b>Pologne</b>			
Legrand Polska	44	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Zabkovic
<b>Hongrie</b>			
Legrand Zrt	34	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Szentes
<b>Slovaquie</b>			
Legrand Van Geel Slovakia	8	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Kosice
<b>Allemagne</b>			
Legrand-Bticino	14	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Soest
<b>États-Unis et Canada</b>			
Wiremold, Ortronics, Pass & Seymour, Vantage, TWS, OnQ, Middle Atlantic Products, Electrorack	205	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	West Hartford, Mascoutah, Rancho Cucamonga, Concord, Pico Rivera, Fort Mill, Fairfield, Anaheim
<b>Mexique</b>			
Bticino de Mexico	67	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Queretaro, Tijuana
<b>Brésil</b>			
Legrand Brazil, Cemar, HDL, SMS	102	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Campo Largo, Caxias do Sul, Manaus, Sao Paulo, Aracaju
<b>Colombie</b>			
Luminex	17	Production/Services administratifs/ Stockage	Bogota

Site ou filiale	Taille (en milliers de m <sup>2</sup> )	Activité principale	Localisation
<b>Chine</b>			
Rocom, Legrand Beijing, TCL, Legrand, Shidean	103	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Dongguan, Beijing, Huizhou, Shenzhen, Wuxi
<b>Russie</b>			
Kontaktor, Leten, Firelec	140	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Oulyanovsk, Dubna, Moscou
<b>Australie</b>			
HPM	48	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Sydney, Melbourne
<b>Inde</b>			
Legrand India, Indo Asian Switchgear	64	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Jalgaon, Nashik, Sinnar, Mumbai, Noida, Murthal, Haridwar
<b>Pays-Bas</b>			
Legrand Nederland	28	Production/Services administratifs/Stockage	Boxtel
<b>Égypte</b>			
EMB Egypt	10	Production/Distribution/Services administratifs	Sadat city
<b>Turquie</b>			
Legrand Elektrik, Estap, Inform	56	Production/Services administratifs/Stockage	Gebze, Eskisehir, Istanbul

### 3.4.3 - Information par zones géographiques

Le reporting financier de Legrand est organisé en cinq zones géographiques.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.3.2.9 du présent document de référence pour le détail de l'évolution de l'activité

par zone géographique au cours des deux dernières années et au paragraphe 8.1 du présent document de référence pour la répartition des effectifs moyens du Groupe par zone géographique et par catégorie (*Front Office* et *Back Office*).

### 3.4.4 - Concurrents

Legrand dispose de positions de marché établies en France, en Italie et dans de nombreux autres pays européens, ainsi qu'en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie. Les principaux concurrents directs de Legrand sont notamment :

- des acteurs internationaux incluant :
  - les divisions de grandes sociétés multinationales qui concurrencent Legrand sur de nombreux marchés nationaux, mais sur une partie seulement des produits offerts par Legrand, tels que Schneider Electric, ABB, Siemens, General Electric, Panasonic, Eaton, Honeywell International, Tyco et Johnson Controls,
  - des sociétés spécialisées intervenant essentiellement sur une ou deux familles de produits tels que Commscope (Voix-Données-Images), Aiphone (portiers), Lutron (contrôle d'éclairage), Obo Bettermann (cheminement de câbles), Panduit (VDI et cheminement de câbles) ; et
  - des sociétés multispecialistes intervenant essentiellement sur un ou un nombre limité de pays telles que Deltadore en France, Hager Tehalit en Allemagne et en France, Gewiss et Vimar en Italie, Niko en Belgique, Jung en Allemagne, Simon en Espagne, Leviton, Hubbell et Cooper Industries aux États-Unis et au Canada.



# 04

## FACTEURS DE RISQUE

<u>4.1 - RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX</u>	<u>32</u>
<u>4.2 - RISQUES OPÉRATIONNELS</u>	<u>33</u>
<u>4.3 - RISQUES JURIDIQUES</u>	<u>35</u>
<u>4.4 - RISQUES FINANCIERS</u>	<u>36</u>
<u>4.5 - ASSURANCES</u>	<u>38</u>

À la date du présent document de référence, les risques décrits ci-dessous sont ceux identifiés par la Société comme susceptibles d'avoir un effet défavorable sur la situation du Groupe. D'autres risques, non identifiés à la date d'enregistrement du présent document de référence ou dont la réalisation n'est pas considérée,

à cette même date, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement, peuvent exister. La survenance d'un ou plusieurs de ces risques pourrait également entraîner un effet défavorable sur la situation du Groupe.

## 4.1 - RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

### ■ RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Les principaux processus industriels des sites de Legrand se concentrent sur des activités d'injection et de moulage de composants plastiques, d'emboutissage de pièces métalliques et d'assemblage de composants plastiques, métalliques et électroniques. De manière plus ponctuelle, des activités de peinture peuvent venir compléter ces processus centraux.

De par ces activités, certains sites de Legrand, comme ceux d'autres entreprises similaires, sont soumis à l'obtention de permis ou d'autorisations d'exploitation, ainsi qu'à des lois et réglementations environnementales étendues et de plus en plus contraignantes concernant notamment les émissions atmosphériques, l'amiante, le bruit, l'hygiène et la sécurité, l'utilisation et la manipulation de déchets ou matériaux dangereux, les méthodes d'élimination des déchets et les mesures de dépollution destinées à remédier à une contamination environnementale.

Si Legrand ne se conforme pas aux réglementations en vigueur, les autorités pourraient suspendre ses activités et/ou ne pas renouveler les permis ou autorisations dont Legrand a besoin pour exercer ses activités.

Par ailleurs, Legrand pourrait être tenu de payer des amendes ou dommages et intérêts potentiellement importants au titre de violations passées, présentes ou futures des lois et réglementations environnementales même si ces violations ont été commises avant l'acquisition de sociétés ou de branches d'activité par Legrand. Des tribunaux, des autorités réglementaires ou des tiers pourraient également imposer ou chercher à imposer à Legrand, d'une part, d'entreprendre des investigations et/ou de mettre en œuvre des mesures de dépollution relatives à une contamination actuelle ou passée d'installations actuelles ou anciennes ou encore d'installations de traitement de déchets hors site. Toutes ces actions pourraient nuire à la réputation de Legrand et avoir un effet défavorable sur ses activités, sa situation financière, ses résultats et ses *cash flows*.

Legrand a élaboré et développé une politique de prévention et de mesure des risques environnementaux. Cette politique intègre une démarche de veille réglementaire qui s'appuie sur un réseau de correspondants Environnement nommés sur chacun des sites industriels du Groupe, en interface avec les fonctions équivalentes

au niveau des divisions et au niveau central du Groupe. Par ailleurs, Legrand appuie sa politique d'identification des risques environnementaux sur sa démarche de certification ISO 14001 de ses sites et l'identification des Aspects Environnementaux Significatifs (AES) correspondants. En complément et lorsque cela se justifie, des audits environnementaux sont réalisés sur les sites historiques du Groupe mais également lors du processus d'acquisition de nouvelles sociétés.

Les éventuels cas de pollution suspectée ou avérée sont remontés au Groupe par l'utilisation d'un reporting environnemental spécifique (voir chapitre 5 du présent document de référence). Des provisions sont comptabilisées lorsque des évaluations sont disponibles ou que la réalisation des travaux correctifs est probable et que leur coût peut être raisonnablement estimé.

### ■ RISQUES LIÉS À L'ARRÊT D'UN SITE INDUSTRIEL OU LOGISTIQUE

D'éventuels événements de nature ou d'origine diverses (incendie, catastrophe naturelle, risque sanitaire, défaillance machines, etc.) sont susceptibles de perturber ou d'interrompre l'activité d'un site.

Une démarche active de prévention des risques industriels et logistiques, ainsi que le renouvellement et la modernisation des moyens logistiques et de production, permettent d'appréhender méthodiquement les risques y afférant. Legrand mène par exemple des audits conjoints avec les experts des compagnies d'assurance du Groupe pour évaluer les installations de prévention contre les incendies et engage les actions jugées nécessaires.

Par ailleurs, l'ensemble des filiales significatives du Groupe sont engagées dans une démarche de définition de plans de continuité d'activité dont l'objectif est d'assurer une permanence ou un redémarrage dans les meilleurs délais de leurs activités critiques.

Enfin, Legrand a souscrit un programme mondial d'assurance pour couvrir les dommages matériels directs liés aux sinistres d'origine accidentelle, ainsi que les potentielles pertes d'exploitation qui en résulteraient (voir paragraphe 4.5 du présent document de référence).

## 4.2 - RISQUES OPÉRATIONNELS

### ■ RISQUES LIÉS AUX CHANGEMENTS DE CONDITIONS ÉCONOMIQUES AFFECTANT LE SECTEUR DU BÂTIMENT

L'activité de Legrand pourrait être affectée par les changements des conditions économiques, générales ou locales, dans le secteur du bâtiment. Les ventes des produits de Legrand dépendent principalement de la demande des installateurs électriques et des entreprises du bâtiment. Cette demande est essentiellement fonction du niveau d'activité des secteurs de la rénovation et de la construction neuve des bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels. Ainsi à titre d'exemple, la hausse du marché français du bâtiment dans son ensemble est estimée à 4,6 % en 2011 contre une baisse de 6,6 % en 2010 (source Euroconstruct novembre 2011). Dans le même temps, le chiffre d'affaires de Legrand en France a augmenté à structure et taux de change constants de 5,6 % en 2011 contre une hausse de 0,6 % en 2010. À des degrés divers, le niveau d'activité dans ces secteurs est sensible aux fluctuations de la situation économique générale et locale. L'impact de ces variations peut fluctuer dans le temps ou dans son importance selon les marchés et zones géographiques où Legrand opère. Comme il est d'usage dans son secteur d'activité, Legrand ne dispose pas d'un carnet de commandes lui permettant d'estimer précisément le volume des demandes futures pour ses produits. En cas de baisse des volumes de vente, la rentabilité de Legrand pourrait être affectée compte tenu du caractère de fixité à court terme de certains coûts.

En conséquence, une détérioration économique locale ou générale dans les pays dans lesquels Legrand commercialise ses produits pourrait avoir un effet défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses *cash flows*.

Afin d'anticiper au mieux ces risques, le Groupe suit de manière détaillée et permanente l'évolution de l'activité et la rentabilité par zone géographique en liaison avec les responsables locaux (voir paragraphe 3.3.2 du présent document de référence).

### ■ RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Le marché des produits de Legrand est concurrentiel en termes de prix, de qualité de produits et de services, de développement et de délai de lancement de nouveaux produits.

Certains concurrents de Legrand, mentionnés au paragraphe 3.4.4 du présent document de référence, pourraient, en raison de leur taille, disposer de ressources financières et commerciales supérieures à celles de Legrand. Les concurrents de Legrand pourraient être capables de lancer des produits présentant des caractéristiques supérieures ou à des prix inférieurs, d'intégrer des produits et systèmes plus efficacement, de conclure des contrats de longue durée avec certains des clients de Legrand ou encore d'acquérir des sociétés constituant également des cibles

potentielles pour Legrand. Legrand pourrait perdre des parts de marché s'il ne parvenait pas à proposer une largeur de gamme, une technologie, des prix ou une qualité au moins comparable à celle de ses concurrents ou à tirer avantage des nouvelles opportunités commerciales offertes par ses acquisitions. Son chiffre d'affaires et sa rentabilité pourraient en être affectés. En outre, Legrand, pour préserver sa compétitivité, effectue régulièrement des lancements de nouveaux produits qui, s'ils ne rencontraient pas le succès attendu, pourraient impacter défavorablement l'activité de Legrand sur les pays concernés par ces lancements.

Certains concurrents pourraient quant à eux bénéficier d'une meilleure connaissance des marchés nationaux et de leurs relations de longue date avec les installateurs électriques et, ainsi, profiter d'un avantage concurrentiel. En outre, dans le cadre de l'évolution du marché des produits de Legrand vers des systèmes combinant des équipements traditionnels et des systèmes informatisés, l'augmentation de la concurrence liée à de nouveaux entrants sur le marché peut conduire à une baisse des ventes, une perte de parts de marché sur les marchés concernés ou encore une augmentation des coûts du Groupe, du fait des dépenses commerciales et de marketing ou des frais de recherche et développement sur les marchés et produits concernés.

Par ailleurs, sur les marchés où l'utilisateur final est particulièrement sensible au prix plutôt qu'à l'attrait du produit ou à ses fonctionnalités, les importations de produits bon marché fabriqués dans des pays à bas coûts et vendus à des prix inférieurs, y compris des produits contrefaits, pourraient entraîner une diminution des parts de marché et/ou une diminution du prix moyen de vente des produits du Groupe sur les marchés concernés.

Legrand, conscient de ces risques, a engagé des efforts soutenus en matière de recherche et développement et de marketing afin d'augmenter la valeur ajoutée des produits tout en maîtrisant ses coûts et de préserver ses parts de marché (voir paragraphe 3.3.3 du présent document de référence).

### ■ RISQUES LIÉS À LA CROISSANCE EXTERNE

La stratégie de croissance de Legrand repose notamment sur l'acquisition de fabricants locaux qui offrent de nouvelles technologies, de nouvelles lignes de produits, l'accès à de nouveaux marchés et/ou des synergies avec les activités existantes de Legrand. Legrand pourrait ne pas être en mesure de réaliser des transactions ou de disposer de financement à des conditions satisfaisantes, réussir à intégrer les entreprises, technologies ou produits acquis, gérer efficacement les nouvelles branches d'activité acquises, ou encore réaliser les économies de coûts escomptées. Legrand pourrait également rencontrer

d'autres problèmes lors de l'intégration des entreprises acquises, en particulier de possibles incompatibilités dans les systèmes, les procédures (notamment les systèmes et contrôles comptables), les politiques et les cultures d'entreprise, le départ de collaborateurs clés et la prise en charge de passifs, notamment de passifs environnementaux. Tous ces risques pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les *cash flows* de Legrand.

Afin d'en minimiser l'impact, une équipe dédiée coordonne à la fois les actions de détection des cibles en liaison avec les responsables pays du Groupe ainsi que les processus d'acquisition avec les fonctions centrales - finance, juridique, industriel, logistique, marketing (voir paragraphe 3.2.3.2 du présent document de référence). L'arrimage des sociétés acquises est supervisé par un Comité de pilotage pluridisciplinaire auquel participe la Direction générale.

Enfin, ces acquisitions entraînent, lors de leur première consolidation, la comptabilisation de valeurs de *goodwill* ou de marques qui peuvent être significatives. Une revue annuelle de la valeur de ces actifs incorporels est effectuée (voir note 1 (H) aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence). Une baisse significative du résultat de ces sociétés pourrait entraîner la constatation d'une perte de valeur pouvant avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière et les résultats de Legrand. Les hypothèses retenues pour le calcul des tests de dépréciation des écarts d'acquisition l'ont été en tenant compte de l'évolution connue et prévisible des ventes et des résultats par unité génératrice de trésorerie (UGT) à la date du calcul. D'une année à l'autre, les taux d'actualisation peuvent varier en fonction des conditions de marché (prime de risque, taux d'intérêts). Comme précisé à la note 3 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence, Legrand a constaté une perte de valeur liée au *goodwill* s'élevant à 15,9 millions d'euros au cours de l'exercice 2011, alors qu'aucune perte n'avait été constatée au cours de l'exercice 2010.

#### ■ RISQUES LIÉS À LA DÉPENDANCE FOURNISSEURS

Les achats auprès des 10 principaux fournisseurs de Legrand représentent en 2011 près de 12 % du montant total des consommations (matières premières et composants), aucun d'entre eux considéré individuellement n'atteint le seuil de 3 %.

De plus, afin de sécuriser ses approvisionnements, Legrand poursuit une politique de diversification de ses sources chaque fois qu'un risque de dépendance avéré est décelé. À cette fin, Legrand intègre dans sa démarche d'analyse du risque fournisseur la recherche de fournisseurs alternatifs.

#### ■ RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Les opérations et le profil international de Legrand requièrent des systèmes d'information multiples reliés entre eux avec des volumes d'échanges croissants. Legrand pourrait être la cible de virus ou de tentatives d'intrusion malveillante pouvant pénaliser la bonne marche de l'entreprise et la qualité de service à ses clients.

Face à ces risques, Legrand s'appuie sur une équipe dédiée à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des systèmes d'information. Lors des phases de déploiement de nouvelles solutions informatiques, une attention particulière est portée sur le thème de la sécurité (notamment en termes d'accès). Enfin, une charte sur la sécurité de l'information est déployée auprès de chaque collaborateur afin de diffuser les bonnes règles d'utilisation des outils informatiques.

#### ■ RISQUES LIÉS À LA CAPACITÉ DE RECRUTER ET FIDÉLISER DES COLLABORATEURS QUALIFIÉS

Les collaborateurs clés de Legrand ont une ancienneté élevée au sein du Groupe et une excellente connaissance de Legrand et de ses activités et, plus généralement, de l'ensemble du secteur. Le départ de l'un de ces collaborateurs clés pourrait entraîner la perte d'un savoir-faire, d'une connaissance du secteur et du Groupe et la possibilité pour les concurrents de Legrand d'obtenir des informations sensibles. La perte de collaborateurs clés pourrait également affecter la capacité de Legrand à conserver ses clients distributeurs les plus importants, à poursuivre le développement de ses produits ou à mettre en œuvre sa stratégie. La réussite future de Legrand dépend donc en partie de la fidélité de ses cadres dirigeants et autres collaborateurs clés et de sa capacité à continuer d'attirer, motiver et garder un personnel hautement qualifié.

Dans ce contexte, Legrand a notamment mis en place des mécanismes de motivation et de fidélisation (voir paragraphe 3.3.1 du présent document de référence) auxquels s'ajoutent des missions en matière de développement des ressources humaines (voir paragraphe 5.4.1 du présent document de référence).

#### ■ RISQUES LIÉS À DES FAIBLESSES DE CONTRÔLE INTERNE ET/OU RISQUE DE FRAUDE

Le profil international de Legrand induit des processus administratifs, financiers et opérationnels complexes, au sein d'entités présentant des niveaux de maturité différents en termes de contrôle interne, évoluant dans des environnements légaux divers, et portés par différents systèmes d'information.

Dans ce contexte, Legrand pourrait subir un risque de contrôle interne, induit par la réalisation de transactions ou d'opérations inexactes et/ou inappropriées. Legrand pourrait également être victime de phénomènes de fraudes (vols, détournements, etc.).

Toutefois, Legrand a développé une démarche structurée et formalisée de revue permanente de son contrôle interne (voir paragraphe 7.4.7 du présent document de référence). Cette démarche s'appuie sur un corpus de règles et procédures diffusées à l'ensemble des filiales, et dont l'adhésion est pilotée par des revues et audits réguliers. Ces règles et procédures sont régulièrement remises à jour afin d'être en ligne avec les évolutions des processus de Legrand. Les valeurs fondamentales de Legrand intègrent également une composante d'éthique du comportement dont les exigences sont relayées auprès de l'ensemble des collaborateurs.

## 4.3 - RISQUES JURIDIQUES

### ■ RISQUES LIÉS AUX RÉGLEMENTATIONS EXISTANTES OU FUTURES ET AU RESPECT DES NORMES NATIONALES ET INTERNATIONALES

Les produits de Legrand, vendus dans près de 180 pays, sont soumis à de nombreuses réglementations, notamment commerciales, douanières et fiscales en vigueur dans chacun de ces pays et à l'échelle internationale. Tout changement de l'une de ces réglementations et de leurs modalités d'application à l'activité de Legrand pourrait entraîner une baisse des ventes ou une hausse des coûts d'exploitation et par voie de conséquence une baisse de la rentabilité et des résultats du Groupe.

En outre, les produits de Legrand sont soumis à des contrôles et réglementations en matière de qualité et de sécurité, résultant de normes nationales et internationales, telles que les directives de l'Union européenne, et de normes adoptées par des organismes internationaux tels que le Comité européen de la normalisation électrotechnique et la Commission électrotechnique internationale. La modification ou l'application plus stricte de l'une de ces normes de qualité et de sécurité pourrait contraindre Legrand à engager des dépenses d'investissement ou prendre d'autres mesures afin de garantir le respect de ces normes dont les coûts pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière, ses résultats et ses *cash flows*.

Legrand ne peut donner l'assurance d'avoir été, ou d'être à l'avenir, en toutes circonstances en conformité avec de telles normes ou réglementations, qu'il n'encourra aucun coût ou responsabilité significatif afin d'assurer à l'avenir la conformité à ces réglementations ni qu'il sera en mesure de financer ces éventuelles responsabilités futures.

Afin de suivre les évolutions réglementaires, Legrand a mis en place une Direction de la normalisation dont l'une des missions est de gérer les risques y afférents.

Par ailleurs, dans la majorité des marchés de commercialisation de ses produits, Legrand est soumis à des réglementations locales et supranationales en matière de droit de la concurrence. Une mise en cause de Legrand sur ces sujets pourrait avoir des conséquences significatives sur les activités du Groupe, sa situation financière, ses résultats et ses *cash flows*.

Face à ce risque, Legrand a structuré une Charte de la concurrence afin de sensibiliser chacun de ses collaborateurs aux grands principes du droit relatif à la concurrence. La diffusion de cette charte s'est accompagnée de la mise en place de séances de formation ciblées destinées à plus de 1 500 collaborateurs répartis dans l'ensemble des filiales du Groupe, pour renforcer leurs connaissances dans ce domaine. Cette sensibilisation sur l'importance du strict respect de la réglementation en matière commerciale fait l'objet de rappels réguliers, sous la supervision du Service Juridique de Legrand.

### ■ RISQUES LIÉS À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La réussite future de Legrand repose en partie sur le développement et la protection de ses droits de propriété intellectuelle, en particulier des marques *Legrand* et *Bticino*. Legrand pourrait également être amené à engager des dépenses importantes pour surveiller, protéger ou faire respecter ses droits. Si Legrand n'y parvenait pas de manière satisfaisante, sa position concurrentielle pourrait être affectée, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur ses activités, sa situation financière, ses résultats et ses *cash flows*.

En outre, Legrand ne peut garantir que ses activités ne porteront pas atteinte aux droits de tiers. Dans une telle hypothèse, Legrand pourrait faire l'objet d'actions en dommages et intérêts et pourrait être contraint de cesser l'utilisation des droits de propriété intellectuelle contestés.

Afin de minimiser ces risques, Legrand apporte une attention particulière à la gestion de la propriété intellectuelle en s'appuyant sur une équipe dédiée au sein du Secrétariat Général du Groupe. Cette dernière est en particulier en charge du suivi des brevets et des marques, de la lutte contre la contrefaçon et des démarches conjointes avec les autres acteurs du marché au sein d'organismes professionnels (Gimelec, ASEC...).

### ■ RISQUES LIÉS AUX PRODUITS VENDUS

En dépit des tests auxquels ils sont soumis, les produits de Legrand pourraient ne pas fonctionner correctement ou présenter des erreurs et défauts, en particulier lors du lancement d'une nouvelle gamme de produits ou de produits améliorés. Ces erreurs et défauts pourraient causer des dommages corporels et/ou matériels. De tels accidents ont entraîné dans le passé et pourraient entraîner à l'avenir des actions en responsabilité du fait des produits, des pertes de revenus, des actions en garantie, des coûts de retrait du marché, des contentieux, des retards dans l'acceptation des produits sur le marché ou encore nuire à la réputation de sécurité et de qualité de Legrand. Par ailleurs, Legrand ne peut pas garantir qu'il ne sera pas exposé à l'avenir à des actions importantes en responsabilité du fait de ses produits ou à des obligations de retrait de produits du marché ou qu'il sera capable de régler avec succès ces actions, ou d'effectuer ces retraits de produits du marché à des coûts acceptables. En outre, toute action en responsabilité du fait des produits ou tout retrait de produits du marché, même en cas d'issue favorable à un coût symbolique, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation de sécurité et de qualité de Legrand, ainsi que sur ses activités, et sa situation financière.

Face à ces risques, la mise en place d'un service client très structuré a permis d'accélérer les délais d'identification des défaillances produit et l'engagement des actions correctives

appropriées. Les réclamations clients sont enregistrées et qualifiées en temps réel. En cas de nécessité, une procédure d'alerte instantanée est enclenchée vis-à-vis des interlocuteurs industriels et de l'équipe en charge de l'expertise produit.

## 4.4 - RISQUES FINANCIERS

### ■ RISQUE DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Une partie significative des revenus de Legrand résulte des ventes réalisées auprès de ses deux plus grands clients distributeurs, Sonepar et Rexel (voir note 7 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence). Les ventes réalisées auprès de Sonepar et Rexel ont représenté environ 26 % et 27 % du chiffre d'affaires de Legrand respectivement en 2011 et en 2010. Par ailleurs, la part du chiffre d'affaires réalisée avec les 10 premiers clients du Groupe (Sonepar et Rexel inclus) représente environ 36 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2011 (35 % en 2010).

Legrand conclut des contrats à court terme avec ses clients distributeurs qui n'ont, en conséquence, aucune obligation contractuelle de longue durée d'acheter ses produits. En raison de la nature des relations avec ses clients distributeurs, Legrand peut détenir sur ses clients distributeurs un encours de créances significatif soumis au risque de cessation des paiements ou de faillite de ceux-ci. Par ailleurs, Legrand ne peut pas garantir qu'il continuera de maintenir ses relations avec ses clients distributeurs ou, dans le cas où ces relations seraient suspendues ou résiliées, que les installateurs électriques et les utilisateurs finaux continueront d'acheter les produits de Legrand auprès d'autres distributeurs. L'interruption, temporaire ou définitive, des relations avec ses clients distributeurs pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière, ses résultats et ses *cash flows*.

Legrand a une gestion attentive de son encours de créances clients (voir paragraphe 3.2.4.2 du présent document de référence). Ainsi, la situation des encours clients fait l'objet d'un suivi particulier auprès de chacune des filiales de commercialisation des produits Legrand. Des indicateurs spécifiques sont transmis mensuellement via les outils de reporting et analysés par la Direction financière du Groupe. Ces indicateurs font partie des éléments considérés comme clés pour apprécier la performance commerciale des filiales de Legrand, et la performance individuelle de leurs équipes de Direction respectives.

### ■ RISQUES LIÉS AUX LITIGES

Le paragraphe 10.5 (Procédures judiciaires et arbitrages) du présent document de référence expose les principaux litiges auxquels Legrand doit faire face.

### ■ RISQUE DE LIQUIDITÉ

L'endettement bancaire et financier du Groupe est décrit au paragraphe 6.5.2 du présent document de référence ainsi qu'aux notes 13 et 16 annexées aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence. Le Groupe pourrait être désavantagé par rapport à des concurrents qui ne connaîtraient pas une situation d'endettement comparable. Même si le Groupe a démontré dans le passé sa capacité à générer un niveau élevé de *cash flow* libre lui permettant de financer sa croissance, sa capacité à respecter les obligations contractuelles contenues dans certains emprunts (notamment le Contrat de Crédit 2006 et l'emprunt bancaire définis respectivement en notes 13 (A) et 13 (C) du chapitre 10 du présent document de référence), à refinancer ou rembourser ses emprunts selon les modalités qui y sont prévues, dépendra de ses performances opérationnelles futures et pourrait être affectée par de nombreux facteurs indépendants de sa volonté (conjuncture économique, conditions du marché de la dette, évolutions réglementaires, etc.). Le mode de calcul du ratio au titre de ces obligations contractuelles est mentionné à la note 22 (B)(5) annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence.

Legrand pourrait ainsi être amené à consacrer une part significative de sa trésorerie au paiement du principal et des intérêts de sa dette, ce qui pourrait avoir pour conséquence de réduire les fonds disponibles pour financer son activité courante, ses investissements, sa croissance externe ou le paiement de dividende. Pour autant, le Groupe bénéficie d'une notation de catégorie *investment grade* de la part des principales agences de notation.

La gestion du risque de liquidité est traitée à la note 22 (B)(5) annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence. La note 13 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence présente les échéances des différents emprunts.

Par ailleurs, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 19.9 de l'annexe 2 (rapport de gestion sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2011) relatif aux accords conclus par la Société qui pourraient être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.



## ■ RISQUES DE MARCHÉ

### Risque de taux

Legrand est exposé aux risques de variations des taux d'intérêt (voir note 22 (B)(1) des états financiers annexés aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence). L'utilisation d'instruments dérivés entraîne notamment des risques de défaillance des contreparties au titre de leurs obligations et de résiliation de contrat par les contreparties. En outre, Legrand pourrait être contraint de constituer des dépôts sur un compte nanti ou bloqué à hauteur de ses engagements découlant des variations des taux d'intérêt et de payer des frais, tels que des commissions d'opérations ou de courtage, en cas de dénouement de ces opérations de couverture.

Des contrats de *swap* conclus entre Legrand et des établissements de crédit pourraient prévoir que la contrepartie à l'opération exige de Legrand que soit déposé sur un compte nanti ou bloqué un montant égal à ses engagements nets, déterminés selon une méthode de valorisation à la valeur de marché, conformément aux stipulations des contrats de couverture financière concernés.

Le Groupe gère ces risques en combinant des dettes à taux fixe et à taux variable et en ayant recours à des techniques de couverture du risque de taux d'intérêt. Les détails relatifs au risque de taux sont traités dans la note 22 (A) et 22 (B)(1) annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence.

### Risque de change

Une part des actifs, des passifs, des revenus et des charges de Legrand est libellée en devises autres que l'euro et le dollar. Ces autres devises sont notamment le rouble russe, le réal brésilien, le RMB chinois, le dollar australien, la livre anglaise, le peso mexicain, la livre turque, la roupie indienne et le zloty polonais. L'établissement des états financiers consolidés de la Société (libellés en euros) requiert la conversion en euros de ces actifs, passifs, revenus et charges, aux taux de change alors applicables. En conséquence, les variations des taux de change de l'euro par rapport aux autres devises affecteraient le montant des postes concernés dans les états financiers consolidés même si leur valeur reste inchangée dans leur devise d'origine. Ces conversions ont entraîné dans le passé et pourraient entraîner à l'avenir des variations significatives des résultats et des *cash flows* du Groupe d'une période à l'autre.

En outre, dans la mesure où le Groupe est susceptible d'encourir des charges dans une devise différente de celle dans laquelle les ventes correspondantes sont réalisées, des fluctuations des taux de change pourraient entraîner une augmentation des charges, exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, ce qui pourrait affecter la rentabilité et les *cash flows* du Groupe. Cependant, lorsque cela est possible et justifié économiquement, le Groupe recherche un équilibre entre ses revenus et ses coûts par zone géographique, ce qui constitue alors un premier niveau de protection.

Les détails relatifs au risque de change sont traités dans la note 22 (B)(2) annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence.

### Risque de matières premières

Legrand est exposé au risque généré par les modifications des prix des matières premières. Notamment, Legrand pourrait ne pas être en mesure de répercuter, immédiatement ou à terme, les hausses du coût des matières premières et composants sous forme de hausses de prix de ses produits. Les coûts du Groupe pourraient donc augmenter sans progression équivalente des ventes.

Les instruments financiers utilisés par Legrand afin de gérer son exposition au risque de matières premières sont décrits à la note 22 (B)(3) annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence.

### Risques liés aux engagements de retraite

Dans la majorité des pays où Legrand opère, ses filiales sont tenues à des obligations envers leurs salariés au titre d'engagements de retraites. Ces engagements peuvent être financés par des versements à des compagnies d'assurance ou à des régimes de retraite en fiducie, déterminés par des calculs actuariels périodiques. Il existe, au sein du Groupe, des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies (voir note 15 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence).

Les régimes à cotisations définies sont les régimes au titre desquels le Groupe verse des cotisations définies à une entité distincte. Le Groupe n'a alors aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour verser à tous les salariés les prestations relatives à leurs années de service sur la période courante et sur les périodes antérieures.

Les régimes à prestations définies précisent le montant des prestations que les salariés recevront à leur retraite. Le Groupe a alors une obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour verser à tous les salariés les prestations relatives à leurs années de service sur la période courante et sur les périodes antérieures. L'évolution des marchés boursiers à la hausse ou à la baisse peut faire varier la valeur des actifs placés en titres. En 2011, l'évolution actuarielle de ces actifs s'est traduite par une baisse de 2,5 millions d'euros de leur valeur.

Si les montants dus au titre des prestations consécutives au départ à la retraite devenaient exigibles et payables, et si les contrats d'assurance et de rente conclus et les autres placements constitués en garantie de ces engagements par Legrand s'avéraient insuffisants pour couvrir ces engagements, Legrand pourrait alors être obligé d'effectuer des versements significatifs au titre des prestations de retraite. Ces versements pourraient avoir un effet défavorable sur la situation financière, les résultats et les *cash flows* de Legrand.

## 4.5 - ASSURANCES

Legrand a mis en place avec ses courtiers d'assurances, des programmes mondiaux d'assurances pour couvrir ses risques majeurs dans le cadre d'une politique de gestion des risques et des assurances qui est centralisée au siège du Groupe.

Legrand considère que les garanties offertes par ces programmes d'assurances qui bénéficient aux filiales du Groupe sont en adéquation avec les principaux risques assurables qui pèsent sur le Groupe. Les programmes sont placés auprès de compagnies d'assurances de premier plan sans faire appel à un montage captif. Ces polices assurent une couverture globale du Groupe au niveau des « polices mères » qui tient compte des exigences particulières liées aux risques et aux activités du Groupe notamment les dommages matériels et les pertes d'exploitation en résultant, la responsabilité civile des dirigeants et la responsabilité civile du fait des produits.

Legrand a l'intention de poursuivre sa politique consistant à maintenir des polices d'assurances mondiales quand cela reste possible, en augmentant les garanties dans les domaines qui l'exigent et en réduisant les coûts d'assurance par la prévention et la protection des risques et par le biais de l'auto-assurance (franchises adaptées).

Dans un contexte de marché de l'assurance relativement stable, les niveaux de couverture mis en place en 2011 sont restés inchangés par rapport à l'exercice précédent.

### ■ RESPONSABILITÉ CIVILE ET ENVIRONNEMENT

Les principaux programmes d'assurance du Groupe concernent la responsabilité civile avant et après livraison ainsi que l'environnement et couvrent notamment (sous réserve des franchises, exclusions et limites de couvertures usuelles) les

dommages corporels, les dommages matériels et immatériels, les frais de dépose/repose, les frais de retrait ou de rappel de marché, les dommages aux biens confiés et les frais de dépollution. Le plafond de cette garantie responsabilité civile et environnement est fixé à 60 millions d'euros par sinistre et en ce qui concerne la responsabilité civile produits après livraison 90 millions d'euros par sinistre et par année d'assurance.

Ces programmes sont composés d'une police mère établie en France et des polices locales dans les pays où le Groupe est présent.

### ■ ASSURANCE DOMMAGES/PERTES D'EXPLOITATION

L'assurance dommages/pertes d'exploitation couvre (sous réserve des franchises, exclusions et limites de couvertures usuelles) :

- les dommages matériels directs pouvant affecter les différents sites ; et
- les pertes d'exploitation consécutives à tout événement d'origine soudaine et accidentelle (tels qu'incendie, tempête, explosion, dommages électriques, dégâts des eaux, etc.).

Ce programme est également composé d'une police mère et de polices locales dans les pays où le Groupe est présent. Il offre une limitation contractuelle globale d'indemnités adéquate par événement (combinée dommages directs/pertes d'exploitation) de 500 millions d'euros avec des sous-limitations notamment pour certains événements tels que les événements naturels ou certaines garanties spécifiques telles que le bris de machine et les risques informatiques et électriques.



# 05

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

<b>5.1 - ENGAGEMENT DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>40</b>
5.1.1 - Une démarche structurée	40
5.1.2 - Legrand membre du Pacte Mondial	41
5.1.3 - Feuille de Route 2011-2013	42
5.1.4 - Une volonté d'amélioration continue	43
5.1.5 - Communication extra-financière et intégration du titre Legrand dans les indices boursiers développement durable	44
<b>5.2 - GOUVERNANCE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2011</b>	<b>44</b>
5.2.1 - Appliquer les engagements éthiques du Groupe au quotidien	45
5.2.2 - Intégrer les fournisseurs à la démarche développement durable du Groupe	49
<b>5.3 - DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2011</b>	<b>51</b>
5.3.1 - Développer des Produits à Haute Performance Environnementale	51
5.3.2 - Limiter les impacts environnementaux liés aux activités du Groupe	55
5.3.3 - Promouvoir l'efficacité énergétique	58
5.3.4 - Synthèse des indicateurs environnementaux	60
<b>5.4 - DÉMARCHE SOCIALE ET SOCIÉTALE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2011</b>	<b>62</b>
5.4.1 - Investir dans les collaborateurs	62
5.4.2 - Développer l'accès à l'électricité	71
5.4.3 - Agir pour l'Assistance à l'Autonomie	72
5.4.4 - Synthèse des indicateurs sociaux	74
<b>5.5 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>79</b>

## 5.1 - ENGAGEMENT DÉVELOPPEMENT DURABLE

### 5.1.1 – Une démarche structurée

La démarche de développement durable de Legrand s'appuie sur quatre valeurs définies et présentées au sein de la Charte des fondamentaux du Groupe : éthique du comportement, écoute clients, valorisation des ressources et innovation. Cette démarche est structurée autour de 3 domaines :

- **la Gouvernance** : le Groupe entend assurer une croissance rentable, pérenne et responsable de ses activités et répondre au mieux aux attentes de ses parties prenantes en termes de choix économiques, mais également en termes d'éthique des affaires ;

- **l'Environnement** : le respect de l'environnement constitue un enjeu important pour le Groupe. Ce principe s'applique à tous ses métiers, de la conception des produits à leur fabrication puis leur distribution et commercialisation ;

- **les dimensions Sociale et Sociétale** : Legrand poursuit son développement en portant une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités en tant qu'employeur et acteur social.

Ces 3 domaines sont déclinés *via* huit axes :

Domaines	Axes
1. Gouvernance	1. Appliquer les engagements éthiques du Groupe au quotidien 2. Intégrer les fournisseurs à la démarche développement durable du Groupe
2. Environnement	3. Développer des produits à Haute Performance Environnementale (HPE) 4. Limiter les impacts environnementaux liés aux activités du Groupe 5. Promouvoir l'efficacité énergétique
3. Social et Sociétal	6. Investir dans les collaborateurs du Groupe 7. Développer l'accès à l'électricité 8. Agir pour l'assistance à l'autonomie

Ces axes se déclinent eux-mêmes en objectifs et actions pour les différents métiers et entités du Groupe. L'avancement et l'évaluation des actions menées sont consolidés notamment par le biais d'indicateurs dont une sélection fait l'objet de revue par les commissaires aux comptes du Groupe. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.1.4. pour plus d'informations sur ce point.

Le déploiement de cette démarche est porté par la Direction du développement durable et des processus stratégiques, rattachée au Directeur de la stratégie et du développement. Cette structure centrale s'appuie sur plusieurs Directions fonctionnelles expertes (Direction juridique, Direction des ressources humaines, Responsables qualité et environnement des divisions industrielles, etc.) elles-mêmes en charge d'animer des réseaux de correspondants localisés au sein de chacune des filiales du Groupe, et intervenant directement sur les domaines composant le Développement Durable (Gouvernance, Environnement, les dimensions Sociale et Sociétale). Sur l'ensemble du Groupe, ces réseaux de correspondants représentent environ 300 personnes.

Un Comité de pilotage Développement Durable, regroupant l'ensemble des Directions fonctionnelles du Groupe et avec la participation du Président Directeur Général, se réunit 3 fois par an pour valider et suivre les actions de la politique de Développement Durable.

Cette organisation assure à Legrand un pilotage cohérent de ces actions, de la Direction générale, vers l'ensemble des entités du Groupe. Ceci permet une déclinaison de la politique de Développement Durable et une application à toutes les entités du Groupe, suivant des règles de déploiement définies, intégrant progressivement les nouvelles acquisitions.

L'analyse en cours des référentiels GRI et ISO 26000 est également un facteur d'évaluation de la démarche du Groupe en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Les résultats de cette analyse s'intégreront dans la réponse du Groupe aux nouvelles exigences liées aux accords Grenelle 2, qui sont applicables à compter des exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

## 5.1.2 - Legrand membre du Pacte Mondial

### ■ CONFIRMATION DE L'ENGAGEMENT DU GROUPE DANS LE PACTE MONDIAL

« Le groupe Legrand renouvelle son engagement vis-à-vis des dix principes du Pacte Mondial.

Depuis 2006, date de notre adhésion au Pacte Mondial, nous avons cherché à faire progresser dans notre périmètre d'action les Droits de l'Homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Ces principes, en parfaite ligne avec la Charte des fondamentaux du Groupe, sont intégrés, via notre démarche de Développement Durable, à la stratégie de notre Société.

Il en découle un modèle de développement fondé sur des valeurs sociétales, sociales et environnementales que nous nous efforçons de promouvoir dans l'ensemble de nos filiales et auprès de nos parties prenantes à l'échelle mondiale.

Dans une volonté de transparence et de progrès continu, nous communiquons donc dans ce document de référence un point d'avancement de la démarche du groupe Legrand. »

Gilles Schnepf  
Président Directeur Général du groupe Legrand

### ■ TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LES PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

Principes du Pacte Mondial	Chapitres du document de référence
1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence	5.2.2. Intégrer les fournisseurs à la démarche développement durable du Groupe 5.4.1.4. Lutter contre la discrimination et favoriser la diversité 5.4.1.1. Prévenir les risques et assurer la santé et sécurité des collaborateurs
2. Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'Homme	5.2.1. Appliquer les engagements éthiques du Groupe au quotidien 5.4.1.4. Lutter contre la discrimination et favoriser la diversité 5.4.1.1. Prévenir les risques et assurer la santé et sécurité des collaborateurs
3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective	5.2.1. Appliquer les engagements éthiques du Groupe au quotidien
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	5.2.2. Intégrer les fournisseurs à la démarche développement durable du Groupe 5.4.1.3. Améliorer le dialogue social dans un contexte mondialisé où le changement s'accélère
5. L'abolition effective du travail des enfants	
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	5.4.1.4. Lutter contre la discrimination et favoriser la diversité
7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	5.3.2. Limiter les impacts environnementaux liés aux activités du Groupe
8. À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	
9. À favoriser la mise au point de technologies respectueuses de l'environnement	5.3.1. Développer des produits à Haute Performance Environnementale 5.3.3. Promouvoir l'efficacité énergétique
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	5.2.1. Appliquer les engagements éthiques du Groupe au quotidien 5.2.2. Intégrer les fournisseurs à la démarche développement durable du Groupe

## 5.1.3 – Feuille de Route 2011-2013

La feuille de route 2011-2013 présente 28 objectifs dont l'état d'avancement est publié par le Groupe chaque année.

Cette feuille de route a été présentée et validée en Conseil d'administration en mai 2011.

Engagements et objectifs 2011-2013		État d'avancement (mesuré sur 3 années)	
Gouvernance	<b>Appliquer les engagements éthiques</b>	5.2.1.	
	1. Structurer le dialogue avec les parties prenantes	5.2.1.1. 57 %	
	2. Former les correspondants éthiques	5.2.1.2. 28 %	
	3. Former les collaborateurs	5.2.1.3. 33 %	
	<b>Intégrer les fournisseurs à la démarche</b>	5.2.2.	
	4. Étendre l'évaluation des fournisseurs	5.2.2.1. 30 %	
	5. Poursuivre la formation des acheteurs	5.2.2.2. 33 %	
	6. Formaliser les attentes auprès des fournisseurs et sous-traitants	5.2.2.3. 25 %	
	Environnement	<b>Développer des produits HPE*</b>	5.3.1.
		7. Respecter la RoHS pour tous les produits	5.3.1.1. 50 %
8. Exclure l'utilisation des substances REACH		5.3.1.2. 48 %	
9. Internationaliser les Profils Environnementaux Produits		5.3.1.3. 30 %	
10. Accroître la part des produits éco-conçus		5.3.1.4. 33 %	
<b>Limiter les impacts environnementaux</b>		5.3.2.	
11. Refonder la détermination de l'empreinte Carbone		5.3.2.1. 50 %	
12. Systématiser la certification ISO 14001		5.3.2.2. 87 %	
13. Limiter la consommation d'eau et la production de déchets		5.3.2.3. 33 %	
Social		<b>Investir dans les collaborateurs du Groupe</b>	5.4.1.
		14. Consolider des indicateurs de sécurité et santé	5.4.1.1. 100 %
		15. Assurer une évaluation des risques	5.4.1.1. 100 %
		16. Favoriser une démarche de prévention participative	5.4.1.1. 100 %
	17. Permettre aux employés de bénéficier d'un entretien médical	5.4.1.1. 92 %	
	18. S'assurer du respect de la Charte de la prévention	5.4.1.1. 25 %	
	19. Rédiger une directive relative à la prévention TMS**	5.4.1.1. 25 %	
	20. Bâtir une offre de formation managériale	5.4.1.2. 50 %	
	21. Systématiser la gestion des talents	5.4.1.2. 97 %	
	22. Permettre aux managers de bénéficier d'un EIP***	5.4.1.2. 92 %	
	23. Améliorer le dialogue social	5.4.1.3. 33 %	
	24. Former les équipes à la non-discrimination	5.4.1.4. 33 %	
	25. Garantir des processus RH non discriminatoires	5.4.1.4. 33 %	
	26. Encourager la féminisation de l'encadrement	5.4.1.4. 17 %	
	<b>Développer l'accès à l'électricité</b>	5.4.2.	
27. Renforcer le partenariat avec Électriciens sans frontières	5.4.2.1. 33 %		
28. Poursuivre les initiatives liées à des programmes d'électrification	5.4.2.2. 25 %		

\* HPE : Haute Performance Environnementale.

\*\* TMS : troubles musculo-squelettiques.

\*\*\* EIP : Entretien Individuel Périodique.

Les axes « Promouvoir l'efficacité énergétique » et « Agir pour l'assistance à l'autonomie » sont détaillés spécifiquement dans les paragraphes 5.3.3. et 5.4.3. du présent document de référence.

L'état d'avancement des objectifs est calculé sur toute la durée de la feuille de route ; ainsi un état d'avancement à 33 % signifie que le Groupe est dans le rythme de progression correspondant à l'atteinte de l'objectif à fin 2013. Ces calculs

reposent sur une méthodologie d'évaluation élaborée avec les différentes Directions fonctionnelles concernées et sur la base de réalisations factuelles.

### 5.1.4 - Une volonté d'amélioration continue

Le suivi de l'avancement des objectifs se fait au travers d'un processus de reporting des données extra-financières, impliquant :

- les entités et pays directement contributeurs à l'alimentation des données ;
- les Directions fonctionnelles et divisions industrielles en charge d'analyser ces données ;
- la Direction du développement durable en charge de les consolider puis de les mettre en perspective des engagements de la feuille de route.

Le reporting permet aux différentes unités de capitaliser sur les bonnes pratiques et de les partager au sein du Groupe. Concernant les différents outils de reporting, il convient de noter les précisions suivantes :

- le reporting Ressources Humaines a couvert 93 % des effectifs du Groupe en 2011. Onze nouvelles entités ou organisations ont été intégrées entre 2010 et 2011, dont deux acquisitions (Indo Asian en Inde et Méta System en Italie). Les nouvelles acquisitions sont intégrées l'année suivant leur entrée dans le Groupe. Il convient toutefois de noter que l'intégration de l'entité turque Inform acquise en 2010, a été repoussée à 2012. Il n'y a eu aucune sortie de périmètre sur l'année 2011 ;
- le reporting Prévention a couvert 90 % des effectifs du Groupe en 2011. Dix nouvelles entités ou organisations ont été intégrées sur 2011. Les nouvelles acquisitions sont intégrées entre un et trois ans suivant l'année d'entrée dans le Groupe. Il n'y a eu aucune sortie de périmètre sur l'année 2011 ;
- le reporting Environnement concerne les sites de production, les sites administratifs de plus de 200 personnes et les sites de stockage de plus de 15 000 m<sup>2</sup>. En 2011, ce reporting a couvert plus de 90 % du chiffre d'affaires du Groupe, avec l'intégration d'une nouvelle unité, ESTAP. Les nouvelles acquisitions sont

intégrées entre un et trois ans suivant l'année d'entrée dans le Groupe. Il n'y a eu aucune sortie de périmètre sur l'année 2011 ;

- en cas de cession d'une entité, celle-ci sort immédiatement du périmètre des reporting mentionnés ci-dessus.

Pour plus d'informations sur les outils de reporting du Groupe, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.3.4. du présent document de référence pour la partie relative à l'Environnement, et 5.4.4. pour la partie relative à la dimension Sociale et aux thèmes relatifs à la Prévention.

La fiabilité des données remontées *via* ces outils de reporting est le prérequis à toute mesure efficace des résultats, et donc à toute mise en place d'actions de progrès.

Dans le but de garantir leur fiabilité, le Groupe a donc souhaité anticiper l'exigence de certification externe de ces données telle que précisée dans les accords Grenelle 2 (et applicable à compter des exercices ouverts au 1<sup>er</sup> janvier 2012). Ainsi, le processus de reporting, les référentiels associés et une sélection d'indicateurs arrêtés à fin 2010 ont fait l'objet d'une procédure convenue de revue par les commissaires aux comptes du Groupe dans le but de fiabiliser la démarche d'établissement des données à fin 2011.

Des actions de progrès ont été identifiées, notamment des précisions sur certaines définitions d'indicateurs et modalités de calcul, la mise en place d'un processus de contrôle de ces données au plus près de leurs sources, à travers l'implication formelle des équipes de contrôle interne des principales entités.

Cette démarche d'audit a été reconduite sur une sélection de données à fin 2011 par les commissaires aux comptes et a donné lieu à une attestation de certification en niveau d'assurance modérée. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.5. du présent document de référence pour plus de détails sur le périmètre couvert et les résultats de cet audit.

## 5.1.5 - Communication extra-financière et intégration du titre Legrand dans les indices boursiers développement durable

Dans un objectif de transparence et d'ouverture notamment vers les investisseurs et actionnaires, Legrand répond régulièrement à des sollicitations portant sur ses performances extra-financières. Afin de faciliter l'accès aux informations, un espace dédié aux analystes ISR a été créé sur le site institutionnel [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

À fin 2011, le titre Legrand fait partie de différents indices regroupant des entreprises cotées satisfaisant un certain nombre de critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) :

- Dow Jones STOXX Sustainability Index (DJSI STOXX) ;
- FTSE4Good (*London Stock Exchange*) ;
- ASPI Eurozone (*Advanced Sustainable Performance Indices*) ;
- Ethibel Excellence Europe ;
- ECPI Ethical EMU Equity.

## 5.2 - GOUVERNANCE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2011

Le Groupe entend assurer une croissance rentable, pérenne et responsable de ses activités et répondre au mieux aux attentes de ses parties prenantes en termes de choix économiques, mais également en termes d'éthique des affaires.

La Charte des fondamentaux précise les règles de comportement et de conduite des affaires que chaque collaborateur se doit d'observer. Cette charte est consultable sur le site [www.legrand.com](http://www.legrand.com). Le texte a été traduit dans une dizaine de langues et se complète d'un guide pratique. Toutes les entités Legrand y adhèrent.

Le pilotage des règles et outils de bonne gouvernance est assuré conjointement par le Secrétaire Général et le Directeur des ressources humaines, tous deux Responsables Éthiques du Groupe. Cette organisation est déclinée dans les filiales, par un réseau de 60 correspondants éthiques en charge de communiquer localement sur la bonne application des principes du Groupe, et de relayer les sujets qui mériteraient une implication plus soutenue de la part des fonctions centrales.

Les thématiques de gouvernance liées à l'éthique des affaires sont sous le pilotage de la Direction juridique, rattachée au Secrétaire Général. En septembre 2011, un programme de conformité regroupant l'ensemble des domaines constitutifs de l'éthique des affaires a été formalisé ; ces domaines sont : la gestion du risque de corruption et de fraude, la garantie du respect des règles relatives au droit de la concurrence, et au respect des règles de déontologie boursière. Ce programme se décline autour de cinq axes :

- un engagement fort de la Direction générale du Groupe ;
- une méthodologie d'analyse des risques du Groupe ;

- des politiques claires et des mécanismes de contrôle ;
- des actions de formation et de communication ;
- une démarche d'audit interne et de mise en place de plans d'action en réponse aux risques.

L'animation de ce programme de conformité est confiée à un comité interne, pluridisciplinaire, se réunissant trimestriellement, sous le pilotage de la Direction juridique, et dont les deux missions principales consistent en une définition des axes prioritaires de travail, et en un suivi des résultats obtenus sur ces actions. Ce Comité de conformité rend compte annuellement de ses travaux au Comité des risques Groupe, lequel reporte au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

Le contrôle de la bonne application des principes de gouvernance est assuré par le service d'Audit Interne du Groupe dont les programmes de travail et la méthodologie de contrôle interne incluent des diligences d'audit spécifiques sur ces sujets. Le lecteur est invité à se référer au chapitre 7 du présent document de référence pour plus de détails sur l'approche de contrôle interne du Groupe.

## 5.2.1 - Appliquer les engagements éthiques du Groupe au quotidien

Dans le cadre de sa feuille de route 2011-2013, le Groupe a décliné l'application des engagements éthiques suivant trois objectifs détaillés ci-après.

Objectifs 2011-2013	État d'avancement à fin 2011
Structurer progressivement le dialogue avec les parties prenantes	57 %
Former les correspondants éthiques à la lutte contre la corruption et aux droits de l'homme	28 %
Poursuivre la formation des collaborateurs relative au respect de la Charte des fondamentaux et de son complément sur la concurrence	33 %

### ■ 5.2.1.1 STRUCTURER PROGRESSIVEMENT LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES DU GROUPE

De par son activité, le Groupe est fortement et historiquement impliqué auprès des acteurs de la filière électrique. Il inscrit ses activités dans une démarche durable, en mettant en place des relations de réciprocité et d'échange avec ses clients et fournisseurs. De même, le Groupe met ses collaborateurs et les communautés locales au centre de sa démarche de responsabilité sociétale et environnementale. Il favorise le partage de connaissances et le dialogue sur la RSE.

Toutefois, pour aller plus loin, le Groupe a engagé en 2011 une cartographie de ses parties prenantes, dont l'objectif est de faire un bilan des relations existantes au regard de la responsabilité sociétale et environnementale et d'identifier les axes d'implication pour le Groupe. Ces axes seront progressivement structurés et proposés aux Directions fonctionnelles et aux filiales en charge des sujets identifiés.

#### Relations avec les clients

L'écoute clients fait partie des quatre valeurs du Groupe. La gestion des relations clients est formalisée à travers des contrats types qui précisent les conditions générales de vente et qui sont adaptés aux différentes zones géographiques, sous la responsabilité du Directeur France, du Directeur export pour la zone Export et des Directeurs commerciaux de chacun des pays.

La relation clients se décline notamment à travers différents processus et procédures, tels que la formation, la qualité de service, et la gestion des insatisfactions.

Les relations du Groupe avec ses distributeurs, les électriciens, les prescripteurs et les utilisateurs sont au centre de sa stratégie. Legrand a plus de 70 *showrooms* et 15 centres de formation, par exemple Innoval à Limoges. Celui-ci a reçu près de 70 000 personnes depuis 1999, dont 2 855 clients en visite et 2 773 clients en formation au cours de l'année 2011. Des évaluations sur la qualité des services sont réalisées auprès des principaux clients. Des réunions sont organisées tous les 2 ans avec les distributeurs pour développer, suivre et échanger sur la relation commerciale. Des réunions régulières sont aussi

organisées avec les prescripteurs pour échanger sur leurs attentes ; depuis 2006, 500 personnes ont ainsi été reçues au siège social du Groupe.

La disponibilité des produits du Groupe vis-à-vis de ses clients est un élément clé de la satisfaction client. Ainsi, Legrand suit pour chacune de ses filiales le taux de service, mesurant la capacité du Groupe à servir les commandes de ses clients dans le respect des quantités et des délais souhaités. La satisfaction clients passe également par la capacité de Legrand à rassurer ses clients sur l'authenticité de ses produits. Ainsi le dispositif Copytracer mis en place sur les nouvelles générations de disjoncteurs modulaires et destiné à être progressivement étendu, assure un marquage spécifique des produits du Groupe et permet par là même une différenciation des produits originaux d'avec les copies et autres contrefaçons, souvent synonymes de risques pour les utilisateurs.

Par ailleurs, depuis 2009, le processus de gestion des insatisfactions clients a été encore amélioré. En particulier, les insatisfactions sont classées selon différents niveaux de gravité ; celles pouvant avoir des conséquences pour la sécurité des biens ou des personnes, ou présentant un enjeu financier important, sont prises en compte de façon spécifique.

En complément, une procédure de gestion des risques produits est en place, applicable pour l'ensemble des produits du Groupe indépendamment des marques et des marchés de destination, prévoyant un processus de traitement interne accéléré pour les situations potentiellement critiques. Environ 80 % des pays dans lesquels le Groupe est présent sont couverts par les processus décrits ci-dessus.

En complément, le Groupe a lancé en 2011 un nouveau projet informatique, nommé Solutio, dont l'objectif est de permettre une connexion directe entre les services après vente de chaque filiale, les services Qualité des divisions industrielles et le service central de gestion des risques produits. L'information est partagée en temps réel, l'enregistrement des questions techniques ou des insatisfactions est immédiat pour un traitement plus rapide.

Pour plus d'informations sur la gestion des risques produits, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 4.3 du présent document de référence – Risques juridiques (risques liés aux produits vendus).



### Relations avec les fournisseurs

Le Groupe veille à établir avec ses fournisseurs une relation durable et équilibrée. Il s'appuie pour cela sur une Direction achats Groupe centralisée, présente à l'international et structurée par un Système de Management de la Qualité (SMQ) qui assure le socle de la relation avec les fournisseurs quelle que soit leur localisation.

La Direction achats Groupe est certifiée ISO 9001 depuis 2007 pour ses sites européens ainsi que pour la Turquie ; elle vise à étendre progressivement ce SMQ hors Europe.

Le SMQ permet le suivi trimestriel par l'équipe de Direction achats d'indicateurs de la performance collective et individuelle de la fonction Achats.

Les achats du Groupe représentent près de 31 % du chiffre d'affaires pour les matières premières et composants, chiffre auquel s'ajoute le montant des prestations de services et des investissements. L'ensemble de ces achats sont réalisés auprès de deux grandes familles de fournisseurs :

- les fournisseurs « Panel Groupe », acteurs majeurs sur leur marché et partenaires clés de Legrand, ils accompagnent le Groupe dans ses projets internationaux. Les acheteurs « leaders » et les qualiciens « leaders » établissent avec eux une relation proche, privilégiée et durable. Ces 470 partenaires répondant à des besoins multi-sites du Groupe, couvrent un tiers du chiffre d'affaires Achats ;
- les fournisseurs locaux répondent aux besoins spécifiques d'un site et sont gérés en local par les acheteurs opérationnels.

La relation fournisseurs est structurée de façon à favoriser l'échange dans un processus d'amélioration continue. Elle suit différentes étapes opérationnelles qui sont dimensionnées en fonction de l'enjeu, du risque et de la typologie du fournisseur :

- l'homologation et la contractualisation ;
- les visites et audits ;
- la gestion du risque et des incidents ;
- les *Supplier days*, journées d'échanges sur les savoir-faire et innovations fournisseurs avec les acteurs du développement produit. Trente-quatre rencontres ont été organisées en 2011 par les acheteurs leaders ;
- le suivi des performances accompagné de la mise en place d'une démarche de progrès si nécessaire.

Ce suivi est réalisé mensuellement par les acheteurs opérationnels et annuellement par les acheteurs leaders. Les utilisateurs internes évaluent différents points : qualité des produits, respect des délais de livraison, qualité de la relation, logistique, collaboration technique avec les équipes de recherche et développement, niveau de prix, adéquation au besoin et les résultats sont partagés avec les fournisseurs. En 2011, ce suivi a porté sur 281 fournisseurs « Panel Groupe » pour 27 sites en Europe et 7 sites hors Europe. Le déploiement de ce suivi à l'international fait partie des indicateurs de la performance de la Direction achats Groupe.

Par ailleurs, le recours à des fournisseurs locaux constitue, pour Legrand, un levier d'ancrage territorial de ses activités au sein des bassins économiques dans lesquels ses sites sont implantés. A titre d'exemple, près de 20 % de l'ensemble des achats hors production des sites du Limousin sont réalisés auprès de fournisseurs de la Haute-Vienne et des départements limitrophes.

Concernant l'intégration des fournisseurs à la démarche Développement Durable du Groupe, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.2.2 du présent document de référence.

### Relations avec les collaborateurs du Groupe

De nombreuses initiatives d'implication des salariés dans la stratégie RSE du Groupe ont été menées en 2010 et poursuivies en 2011 : mise en œuvre d'actions de sensibilisation au développement durable sur des sites, participation volontaire à des rencontres tel le Forum du développement durable qui a réuni plusieurs centaines de collaborateurs au siège social, propositions d'actions sur l'Intranet du Groupe.

Les filiales de Legrand s'assurent que les employés connaissent leurs droits et la politique sociale du Groupe, en utilisant différents supports : distribution de manuels aux salariés, mise à disposition de notices écrites dans les espaces publics et accessibles, et sur l'Intranet du Groupe.

Pour plus d'information sur le dialogue social, les organisations représentatives du personnel et syndicales et les accords collectifs, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.4.1.3 du présent document de référence.

En 2010, dans le cadre de la politique de promotion du dialogue social au sein du Groupe, et à la demande de certaines organisations syndicales, une négociation Développement Durable a été ouverte en France. À l'instar des négociations « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », « Risques Psycho-sociaux et Qualité de Vie au Travail » (accords conclus à l'unanimité), une négociation sur plusieurs années (2010-2012) est engagée afin :

- d'échanger sur de nombreux sujets (environnement, social et sociétal notamment en termes de diversité) ;
- d'intéresser l'ensemble du personnel aux démarches du Groupe sur cette thématique.

Enfin, l'atteinte des objectifs de développement du Groupe repose sur un ensemble de collaborateurs clés et performants. Legrand a mis en place depuis plusieurs années, un plan d'attribution d'actions de performance vis-à-vis de ses salariés. Ces attributions ont concerné plus de 1 500 personnes en 2011, et se situent au cœur du dispositif de motivation et de rétention du capital humain du Groupe. Ces attributions sont décidées chaque année sur la base de la performance globale du Groupe et selon un processus de sélection rigoureux conduit par un comité *ad hoc* avec pour objectif d'identifier dans l'ensemble des filiales du Groupe les collaborateurs les plus performants et les plus créateurs de valeur. Cette démarche a conduit le Conseil d'administration à élargir les catégories de bénéficiaires ainsi



que leurs origines géographiques : le nombre de bénéficiaires a ainsi augmenté de 70 % sur les deux dernières années et les 2/3 des attributions concernent aujourd'hui des salariés des filiales internationales.

Ce dispositif constitue un levier fort de la politique de rémunération du Groupe. Au cours des dernières années, cette politique s'est d'ailleurs accompagnée de mesures particulières, allant au-delà des exigences réglementaires, pour associer les salariés du Groupe à ses résultats. Ainsi, une prime exceptionnelle avait été versée en 2010 au titre des résultats 2009 à l'ensemble des salariés du Groupe en France. En complément, l'amélioration de la formule de calcul concernant la participation et l'intéressement avait conduit à la hausse de près de 30 % des montants correspondants versés en 2011 au titre des résultats de 2010. Enfin, Legrand ayant versé au titre des résultats 2010 des dividendes en hausse par rapport aux deux années précédentes, a négocié le versement d'une prime d'un montant individuel de 300 euros, payée en novembre 2011 aux salariés du Groupe en France.

Concernant plus particulièrement, la participation et l'intéressement, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 8.4 du présent document de référence pour plus de détails sur ce sujet.

Concernant plus spécifiquement les actions du Groupe en faveur des collaborateurs, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.4.1. du présent document de référence.

### Relations avec les communautés locales

Le Groupe s'implique en faveur du développement local à travers sa participation aux pôles de compétitivité, son soutien à l'effort de formation et d'éducation et sa participation à des actions caritatives locales.

Depuis 2005, Legrand est membre fondateur de deux pôles de compétitivité en France, structures ayant pour but de réunir, sur un territoire donné, des entreprises, centres de formation et unités de recherche, engagés dans une démarche partenariale pour développer des projets communs innovants :

- ELOPSYS sur le thème des micro-ondes et de la photonique pour la Région Limousin ;
- S2E2 (Science et Système de l'Énergie Électrique) sur le thème de l'énergie électrique pour les Régions Centre et Limousin.

Une dizaine de projets de recherche sont en cours, par exemple :

- AFFICHECO dont l'objectif est de quantifier les économies d'énergie réalisables dans des logements à partir de l'affichage des consommations. Des expérimentations ont été effectuées sur plus de 50 logements avec les partenaires du projet : sociologues de l'Université de Tours, Véolia et Energio. Ce projet aura un impact sociétal (comportement par rapport à l'affichage des consommations), environnemental (diminution des consommations), et économique (recommandations de solutions adaptées) ;
- RWU (*Remote wake-up*) dont l'objectif est de supprimer les consommations de veille des équipements télécommandés. Des maquettes et prototypes ont été réalisés avec deux laboratoires

X.Lim (Limoges) et Ampère (Lyon), SOREC, une PME spécialisée dans l'électronique (Romorantin), ST Microelectronics (Tours) et l'Université d'Orléans. Les résultats pourront être appliqués sur les produits domotiques mais aussi sur les équipements électroménagers (TV...).

Le Groupe s'implique également auprès du monde pédagogique pour soutenir des initiatives de formation, en particulier sur des domaines novateurs et porteurs d'opportunités pour la filière électrique, tels que l'accès à l'électricité, la maîtrise des consommations d'énergie, les fonctions de bien-être, santé et de sécurité, ainsi que l'assistance à l'autonomie.

Ces domaines sont en lien avec les axes de la politique de développement durable de Legrand et la Direction des relations avec l'enseignement supérieur met en place des actions de support technique et des partenariats auprès des enseignants/formateurs et des étudiants futurs prescripteurs et metteurs en œuvre de la filière électrique.

Ainsi, à titre d'exemple, Legrand a noué des partenariats et des échanges avec des grandes écoles d'ingénieurs comme l'ICAM (Institut Catholique des Arts et Métiers), l'ESIR/Rennes 1 (École Supérieure d'Ingénieurs de Rennes et Université de Rennes), l'École Centrale Paris, Telecom Sud Paris, l'Université des sciences de Limoges, et le CNAM Pays de la Loire (conservatoire National des Arts et Métiers).

Legrand apporte également son support à des formations, par exemple, dans le cadre de l'ingénierie énergétique de l'électromobilité dans le but de permettre l'émergence de compétences en conception et fabrication ou après-vente des véhicules électriques et des infrastructures de recharge associées avec l'IUT de Mantes/Université de Versailles-St Quentin.

Par ailleurs, Legrand apporte son soutien à des initiatives de promotions des métiers de sa filière professionnelle via certaines actions d'identification des talents :

- Legrand est partenaire officiel des WORLDSKILLS France, Olympiades des métiers dont les Médailleurs d'or par métier participent à la finale Mondiale des Olympiades qui a eu lieu à Londres en octobre 2011 ;
- Legrand organise en nom propre le « Trophée des jeunes Talents ELEC » récompensant les meilleurs apprentis Électriciens (environ 3 700 candidatures).

Legrand encourage les actions en faveur des communautés locales, qu'elles soient d'ordre social ou environnemental. Ces actions sont définies par les filiales du Groupe, en fonction des besoins locaux, ou par la Direction du développement durable, avec en particulier un partenariat privilégié avec Électriciens sans frontière (ESF) pour l'aide au développement ou l'aide d'urgence.

Le budget total alloué aux actions caritatives s'est élevé à environ 1 million d'euros en 2011 en dons financiers ou de matériel.

Ainsi, en Inde, une des filiales du Groupe s'implique auprès des ONG locales en faveur de l'environnement (plantation d'arbres pour les espaces publics), de la santé (conférences sur la gestion

du stress et campagne pour les bilans ophtalmologiques), de l'éducation (don de matériel scolaire à des étudiants).

En Colombie, Legrand est membre du Conseil d'administration de l'association Asoalamos, qui regroupe les Directeurs des plus grandes entreprises de la région. Cette association tisse des liens étroits avec la communauté locale, et certaines agences gouvernementales (Défense Civile, Comités Locaux d'aide Mutualisée, Municipalités locales, etc.) pour mettre en place des actions bénéficiant à la communauté, à travers par exemple, un « Comité Sécurité », un « Comité Affaires Environnementales » etc.

Dans le domaine social, le Groupe adhère à une fondation française de lutte contre l'exclusion FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion). La filiale brésilienne participe au projet Pescar pour l'appui scolaire et la formation des enfants défavorisés. Les entités américaines et canadiennes s'impliquent pour la santé à travers des dons à la société de lutte contre la sclérose en plaques, à la société canadienne du cancer, mais aussi auprès de l'Armée du Salut.

Le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.4.2. du présent document de référence pour plus d'informations sur le partenariat avec ESF, et au paragraphe 5.4.1.4. du présent document de référence pour plus d'informations sur les actions sociales liées à la diversité.

#### ■ 5.2.1.2 FORMER LES CORRESPONDANTS ÉTHIQUES DU GROUPE À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET AUX DROITS DE L'HOMME

La lutte contre la corruption et le respect des Droits de l'Homme font partie des principes de la Charte des fondamentaux du Groupe, par référence à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et à la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ce document a été traduit en 12 langues, par exemple en chinois et russe. 60 correspondants éthiques sont en place depuis 2009 dans les différentes entités du Groupe. Ils sont autant de relais locaux pour la diffusion et la promotion de la Charte des fondamentaux et de ses compléments.

Un dispositif de suivi et d'alerte Groupe est également en place depuis 2009 : une adresse e-mail générique a été créée afin de recueillir les difficultés et questions des employés et des sessions de formation sont organisées régulièrement, notamment à destination des correspondants éthiques pour les aider à détecter et gérer des situations potentiellement délicates relatives à des problématiques éthiques dans leurs entités. Des supports de formation supplémentaires sont disponibles, par exemple des guides, pour faciliter la compréhension de la charte.

Mi-2011, une formation spécifique *via webcast* a par ailleurs été réalisée sur les risques de corruption, à destination des correspondants éthiques : différentes fonctions du Groupe (Audit Interne, Direction juridique, ressources humaines, Direction export, Direction du développement durable) ont contribué à la définition des messages, aidées par la participation d'un avocat spécialisé sur le thème de la corruption. Des outils de communication support (guides pratiques, présentations) ont été

créés et mis à disposition des correspondants éthiques afin de faciliter leur action dans ce domaine.

Concernant plus particulièrement les risques liés à l'aval de sa chaîne économique, Legrand a mis en place depuis 2009 un dispositif de détection des acteurs économiques soumis à sanction et/ou considérés comme exposés au blanchiment d'argent ou au financement d'activités terroristes. Ce programme de conformité client (*Know Your Customer*) s'appuie sur des données consolidées par l'intermédiaire d'un prestataire de services financiers spécialisé en la matière. Tous les deux mois, une liste actualisée de sociétés catégorisées comme exposées ou sensibles, couvrant l'intégralité des marchés du Groupe, est communiquée à Legrand. Cette liste est établie à partir de listes elles-mêmes définies par l'OFAC aux États-Unis (Office of Foreign Assets Control), et par la Commission Européenne. L'ensemble de ces éléments est retransmis aux filiales du Groupe qui s'assurent plusieurs fois par an que leurs portefeuilles clients n'incluent pas de sociétés issues de ces listes.

#### ■ 5.2.1.3 POURSUIVRE LA FORMATION DES COLLABORATEURS DU GROUPE RELATIVE AU RESPECT DE LA CHARTE DES FONDAMENTAUX ET DE SON COMPLÉMENT SUR LA CONCURRENCE

Depuis 2010, le respect du droit de la concurrence et les bonnes pratiques commerciales s'appuient sur plusieurs initiatives :

- création d'une Charte de la concurrence et d'un guide spécifique ;
- module de formation en ligne pour les salariés du Groupe (environ 2 500 collaborateurs ont pu participer à une formation en ligne sur le droit de la concurrence) ;
- interventions spécifiques lors de Comités de Direction dans différentes entités et réunions commerciales ;
- intégration du sujet dans le dispositif d'accompagnement du Groupe pour les managers en charge de l'industrie, de la recherche et du développement, et du marketing ;
- communications internes plus larges (magazine interne, Intranet).

Par ailleurs, des initiatives locales méritent d'être signalées. Ainsi, les entités chinoises du Groupe ont formalisé un livre d'accueil, reprenant l'ensemble des chartes du Groupe traduites en chinois, remis à tout nouvel entrant.

Le programme de contrôle interne du Groupe inclut depuis 2006 une démarche d'évaluation annuelle de contrôles clés, revus par l'Audit Interne. La bonne diffusion à l'ensemble des collaborateurs (notamment aux nouveaux entrants), de la Charte des fondamentaux et des chartes complémentaires, fait spécifiquement partie des contrôles clés dont la bonne application est revue annuellement. En 2011, les 40 principales filiales du Groupe ont été revues sur ce contrôle, ne faisant pas apparaître de dysfonctionnement dans la diffusion des chartes du Groupe.

Enfin, des audits conjoints entre le département d'Audit Interne et la Direction juridique sont réalisés chaque année, dans les filiales du Groupe considérées comme plus exposées aux risques relatifs au non-respect des bonnes pratiques commerciales. Lors de ces audits, des actions de sensibilisation à ces principes peuvent être menées auprès des équipes locales en fonction des pratiques identifiées.

L'ensemble de cette démarche s'inscrit dans les axes prioritaires d'intervention du Comité de conformité Groupe (le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.2 du présent document de référence pour plus d'informations).

## 5.2.2 - Intégrer les fournisseurs à la démarche développement durable du Groupe

Dans le cadre de ses engagements relatifs au Développement Durable, il est essentiel pour le Groupe que ses partenaires, notamment ses fournisseurs s'inscrivent dans une démarche similaire.

Ainsi, en 2007 et en cohérence avec l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial, la Direction achats Groupe a lancé une campagne de sensibilisation et de sollicitation à la signature du Pacte Mondial auprès de ses fournisseurs « Panel Groupe ». En 2011, 64 % du chiffre d'affaires Achats du « Panel Groupe » est réalisé avec des fournisseurs adhérant au Pacte Mondial, contre 62 % en 2010 et 58 % en 2009.

En parallèle, Legrand s'engage pour des achats durables, avec par exemple en 2009, la participation *via* la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France) à l'élaboration de la Charte de la médiation inter-entreprises intitulée « Dix engagements pour des Achats responsables ». Elle régit les relations entre les grands donneurs d'ordres et leurs fournisseurs, notamment les Petites et Moyennes Entreprises. Legrand a été l'un des 28 premiers signataires de cette charte en 2010. Début 2012, elle

compte 235 signataires engagés pour des achats responsables dans une relation partenariale avec leurs fournisseurs.

Les nouvelles Conditions Générales d'Achats de Legrand publiées début 2012 prennent en compte l'équilibre de la relation client-fournisseur suivant l'esprit de cette charte. De plus, un processus de médiation a été établi en cas de différend.

L'intégration des fournisseurs à la démarche Développement Durable du Groupe passe également par un ajustement des « outils » de pilotage de la relation fournisseurs et la mise en place de nouveaux objectifs.

Le « Cahier des Charges Achats », document contractuel, intègre depuis 2007 les exigences Développement Durable de Legrand envers ses fournisseurs, notamment en termes de respect des réglementations et lois en vigueur aussi bien sur des aspects environnementaux que sociaux. Par exemple, les 10 principes du Pacte Mondial y sont rappelés. En 2011, un paragraphe dédié à la « responsabilité sociale, sociétale et environnementale du fournisseur » a été intégré dans les contrats fournisseurs.

La démarche d'intégration des fournisseurs aux engagements Développement Durable de Legrand se structure à travers trois objectifs :

Objectifs 2011-2013	État d'avancement à fin 2011
Étendre l'évaluation des fournisseurs portant sur des critères Développement Durable	30 %
Poursuivre la formation des acheteurs du Groupe aux achats responsables	33 %
Formaliser les attentes du Groupe auprès des fournisseurs et sous-traitants pour le développement de produits à Haute Performance Environnementale	25 %

Pour faciliter le suivi et la mise en œuvre de ces objectifs, un chef de projet Achats Durables a été nommé en 2011 au sein de la Direction des achats du Groupe.

### ■ 5.2.2.1 ÉTENDRE L'ÉVALUATION DES FOURNISSEURS PORTANT SUR DES CRITÈRES DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'évaluation des fournisseurs sur des critères Développement Durable se fait à travers deux processus majeurs : l'homologation et l'analyse des risques.

En 2008, un questionnaire Développement Durable a été intégré à la procédure d'homologation des fournisseurs. Couplé aux visites sur sites menées par les acheteurs et correspondants qualité achats lors du processus d'homologation, il permet d'évaluer la maturité des fournisseurs concernés en termes de Développement Durable. Il comporte 28 questions portant sur les engagements sociaux, santé/sécurité au travail et environnementaux du fournisseur. À fin 2011, le Groupe dispose d'une centaine de questionnaires renseignés par une partie de ses fournisseurs stratégiques. Les données permettent de comparer les fournisseurs sur 5 thématiques (environnement, social, santé sécurité, qualité, organisation), et d'établir une cible pour chaque famille d'achats considérée. Les acheteurs leaders ont été les principaux acteurs de cette analyse.

Par ailleurs, ce document a servi de base à l'établissement d'un questionnaire sectoriel qui a été présenté à la profession en février 2011 dans le cadre des travaux du groupe Achats Durables du syndicat professionnel GIMELEC auquel Legrand prend part.

Concernant l'analyse des risques fournisseurs, une campagne est réalisée chaque année depuis 2009 par les acheteurs leaders et opérationnels. La grille d'analyse support comporte 14 critères et est revue chaque début d'année pour évolution éventuelle. Les résultats sont présentés annuellement au Comité des risques du Groupe (pour plus d'informations sur le Comité des risques, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.4 du présent document de référence).

En 2011, 73 % du chiffre d'affaires achats a été couvert par cette analyse (intégrant 41 sites répartis sur 23 pays), contre 58 % en 2010 (35 sites dans 19 pays) et 45 % en 2009 (30 sites dans 18 pays). Elle débouche sur une mise en place et un suivi de plans d'action pour les fournisseurs jugés à risques.

### ■ 5.2.2.2 POURSUIVRE LA FORMATION DES ACHETEURS DU GROUPE AUX ACHATS RESPONSABLES

Les acteurs de la relation avec les fournisseurs, qu'ils soient acheteurs ou correspondants qualité achats, sont régulièrement impliqués dans la démarche Développement Durable du Groupe, soit au travers de sensibilisations globales (stratégie du Groupe, pédagogie sur les audits ou les agences de notation etc.), soit au travers de formations opérationnelles, en particulier sur les produits à Haute Performance Environnementale (Profils

Environnementaux Produits, gestion des substances etc.). Ces événements fédérateurs contribuent également à tisser un réseau d'échange.

Début 2011, une section spécifique sur le développement durable a été introduite dans un module de formation standard pour les acheteurs (responsables achats pays, acheteurs leaders et acheteurs opérationnels). Cette section reprend les engagements du Groupe mais aussi les grands principes du Pacte Mondial, le rôle des acheteurs dans la démarche d'achats durables avec une attention particulière sur les thématiques liées à l'éthique. En 2011, 36 acheteurs ont ainsi été formés dans 10 pays (Chine, Brésil, Mexique, France, Italie, Russie, Hongrie, Pays-Bas, Pologne, Égypte). Ce module est en particulier utilisé pour l'accueil des nouveaux acheteurs.

Une sensibilisation sur les achats durables a également été réalisée auprès des correspondants qualité achats, support des acheteurs lors des audits fournisseurs. Ils sont autant de relais d'évaluation des fournisseurs du Groupe dans le monde.

Enfin, des acheteurs projets et leaders ont également été informés sur la notion de Profils Environnementaux Produits (PEP) par le service de l'Environnement Groupe, ce qui leur permet de mieux appréhender des notions d'impact environnemental des produits et composants achetés. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.1.3. pour plus d'informations sur la notion de PEP.

### ■ 5.2.2.3 FORMALISER LES ATTENTES DU GROUPE AUPRÈS DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS À HAUTE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE (HPE) <sup>(1)</sup>

Un des engagements de Legrand est de déployer la prise en compte des leviers Haute Performance Environnementale dans le développement et la commercialisation de ses offres. Cette démarche se décline dans l'exclusion des substances figurant dans la directive ROHS<sup>(2)</sup> et le règlement REACH<sup>(3)</sup>, et dans la mise à disposition des informations des PEP <sup>(4)</sup>.

Legrand implique ses fournisseurs dans cette démarche de produits HPE de façon progressive suivant les familles d'achats.

Par exemple, depuis 2008, pour répondre aux réglementations sur les substances, comme le règlement REACH, les fournisseurs de matières premières, notamment les matières plastiques, sont invités à transmettre à Legrand leurs Fiches de Données de Sécurité (FDS) *via* une adresse e-mail générique. Depuis 2011, un groupe d'experts du laboratoire matériaux central s'associe aux acheteurs pour identifier les typologies de matières et articles achetés avec forte probabilité de présence de « substances REACH » afin de consulter prioritairement et de façon constructive

(1) Pour plus d'information sur le développement des produits HPE dans le Groupe, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.3.1.

(2) ROHS : Restriction of Hazardous Substances.

(3) REACH : Registration, Evaluation, Authorisation of Chemicals.

(4) PEP : Profil Environnemental Produits.

des fournisseurs ciblés. Pour être en conformité avec cette réglementation, un « processus REACH » a été établi.

En 2011, un questionnaire pour le recueil des données fournisseurs a été établi pour permettre la réalisation en interne des PEP. Il sera évalué auprès des fournisseurs en 2012.

## 5.3 - DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2011

Tant pour la production que pour le développement de ses produits, Legrand privilégie les matériaux et les procédés respectueux de l'homme et de son environnement. Ce faisant, le Groupe cherche à réduire l'impact de ses activités sur l'écosystème, tout en renforçant sa performance économique et l'attrait de ses offres.

Pour mener à bien cette démarche Legrand privilégie des actions de terrain sur ses sites de production et ses plateaux de R&D. Ces actions sont coordonnées par les divisions industrielles du Groupe qui challengent leurs équipes afin d'améliorer la performance. En parallèle, le service Environnement Groupe anime, au sein de la Direction de la stratégie et du développement, la démarche du Groupe et contribue au reporting environnemental en assurant l'analyse des données.

Au total ce ne sont pas moins d'une cinquantaine d'acteurs de terrain dans le monde entier qui travaillent avec chacun des trois responsables environnement des divisions industrielles et l'équipe Environnement Groupe.

Par exemple, sur les sites de production, les correspondants Environnement sont autant de relais pour le déploiement de la politique environnementale du Groupe. Ils sont notamment chargés de mettre en œuvre des diagnostics environnementaux. D'autre part, dans le cadre de l'organisation opérationnelle de Legrand, ils participent à la mise en place des plans d'amélioration le plus souvent inscrits dans un Système de Management Environnemental.

85 sites, soit la totalité des sites industriels ainsi que les sites administratifs et logistiques les plus importants contribuent au reporting environnement Groupe en produisant une cinquantaine d'indicateurs, tels que les consommations d'énergie et d'eau, les émissions de COV la production de déchets, les initiatives et les investissements consacrés aux actions environnementales. Des référentiels disponibles en anglais et dans plusieurs langues locales appuient la démarche.

Une sélection de données issues de ce reporting est présentée dans le paragraphe 5.3.4

Par ailleurs, les salariés sont sensibilisés au sujet de l'environnement par différents moyens :

- formations : au total, les salariés du Groupe ont reçu près de 15 300 heures de formation dédiées à l'environnement en 2011, ce qui représente une hausse de 34% par rapport à 2010. Après une année 2010 en baisse, l'année 2011 s'est traduite par un retour à des niveaux de formation plus élevés, démontrant l'engagement du Groupe sur ce sujet.
- événements dédiés : mois du Développement Durable, newsletters, brochures et affiches fournies à tous les sites Legrand, forum Développement Durable organisé au siège social de Legrand à Limoges.

### 5.3.1 - Développer des Produits à Haute Performance Environnementale

Pour Legrand, concevoir et industrialiser des produits à haute performance environnementale c'est agir sur différents leviers : depuis la maîtrise des substances, la recyclabilité, la maîtrise de l'impact environnemental sur les processus industriels du

Groupe, l'éco-conception et la mise à disposition auprès des clients d'informations relatives aux impacts environnementaux des produits.

La feuille de route 2011-2013 du Groupe s'appuie sur ces leviers. Legrand s'est engagé à déployer la prise en compte des leviers Haute Performance Environnementale Produits dans le développement et la commercialisation de ses offres, ceci à travers quatre objectifs :

Objectifs 2011-2013	État d'avancement à fin 2011
Respecter les contraintes de la réglementation RoHS, au-delà de son strict périmètre d'application, pour tous les produits du Groupe	50 %
Exclure l'utilisation des substances dites candidates à l'autorisation dans REACH pour les futurs développements de produits chaque fois qu'une solution technique et économiquement viable de substitution existe	48 %
Internationaliser les Profils Environnement Produits (PEP) et systématiser leur mise à disposition pour l'ensemble des acteurs du bâtiment	30 %
Accroître, dans les offres du Groupe, la part des produits éco-conçus démontrant une réduction des impacts environnementaux dans une analyse multicritères de leur cycle de vie	33 %

#### ■ 5.3.1.1 RESPECTER LES CONTRAINTES DE LA RÉGLEMENTATION ROHS, AU-DELÀ DE SON STRICT PÉRIMÈTRE D'APPLICATION, POUR TOUS LES PRODUITS DU GROUPE

Le Groupe respecte les directives sur la restriction de l'utilisation des substances dangereuses et notamment la directive européenne RoHS. Celle-ci concerne une partie très limitée de l'offre de produits du Groupe. Néanmoins, dès 2004, Legrand a visé l'élimination des substances de la RoHS de toutes ses solutions, dans un premier temps commercialisées en Europe, qu'elles soient dans le champ d'application de la Directive ou non.

Ainsi, toutes les soudures des produits commercialisés en Europe sont sans plomb depuis 2007. L'utilisation du PVC sans plomb, pour les fabrications des profilés de cheminement de câble essentiellement, a été généralisée dans le Groupe dès 2009.

Un programme de substitution du chrome hexavalent dans les procédés de traitement de surface métallique a permis d'arrêter mi-2011 toute émission de Chrome 6 dans les unités européennes du Groupe.

Cette approche est aujourd'hui progressivement étendue aux produits du Groupe conçus et produits hors Europe pour les marchés extra-européens ; par exemple les filiales américaines du Groupe ont réalisé un diagnostic de leur offre en 2011 afin d'identifier les axes d'amélioration. De même la Chine et l'Amérique du Sud sont engagées dans un processus d'identification des substances RoHS.

#### ■ 5.3.1.2 EXCLURE L'UTILISATION DES SUBSTANCES DITES CANDIDATES À L'AUTORISATION DANS REACH POUR LES FUTURS DÉVELOPPEMENTS DE PRODUITS CHAQUE FOIS QU'UNE SOLUTION TECHNIQUE ET ÉCONOMIQUEMENT VIABLE DE SUBSTITUTION EXISTE

Depuis 2008, Legrand s'implique dans l'application du règlement européen REACH, en facilitant notamment la transmission des données sur les substances concernées au sein de sa chaîne économique (amont et aval) :

- organisation de la collecte auprès de ses fournisseurs stratégiques de substances et préparations de leurs Fiches de Données de Sécurité (FDS), éléments clés de REACH pour la transmission d'information sur les substances. Le système de gestion des FDS des unités du Groupe est par la même occasion adapté aux besoins de REACH ;
- mise à disposition des services clients européens du Groupe, et pour l'ensemble des marques, d'un système de réponses aux clients connectés à l'Intranet du Groupe. Ceci assure une transmission des données les plus à jour ;
- mise en ligne sur le site Internet du Groupe d'une page complète dédiée à REACH à destination des parties prenantes.

Au-delà des exigences réglementaires, Legrand a pris l'engagement d'exclure, dans ses futurs développements, l'utilisation des substances dites candidates à l'autorisation dans REACH chaque fois qu'une solution techniquement et économiquement viable de substitution existe.

L'atteinte de cet objectif nécessite l'anticipation des restrictions d'utilisation mises en place par REACH dès la conception des nouveaux produits.

Par exemple, les plastifiants retenus pour la formulation des PVC souples sont l'objet d'un ciblage exigeant dès la conception des produits intégrant ce matériau. De ce fait aucun des nombreux phtalates repris parmi les 73 substances listées à ce jour par REACH n'est utilisé par Legrand pour ses productions européennes. Par conséquent, sur le périmètre d'application du règlement européen aucune substitution ne sera à opérer.



Pour renforcer et pérenniser cette démarche d'anticipation, un comité d'experts REACH constitués par les experts matériaux et processus du Groupe et appuyés par l'organisation achats a été créé en 2011. Son rôle est de cibler, dès la publication des listes de substances candidates, les solutions alternatives à promouvoir dans la conception des produits et la définition de leur processus de fabrication.

En complément, et de même que pour la Directive RoHS, le Groupe a mis en place un processus d'identification à la référence des quelques produits qui contiennent les substances dites candidates à l'autorisation dans REACH. Fin 2011, 48 % des équipes de recherche et développement du Groupe avaient mis en place ce processus.

### ■ 5.3.1.3 INTERNATIONALISER LES PROFILS ENVIRONNEMENT PRODUITS (PEP) ET SYSTÉMATISER LEUR MISE À DISPOSITION POUR L'ENSEMBLE DES ACTEURS DU BÂTIMENT

Depuis le début des années 2000, Legrand s'intéresse aux techniques de l'ACV (Analyse du Cycle de Vie) pour calculer scientifiquement les impacts environnementaux de ses produits, et fournir une information factuelle, au-delà des idées préconçues. C'est à partir des résultats de ces ACV que Legrand construit le Profil Environnement Produit (PEP) de ses produits mais surtout en améliore la performance environnementale.

D'autre part, Legrand privilégie une approche incluant d'autres partenaires industriels, approche la plus appropriée pour fournir des informations objectives sur la démarche. Ainsi dès le début des années 2000 Legrand a développé avec d'autres acteurs de l'industrie électrique et en partenariat avec des experts de l'ACV un logiciel de calcul basé sur les normes de la série ISO 14040. Ce logiciel EIME (*Environmental Improvement Made Easy*) constitue aujourd'hui l'outil de base pour les calculs d'ACV des produits Legrand.

Par ailleurs, Legrand est un membre leader de l'association PEP Ecopassport. Lancée en France en 2010, cette association a mis en place et développé un programme de déclaration environnementale de type III, conforme aux exigences des normes environnementales de l'ACV et de la norme ISO 14025 qui régit la communication environnementale.

Ce programme développé par la filière électrique en France encadre rigoureusement la démarche d'ACV et les informations environnementales fournies : bilan des matériaux choisis, information sur les substances dangereuses lorsqu'elles sont présentes, impacts environnementaux dans l'air, l'eau et les ressources naturelles à partir du calcul de 11 indicateurs. Toutes les phases de la vie des produits sont prises en compte depuis l'extraction des matières premières nécessaires à la fabrication jusqu'à la fin de vie des produits en passant par les étapes de production, distribution, mise œuvre et d'usage des produits.

En proposant dans un document unique la totalité de ces données environnementales, le PEP fournit à la chaîne économique des

informations sérieuses et fiables autorisant un choix technique enrichi de la dimension environnementale.

Le PEP et le programme PEP Ecopassport ont été reconnus par le Grenelle de l'environnement en France et sont de plus en plus largement proposés et utilisés à l'international.

Pour Legrand, ce sont d'ores et déjà plus de 500 PEP qui sont disponibles sur les sites Internet des marques du Groupe ou sur demande auprès des services clients. Grâce aux efforts réalisés par les équipes de R&D, 30 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé avec des produits couverts par des PEP (contre 24 % fin 2010). Le Groupe se donne comme objectif d'atteindre un taux de 50 % à fin 2013.

À plus long terme, l'objectif du Groupe est de systématiser la mise à disposition de l'information environnementale. Les équipes françaises et italiennes de R&D assistent régulièrement les équipes R&D mondiales dans le cadre des projets de développement de nouveaux produits pour leur marché. Par exemple, la nouvelle gamme Legrand Excel Life, développée conjointement par les équipes australiennes, chinoises et françaises, a fait l'objet de la publication de plusieurs PEP.

D'autre part, l'ensemble des équipes R&D de Legrand North America (LNA) ont été formées en 2011 aux techniques de l'ACV et à la rédaction des PEP. D'ores et déjà, environ 3 % du chiffre d'affaires de LNA est couvert par des PEP.

Par ailleurs, le PEP constitue un outil d'information pour les filières de recyclage (potentiel de recyclage, de valorisation, emplacement des substances etc.) et facilite le traitement en fin de vie des produits Legrand en anticipation des évolutions probables de la directive européenne DEEE.

Dans ce domaine précisément, Legrand agit dès aujourd'hui pour la récupération et le recyclage des produits. Historiquement, le Groupe a fait figure de pionnier en organisant depuis plus de 20 ans la reprise et le recyclage des blocs autonomes d'éclairage de sécurité (BAES). Cette approche a permis de retraiter chaque année plus de 200 tonnes de produits (dont environ 70 tonnes correspondent aux accumulateurs Nickel Cadmium).

La Directive DEEE a structuré et réglementé ce type d'initiatives en Europe. Sous son impulsion, des éco-organismes ont mis en place des offres de reprise pour les produits commercialisés auprès des ménages. Pour répondre aux nouvelles obligations, Legrand fait appel à ces structures qui organisent avec les municipalités ou les magasins de bricolage, des systèmes de collecte et de traitement des déchets.

Depuis 2010, des filières de reprise adaptées au monde du bâtiment ont été mises en service, telle que la démarche « DEEE pro » en France avec l'éco-organisme Recylum. Legrand a participé en tant qu'adhérent fondateur au lancement de cette filière professionnelle qui retraite une gamme très large de produits pour tous les fabricants de matériel électrique. Les forces de vente du Groupe sont formées pour promouvoir l'adhésion de ses clients au réseau Recylum. Actuellement, environ 1 200 partenaires ont rejoint le réseau Recylum en France. Tous sont équipés de conteneurs spécifiques pour recueillir des produits en fin de vie. Environ 60 % de ces partenaires sont des

grossistes, les autres étant des installateurs ou des décharges spécialisées.

Des initiatives similaires ont été mises en œuvre dans les pays européens concernés par la directive.

#### ■ 5.3.1.4 ACCROÎTRE, DANS LES OFFRES DU GROUPE LEGRAND, LA PART DES PRODUITS ÉCO-CONÇUS DÉMONTRANT UNE RÉDUCTION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DANS UNE ANALYSE MULTICRITÈRES DE LEUR CYCLE DE VIE

Un produit éco-conçu est un produit démontrant sur la base d'indicateurs multicritères un moindre impact environnemental sur l'ensemble de son cycle de vie (selon la méthodologie décrite dans la norme ISO 14040). La comparaison renvoie à l'ancienne génération du produit ou au produit cible de la concurrence, voire au produit standard de la profession (établi par un syndicat professionnel, une norme comme NF, Environnement BAES, etc.).

Les techniques de l'ACV qui permettent d'établir les PEP constituent un puissant outil d'éco-conception des produits. Ainsi dans les phases de conception et d'industrialisation, l'analyse des impacts environnementaux conduit généralement à une optimisation des solutions techniques établies auparavant.

Au final, seuls les produits les plus aboutis du point de vue environnemental peuvent se prévaloir du caractère « éco-conçu » ce qui constitue pour les équipes de R&D Legrand un challenge permanent.

Dans le cadre du programme PEP Ecopassport, Legrand distingue trois catégories de produits :

- les enveloppes (cheminement de câble, armoires industriels) qui ne consomment pas d'énergie en phase d'utilisation. Le choix des matériaux est prépondérant dans la réduction de l'impact environnemental : la priorité est donnée à la réduction des volumes et au choix de matières les plus respectueuses de l'environnement ;
- les produits actifs (ex. blocs d'éclairage de sécurité) qui consomment de l'énergie en phase d'utilisation : c'est sur cette phase que l'impact environnemental est le plus élevé, l'axe majeur est donc la réduction des consommations ;
- enfin les produits passifs qui ne consomment pas à proprement parler d'électricité mais qui dissipent marginalement l'énergie électrique (interrupteur, dispositifs de protection...) : ils constituent une catégorie intermédiaire où l'équilibre contenu matière par rapport à la dissipation électrique est particulièrement délicat et requiert toute la puissance des outils d'ACV.

Parmi les produits éco-conçus proposés en 2011 par Legrand, les gammes des nouveaux disjoncteurs de protection modulaires optimisent leur impact environnemental global avec comparativement aux produits équivalents de génération antérieure, un gain total estimé à 10 400 tonnes de CO<sub>2</sub> pour l'ensemble des produits de ce type vendus au cours d'une année entière.

La nouvelle gamme d'appareillage Excel life lancée en 2011 en Australie apporte un autre exemple de produits éco-conçus par Legrand. La présence de PEP a été saluée par de nombreux acteurs du marché australien.

En 2011, avec la formation des centres de recherche et développement de Legrand North America c'est près de 67 % des centres de R&D du Groupe qui ont réalisé des ACV contre 59 % en 2010. Le Groupe se donne comme objectif d'atteindre un taux de couverture de plus de 80 % de ses centres de R&D à fin 2013.

La démarche d'éco-conception porte également sur les emballages. Elle permet en particulier d'améliorer le taux volume d'emballage/volume produit.

Des experts « emballages » ont défini les meilleures pratiques qui sont mises en œuvre par toutes les équipes R&D, par exemple : utilisation de carton avec un taux de recyclage élevé, impression à jet d'encre à base d'eau, utilisation de colle acrylique émettant moins de COV, etc.

En 2011, Legrand a reçu l'Oscar de l'emballage pour la nouvelle gamme d'appareillage éco-conçue Niloé lancée en Grande Distribution en 2012. Le nouveau packaging a été réduit au maximum avec une coque qui englobe uniquement la face avant du produit. Ce nouvel emballage est à l'image du principe *Less is more*. Il est réduit mais apporte plus : une importante surface de communication nécessaire pour expliquer au consommateur le produit et une plus grande praticité car l'ouverture est beaucoup plus facile, tout comme le tri en vue du recyclage. Aucune impression n'est réalisée sur la coque. Toute la communication se fait à l'aide d'une cartonnnette imprimée recto/verso chez un fournisseur/imprimeur homologué FSC et Imprim' vert.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.4 pour les indicateurs complémentaires.



## 5.3.2 - Limiter les impacts environnementaux liés aux activités du Groupe

Dans le cadre de sa feuille de route 2011-2013, le Groupe s'est engagé à améliorer les performances environnementales de ses sites et flux logistiques, ceci à travers trois objectifs :

Objectifs 2011-2013	État d'avancement à fin 2011
Refonder la détermination de l'empreinte Carbone du Groupe. En déduire pour le projet Legrand Climact de nouveaux axes de progrès prenant en compte les objectifs de croissance du Groupe	50 %
Systématiser la certification ISO 14001 des sites industriels du Groupe	87 %
Limiter la consommation d'eau et la production de déchets en appliquant aux sites industriels rejoignant Legrand les meilleures pratiques et techniques environnementales maîtrisées dans le Groupe	33 %

### ■ 5.3.2.1 DANS UN PROJET 2011-2012, REFONDER LA DÉTERMINATION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE SUIVANT LA MÉTHODOLOGIE INTERNATIONALE DU GHG PROTOCOL.

Legrand a confirmé en 2011 son engagement à lutter contre le changement climatique en signant le Communiqué « Challenge 2°C ». Il s'agit d'une déclaration lancée par le groupe de travail sur le changement climatique de la fondation du Prince de Galles (*Corporate Leaders Group on Climate Change*).

D'autre part, Legrand participe chaque année à la démarche du *Carbon Disclosure Project* (CDP) dont l'objectif est de fournir des informations de qualité sur les actions visant à lutter contre le réchauffement climatique.

Dans ce contexte Legrand a lancé en 2010 le projet Empreinte Carbone qui a été déployé dans le courant de l'année 2011.

L'objectif de ce projet est de faire évoluer et fiabiliser le reporting des émissions de CO<sub>2</sub> en suivant la méthodologie du *GHG Protocol* et de définir les leviers d'actions les plus pertinents pour dynamiser la démarche « Legrand Climact ».

Ainsi la nouvelle approche méthodologique isole d'une part les émissions des *scopes* 1 et 2 c'est-à-dire les émissions de CO<sub>2</sub> directement liées aux activités du Groupe et d'autre part les émissions indirectes du *scope* 3 qui correspondent aux émissions de gaz à effet de serre induites par les activités du Groupe chez d'autres acteurs.

Plus précisément on distingue :

- les émissions du *scope* 1 : ce sont les émissions du Groupe liées aux consommations de combustibles fossiles (très majoritairement du gaz naturel), utilisées essentiellement pour le chauffage des bâtiments, et dans une moindre mesure pour certains processus industriels. Sont également prises en compte les consommations des véhicules de fonction utilisés très majoritairement par les forces commerciales dans les différents pays où Legrand est implanté. Enfin la contribution des fuites de fluides réfrigérants a été évaluée et prise en compte ;

- les émissions du *scope* 2 : ce sont les émissions indirectes de gaz à effet de serre liées aux consommations d'électricité, majoritairement pour les processus industriels et marginalement par le chauffage et l'éclairage des bâtiments. La spécificité du contenu Carbone de l'électricité de chaque pays a été prise en compte.

Au total les émissions des *scopes* 1 et 2 correspondent à 187 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> en 2011 ; elles sont restées stables hors effet de périmètre.

En ce qui concerne le *scope* 3, les postes suivants ont été évalués (classés par pourcentage d'émissions décroissant) : matières premières (49 %), biens et services achetés (28 %), logistique (14 %), fin de vie des produits (4 %), investissements (2 %), trajets domicile travail (2 %), pertes amont pour la production et le transport des combustibles et pertes en ligne pour l'électricité, voyages d'affaires et déchets (1 %).

Au total les émissions du *scope* 3 atteignent 1,66 million de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> et sont donc largement supérieures aux émissions des *scopes* 1 et 2.

Les résultats de ce calcul complet confirment que le Groupe en tant qu'industrie de transformation des matériaux et d'assemblage ne présente pas une forte intensité Carbone. L'analyse des contributions démontre que par ordre décroissant ce sont les postes relatifs aux matières premières, aux biens et services achetés, à la logistique et la consommation des sites industriels qui sont majoritairement à l'origine, de manière directe ou indirecte, des gaz à effet de serre.

Cette conclusion confirme les 3 axes d'actions de la démarche Clim'act Legrand : l'éco conception, l'optimisation des flux logistiques et la limitation des consommations d'énergie dans les sites du Groupe (pour plus d'information, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.1.4. du présent document de référence).

Ce travail méthodologique et de fiabilisation des résultats, sera complété en 2012 par un plan d'actions qui permettra de déterminer précisément les objectifs de réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe.

### La consommation d'énergie des sites du Groupe

Dans le cadre de la démarche Empreinte Carbone, un inventaire des consommations énergétiques du Groupe a été réalisé. Cette démarche d'amélioration a conduit à réviser à la hausse les consommations énergétiques des sites de l'entité russe Kontaktor.

Ainsi pour l'année 2011, la consommation d'énergie des sites du Groupe s'est élevée à 527 GWh contre 454 GWh en 2010, soit une augmentation de 16 % à périmètre courant, mais de 0,3 % à périmètre constant, après prise en compte des valeurs de 2010 révisées pour les sites de l'entité russe Kontaktor. Comparée à l'évolution organique du chiffre d'affaires 2010/2011, la consommation d'énergie du Groupe a diminué de 5,9 % entre les deux exercices considérés, sur la base des données 2010 révisées.

Le Groupe intègre d'ores et déjà l'efficacité énergétique dans ses opérations de travaux neufs, de réhabilitation ou de maintenance de ses locaux. Ainsi les solutions les plus performantes du Groupe dans ce domaine sont mises en place, notamment en termes de gestion de l'éclairage.

Le Groupe a, depuis 2007, mis en place des bonnes pratiques développées dans le cadre de la démarche de « *lean manufacturing* » qui s'applique en particulier à optimiser les surfaces nécessaires aux activités, l'utilisation des énergies grâce à la programmation des mises sous tension, le chauffage avec l'utilisation d'installations de récupération de chaleur, à la gestion de l'éclairage et de l'air comprimé. Les premières initiatives ont eu lieu sur des sites industriels français. Ces chantiers ont permis d'identifier les sources de consommation d'énergie prioritaires, d'analyser la consommation associée à chaque poste et d'installer du comptage et sous-comptage. Le Groupe a la volonté d'internationaliser et de démultiplier une démarche qui a fait ses preuves aussi bien sur les bâtiments que sur les procédés industriels.

En France, le Groupe se veut encore plus volontaire avec la mise en place de solutions dépassant les standards réglementaires ; cela a été le cas par exemple sur l'agence commerciale d'Aix en Provence qui a été implantée dès 2009 dans des locaux répondant aux critères du bâtiment basse consommation.

D'autres initiatives permettent de souligner l'engagement du Groupe sur ces domaines. Ainsi, Legrand North America a rejoint l'initiative de la Maison Blanche *Better Building, Better Plants* – pour des bâtiments et des usines plus efficaces – en tant que « Partenaire du Challenge », s'engageant ainsi à la réalisation d'objectifs ambitieux en matière de gestion d'énergie et de reporting. Cette initiative vise à créer des emplois aux États-Unis en encourageant la rénovation et la mise à niveau énergétique d'immeubles de bureaux et de sites industriels. En tant que partenaire du Challenge, Legrand North America s'est engagé sur une série d'actions à impact fort, parmi lesquelles :

- une réduction de la consommation énergétique de ses bâtiments, de 25 % sur dix ans ;

- la mise en œuvre d'un projet-vitrine sur un site pilote qui permettra de réduire la consommation énergétique de 10 % en seulement deux ans ;
- le déploiement d'une « innovation de marché » permettant d'atteindre plus vite les objectifs de gains d'efficacité énergétique ;
- des rapports d'avancement réguliers sur l'atteinte des objectifs et les leçons apprises dans le déploiement d'innovations et de solutions d'efficacité énergétique.

Dès à présent, l'installation de sous-compteurs a commencé sur 14 des sites administratifs, industriels et logistiques de Legrand North America. Ce dispositif permet une mesure instantanée de la consommation d'énergie, l'identification d'économies possibles grâce à la gestion de l'éclairage et des autres charges raccordées au réseau, ainsi que la mise en évidence des améliorations à apporter à l'installation pour améliorer davantage sa performance énergétique.

### La consommation d'énergie liée aux flux logistiques du Groupe

Le Groupe a poursuivi en 2011 l'effort d'optimisation de ses flux logistiques. Ainsi les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des produits ont été stabilisées, dans un contexte d'augmentation du chiffre d'affaires du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre de sa démarche « Lean Manufacturing », le Groupe étudie et met en place :

- la simplification de flux afin de diminuer les distances parcourues par les produits et composants entre les sites de production et de stockage des zones de vente ; le « coût global », prenant en compte des critères environnementaux, est analysé ;
- le regroupement d'étapes de fabrication en un même lieu permettant de limiter les transports entre les sites.

La réflexion sur les modes de transport et l'organisation des flux logistiques est un second axe d'amélioration. Parmi les différentes actions menées ces dernières années peuvent être citées :

- l'utilisation du mode ferroviaire, notamment entre la région parisienne et Marseille pour acheminer une partie des containers destinés au Maghreb, ou pour nos échanges intersites entre la France et l'Italie ;
- l'utilisation, autant que possible, du même moyen de transport pour les réceptions et expéditions réalisées par le Centre de Distribution International du Groupe (réduction des trajets réalisés à vide) ;
- la diminution du recours au fret aérien.

Une nouvelle méthodologie mise en œuvre depuis 2010 permet de cartographier un périmètre correspondant à environ 95 % des flux du Groupe.

Différentes initiatives ont également été menées depuis 2009 pour réduire les déplacements des salariés, notamment la promotion de l'utilisation des *webcasts* et conférences téléphoniques. Par ailleurs, des informations environnementales sont régulièrement publiées sur l'intranet du Groupe et un calculateur automatique permet de traduire l'impact des déplacements en émissions de gaz à effets de serre.

### ■ 5.3.2.2 SYSTÉMATISER LA CERTIFICATION ISO 14001 DES SITES INDUSTRIELS DU GROUPE, EN DÉPLOYANT NOTAMMENT LA DÉMARCHE POUR LES NOUVELLES ENTITÉS

L'évaluation du risque environnemental des sites du Groupe se fait de deux façons : en s'assurant que l'exploitation du site se fait dans le respect des règles applicables et en réalisant un état des lieux du risque industriel sur l'environnement. Si nécessaire, un plan d'actions adapté est mis en œuvre. L'objectif visé est l'amélioration continue des performances environnementales, qui donne lieu le plus souvent à une certification ISO 14001.

Compte tenu de la politique de croissance externe du Groupe, un effort important est nécessaire chaque année. En 2011, 6 unités industrielles ont rejoint la liste des sites certifiés ISO 14001, Caxias dos Sul au Brésil, Estap en Turquie, Pico-Riveral aux États-Unis, Beijing en Chine, Castellalto en Italie et Boxtel aux Pays-Bas.

Ainsi à fin 2011, 87 % des sites industriels et logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001, contre 82 % en 2010.

Le Groupe a la volonté d'engager ses nouvelles acquisitions au plus tôt dans cette démarche de certification, en accompagnant les nouveaux sites industriels vers le niveau requis. Cette volonté représente un effort conséquent et récurrent, en particulier dans certains pays pour lesquels le cadre réglementaire ou normatif est éloigné des critères de la certification ISO 14001. Ainsi, compte tenu, de l'entrée de nouveaux sites industriels dans le Groupe et de la durée nécessaire à la mise en place des actions d'amélioration, Legrand considère comme ambitieux, le fait de pouvoir maintenir un taux de certification au minimum supérieur à 80 % sur la période 2011-2013.

### ■ 5.3.2.3 LIMITER LA CONSOMMATION D'EAU ET LA PRODUCTION DE DÉCHETS EN APPLIQUANT AUX SITES INDUSTRIELS REJOIGNANT LEGRAND LES MEILLEURES PRATIQUES ET TECHNIQUES ENVIRONNEMENTALES MAÎTRISÉES DANS LE GROUPE

#### Maîtrise de la consommation de l'eau

La consommation d'eau du Groupe représente 1 390 milliers de m<sup>3</sup> en 2011, en baisse de 6,2 % par rapport à 2010 et de 1,3 % à périmètre constant.

En effet, à l'instar des émissions de gaz à effet de serre pour le *GHG protocol* (cf. 5.3.2.1.), les principales consommations d'eau liées à l'hébergement et à la restauration du personnel sur les

sites industriels ne sont plus prises en compte lorsque cela est techniquement possible.

En 2011, sur la base des données remontées dans le reporting environnemental, Legrand a identifié les sites les plus consommateurs d'eau. Le management des trois divisions industrielles du Groupe a été sensibilisé et a engagé une réflexion pour optimiser la situation sur ces sites.

Il convient de noter que deux sites brésiliens du Groupe (Itu et Manaus) n'ont pas remonté de données relatives à leurs consommations d'eau, principalement par manque de stabilité dans leur processus de collecte de ces informations, ce qui représente toutefois un impact limité dans les indicateurs consolidés concernés. Des plans d'action sont spécifiquement engagés auprès de ces sites pour leur permettre de rejoindre le niveau d'exigence du Groupe.

Toutes les installations industrielles de Legrand sont contrôlées en termes de pollutions potentielles dues aux rejets dans l'eau. Pour les ateliers de traitement de surface, un traitement des eaux est nécessaire avant leur rejet et les installations de traitement sont strictement maintenues et régulièrement renouvelées.

Ainsi après la reconfiguration de la station de traitement d'effluents industriels du site de production de pièces métalliques de Limoges menée en 2009, l'amélioration du traitement des eaux de l'unité de KontaKtor est en cours d'étude.

Par ailleurs, les sous-traitants du Groupe pour le traitement de surface sont des fournisseurs historiques locaux, pour lesquels les mêmes contraintes réglementaires sont appliquées. La proximité logistique permet aux acheteurs du Groupe de vérifier facilement que ces sous-traitants mettent en œuvre un système conforme et optimal de traitement des effluents.

Pour plus d'information sur l'intégration des fournisseurs à la démarche Développement Durable du Groupe, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.2.2. du présent document de référence.

#### Maîtrise des déchets

Les déchets représentent 43,4 milliers de tonnes en 2011, en hausse de 1,7 % par rapport à 2010 à périmètre courant, mais en baisse de 1,4 % à périmètre constant.

Le recyclage est un point sensible pour Legrand, en particulier au sein de ses sites industriels. Les consignes de tri sont régulièrement réactualisées afin de maintenir un taux de recyclage historiquement élevé dans le Groupe.

Du point de vue opérationnel Legrand travaille à la réduction de ses déchets selon 2 axes :

- un meilleur partage des bonnes pratiques dans le domaine, avec l'identification des actions d'amélioration locales pour limiter les quantités de déchets à la source ;
- une meilleure identification des déchets afin d'en améliorer le tri et ainsi d'en faciliter le recyclage.

Quelques rebus sont directement réutilisés dans le processus de production : ainsi, les carottes de moulage sont broyées

et réincorporées avec des matériaux vierges dans le procédé d'injection thermoplastique.

En revanche, les rebuts du processus de découpe du métal sont considérés comme des déchets de production qui sont systématiquement recyclés en dehors de l'entreprise.

Dans un souci de fiabilisation du reporting environnemental, la définition des indicateurs a été précisée en 2011. Ceci a conduit à reclasser en rebuts certaines quantités qui, les années précédentes, avaient été déclarées en déchets recyclés.

Ce changement méthodologique a mécaniquement contribué à la diminution apparente du taux de recyclage, passant de 84 % en 2010, à 79 % en 2011. Le Groupe se donne comme objectif

de maintenir un taux de valorisation de ses déchets supérieur à 80 %.

Il convient de noter que deux sites brésiliens du Groupe (Itu et Manaus), ainsi qu'un site Chinois (Wuxi) n'ont pas reporté de données relatives aux déchets sur 2011, par manque de maturité dans leur processus de collecte de l'information correspondante. Les sites de l'entité russe Kontaktor présentent également des processus de reporting non encore stabilisés, pouvant affecter la qualité de leurs données. L'ensemble de ces éléments n'a toutefois qu'un impact limité sur les indicateurs consolidés correspondants. Des plans d'actions sont engagés spécifiquement auprès de ces sites pour leur permettre de rejoindre le niveau d'exigence du Groupe.

### 5.3.3 - Promouvoir l'efficacité énergétique

Les bâtiments sont à l'origine de 40 % des consommations d'énergie dans le monde et sont responsables d'un quart des émissions de CO<sub>2</sub>. La prise de conscience autour du réchauffement climatique, mais aussi les gains financiers associés au potentiel d'économie d'énergie et les évolutions réglementaires, sont autant d'éléments favorisant la mise en œuvre de solutions électriques « éco-efficaces » pour des bâtiments performants et consommant moins.

Afin de répondre à ces mutations qui représentent de nouveaux enjeux pour l'infrastructure électrique, le Groupe a lancé dès 2009 un projet ambitieux, le projet Efficacité Énergétique.

Désormais, les trois divisions industrielles du Groupe intègrent dans leur stratégie les attentes du marché et les nouvelles tendances réglementaires et normatives (par exemple le bâtiment basse consommation ou le *Green Building*). Pour donner plus de visibilité aux différents acteurs, le Groupe structure son approche commerciale par typologie de bâtiment (bureaux, hôtels, etc.) et développe des solutions simples accessibles au plus grand nombre (et en particulier aux bâtiments de petite taille). De même, à ses activités traditionnelles (gestion de l'éclairage...), le Groupe ajoute des offres spécifiquement dédiées à l'efficacité énergétique (UPS, compensation d'énergie) qui deviennent indissociables d'une installation électrique de puissance traditionnelle.

Lancée initialement en France et en Italie, l'approche efficacité énergétique du Groupe s'étend aujourd'hui à plus de 15 filiales en Europe, Asie, Amérique du Nord et Moyen-Orient, via les équipes marketing locales qui ont été sensibilisées au bâtiment durable et à l'efficacité énergétique, et intègrent désormais ces dimensions dans leur approche commerciale. D'autres filiales seront intégrées dans la démarche en 2012. Une attention particulière est apportée aux nouvelles économies qui ont de véritables challenges énergétiques à relever.

Ainsi, la croissance réalisée en 2011 avec les offres efficacité énergétique est supérieure à la croissance moyenne du Groupe.

#### ■ 5.3.3.1 ACCOMPAGNER LES ACTEURS DE LA FILIÈRE ÉLECTRIQUE

Le Groupe s'attache à impliquer ses clients dans une démarche de consommation électrique plus responsable, en communiquant les bonnes pratiques liées à l'installation électrique, ceci à travers plusieurs supports et actions :

- **des centres de formation/information** proposent des séminaires ou des formations en ligne sur les réglementations environnementales et énergétiques, ainsi que sur les constructions *Green Building* selon les principaux référentiels utilisés, afin de permettre une appropriation aisée de ces notions ;
- **un symbole spécifique et une éco-étiquette** ont été créés afin de permettre aux clients du Groupe d'identifier aisément les solutions pour l'efficacité énergétique. Ils sont repris sur les supports de communication des filiales du Groupe partout dans le monde. Legrand s'engage de plus à communiquer à ses clients des données précises concernant les bénéfices apportés par ses offres : économie de CO<sub>2</sub>, économie financière, durée d'amortissement. Le calcul de ces données s'appuie sur une base réglementaire ou normative et/ou sur la validation d'experts extérieurs à l'entreprise et reconnus. Ces informations sont associées à des cas concrets d'installation où la solution est clairement décrite dans un type de bâtiment et un local précis ;

■ **la promotion de l'efficacité énergétique** en participant à des conférences, des salons ou des sites Internet dédiés à ces sujets. Par exemple :

- au Brésil : participation aux salons FIEE, Exposec, Predialtec ainsi qu'à l'action *Energy Saving Week* avec le distributeur Sonepar,
- en Russie : adhésion à plusieurs associations, dont le Centre Franco Russe de l'efficacité énergétique, et l'Association Européenne des Affaires (AEB).

Par ailleurs, Legrand est membre du Green Building Council (GBC) dans plusieurs pays, tels que les États-Unis, les Émirats Arabes Unis, le Vietnam, Singapour, la Chine etc. et soutient ainsi les différentes démarches *green building* (Leed, Green Star, Breeam, HQE, etc.).

Le Groupe s'implique également auprès des instances gouvernementales dans la construction du cadre réglementaire régissant l'efficacité énergétique dans les bâtiments, par exemple, en France (RT2012 et label Effinergie), au Royaume Uni (Part L et Smart Home), et aux États-Unis (Ashrae).

### ■ 5.3.3.2 METTRE À DISPOSITION DES SOLUTIONS POUR L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Le Groupe propose des solutions pour toutes les typologies de bâtiments, résidentiels ou tertiaires, qu'ils soient neufs ou qu'ils fassent l'objet d'une rénovation thermique.

Ces solutions faciles à installer, à faire évoluer et à utiliser peuvent être mises en œuvre par les acteurs de la chaîne économique habituelle de Legrand et couvrent l'ensemble des besoins d'une installation électrique.

#### **Des solutions pour gérer l'énergie consommée par les applications, et ainsi diminuer les gaspillages, réduire la facture électrique et allonger la durée de vie de l'installation électrique**

##### **Gestion de l'éclairage**

Les systèmes de contrôle d'éclairage et les détecteurs de présence – notamment ceux développés par la société WattStopper, n° 1 sur le marché américain – offrent jusqu'à 55 % d'économie sur la consommation en éclairage d'un bâtiment tertiaire, ce qui représente par exemple 2 500 kg de CO<sub>2</sub> économisés par an pour un bâtiment de bureaux de 2 000 m<sup>2</sup>.

Ces produits sont complétés par ceux de la société Sarlam, spécialiste français de l'éclairage architectural. S'appuyant sur ses savoir-faire, Legrand déploie depuis 2010 une offre de gestion de l'éclairage à destination de tous ses marchés. Basée sur des détecteurs de présence, elle est compatible avec les ampoules basse consommation et nécessite des travaux d'installation limités. Elle offre un retour sur investissement rapide pour les utilisateurs grâce aux économies d'énergies générées.

##### **Gestion de l'électricité spécifique**

Nombre de nos équipements familiaux au bureau ou à la maison ne peuvent se passer de l'énergie électrique. C'est ce que l'on appelle l'électricité spécifique (ordinateurs, imprimantes...). Legrand propose des systèmes de programmation pour la coupure des postes bureautiques, de l'éclairage et de la ventilation selon des plages horaires. De plus un système de coupure par interrupteur, associé à un repérage visuel des circuits programmés engendre des économies d'énergie pouvant aller jusqu'à 20 % de la consommation « mobilière », ce qui représente des économies non négligeables par exemple sur le poste bureautique (troisième poste de consommation d'énergie dans un bâtiment tertiaire). Par exemple cela représente 800 kg de CO<sub>2</sub> économisés pour un service de 100 personnes équipées d'ordinateurs en France.

##### **Gestion du chauffage**

Alors que le chauffage représente le premier poste de dépenses en énergie des foyers, un réglage plus fin et automatisé des températures permet de réduire sensiblement la consommation. Outre les thermostats programmables, le gestionnaire d'énergie « Fil Pilote 3 zones » de Legrand gère 3 zones différentes au sein du logement et déleste les zones non prioritaires en fonction des besoins en énergie. Plus généralement, l'automatisation de la maison (chauffage, eau chaude sanitaire, éclairage, équipements en veille) permet d'économiser jusqu'à 10 % d'énergie.

#### **Des solutions pour gérer l'énergie des bâtiments : mesurer et afficher les consommations, surveiller l'installation électrique, sécuriser les infrastructures courant fort et courant faible**

##### **Mesurer l'énergie consommée et estimer le potentiel de réduction**

Analyser, mesurer et superviser l'installation électrique est une étape essentielle pour agir sur la consommation qui conduit en moyenne à une économie de l'ordre de 10 % sur la consommation d'énergie. Les analyseurs Alptec de Alpes Technologies permettent d'analyser le réseau électrique (coupures, surtensions...) d'un bâtiment tertiaire ou industriel, de traquer ses failles et de les corriger. Dans le résidentiel, les solutions de la gamme Arteur centralisent le pilotage de tous les équipements et ouvrent ainsi la voie de la mesure complète des consommations de la maison, en particulier avec le lancement en 2010 d'une interface de mesure, affichage et délestage des consommations. WattStopper propose également l'*Energy calculator*, un outil gratuit, accessible en ligne, permettant à chacun de calculer le potentiel de réduction de sa propre consommation d'énergie.

##### **Qualité de l'électricité**

Leader dans son domaine, la société Alpes Technologies acquise en 2008 par Legrand, complète l'offre du Groupe dans le domaine de la puissance et de la qualité de l'électricité. En complément des solutions d'analyse des réseaux, cette filiale propose



une gamme complète de services et de produits contribuant à la qualité de l'énergie et à la réduction de l'impact environnemental : compensation d'énergie réactive, filtrage des harmoniques. Depuis 2010, Alpes Technologies déploie ses offres dans de nombreux pays, en particulier la Pologne, la Russie, le Chili, la Belgique et le Portugal. Ces solutions permettent de réaliser une économie de CO<sub>2</sub> conséquente. Par exemple, l'installation d'une batterie de condensateur de 75 kVAR dans un supermarché de 1 000 m<sup>2</sup> en France permet d'économiser 1,6 tonne de CO<sub>2</sub> par an.

#### Des transformateurs innovants limitant les pertes

Legrand, et en particulier sa marque italienne EDM, propose des transformateurs secs à perte réduite. Moins polluants et plus économes que les transformateurs traditionnels, ils permettent de diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> de plus de 800 kg par an pour un bâtiment informatique avec 2 salles de 250 m<sup>2</sup>.

#### UPS <sup>(1)</sup> :

Legrand à travers ses filiales <sup>(2)</sup> Inform (Turquie), SMS (Brésil) et Meta System Energy (Italie) propose des gammes d'UPS conventionnels, des UPS modulaires à haute technicité dédiées aux installations à criticité importante (*datacenters* ou établissements financiers) et des onduleurs photovoltaïques de puissance. L'efficacité énergétique de ces solutions repose sur un circuit intelligent de correction du facteur de puissance, qui optimise l'absorption d'énergie en entrée ; l'efficacité demeure à un niveau élevé et constant même à un faible taux de charge, donc la performance énergétique n'est pas fonction des éventuelles variations de charge.

#### Des solutions pour gérer l'alimentation en énergie : intégrer les énergies renouvelables et alimenter les véhicules électriques

##### Raccordement des panneaux photovoltaïques

Legrand propose des solutions de raccordement des panneaux. Pour les installations résidentielles l'installation par un professionnel est simplifiée avec la mise à disposition d'un coffret précâblé. Pour les installations tertiaires Legrand enrichit progressivement son offre. L'accent est mis sur la sécurité avec des connexions qui fiabilisent le raccordement sur la durée.

##### Solutions de recharge pour véhicule électrique

Pour accompagner les mutations profondes qui se dessinent dans le secteur des transports et pour répondre aux besoins des utilisateurs, Legrand propose :

- une prise de type domestique, *Green' up Access*, permettant de charger à 14A (3,2 kW) ;
- une gamme de bornes de recharge, *Green' up Premium*, adaptée à la maison individuelle, aux parkings d'entreprises ou publics, aux immeubles d'habitation et à la voie publique.

Par ailleurs, Legrand fait partie des membres fondateurs de l'EV Plug Alliance, une association de fabricants européens qui se donne pour mission de promouvoir un label garantissant la conformité des solutions de recharge pour véhicules électriques avec le standard Mode 3, type 3 de l'IEC (Commission Électrotechnique Internationale). À ce titre, la prise offrira donc le plus haut niveau de sécurité, grâce à des obturateurs à éclipses empêchant tout contact accidentel avec des parties sous tension (conforme à l'obligation NF C 15 100).

## 5.3.4 - Synthèse des indicateurs environnementaux

Un outil de reporting est déployé dans le Groupe pour recueillir, administrer et gérer les données environnementales ; cet outil est accessible sur l'intranet du Groupe.

Cette application intègre un document de présentation générale de la démarche de reporting ainsi qu'un guide utilisateur. Des aides en ligne ainsi que des contrôles de cohérence de données et des zones de commentaires obligatoires sont intégrés à cette application de façon à accompagner la saisie des données par les entités.

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en matière environnementale. Toutes les données correspondent au périmètre du reporting Environnement qui couvre plus de 90 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Pour plus d'information sur les règles d'intégration des nouvelles acquisitions dans le processus de reporting, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.1.4. du présent document de référence.

(1) UPS : Uninterruptible Power Supply, Alimentation Statique sans Interruption (onduleur).

(2) En février 2012, le groupe Legrand a annoncé le rachat de la société Numeric UPS basée en Inde.

### ■ 5.3.4.1 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – PRODUITS

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs suivis par le Groupe en termes de développement de Produits à Haute Performance Environnementale.

	2009	2010	2011
Part du chiffre d'affaires Groupe réalisé avec des produits comportant des PEP	17 %	25 %	30 %
Part des bureaux d'études Groupe réalisant des Analyses de Cycle de Vie Produits (ACV)	49 %	59 %	67 %

### ■ 5.3.4.2 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – SITES

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs suivis par le Groupe en termes d'impact liés aux activités des sites. Les données sont à périmètre courant.

Les commentaires associés aux données présentées sont détaillés dans le paragraphe 5.3.2. du présent document de référence.

	2009	2010	2011
Consommation d'énergie (GWh)	449	454	527 ✓
Consommation d'énergie directe (essentiellement gaz) (GWh)	181	178	253 ✓
Consommation d'énergie indirecte (électricité) (GWh)	268	276	274 ✓
Émissions totales de CO <sub>2</sub> pour le scope 1 et 2 du bilan carbone (milliers teq.CO <sub>2</sub> )	166	168	187*
Émissions liées au transport de produits (milliers teq.CO <sub>2</sub> **)	-	89	88,9
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie (milliers teq.CO <sub>2</sub> ) scopes 1, 2 et 3***	-	-	1 847
Sites certifiés ISO 14001 (%)	84 %	82 %	87 %
Consommation d'eau (en milliers de m <sup>3</sup> )	1 430	1 480	1 390 ✓
Déchets produits (en milliers de tonnes)	43	42,7	43,4 ✓
Déchets valorisés (%)	82 %	84 %	79 %
Composés Organiques Volatils (COV)**** (tonnes)	52	52	69

\* Valorisation conforme aux exigences du GHG protocol.

\*\* Données non disponibles pour 2009.

\*\*\* Données non disponibles pour 2009 et 2010.

\*\*\*\* COV : l'évolution de l'indicateur est principalement induite par une augmentation du nombre de procédés inclus dans le périmètre des estimations.

Précisions complémentaires :

- la consommation d'énergie des sites du Groupe s'est élevée à 527 GWh contre 454 GWh en 2010, soit une augmentation de 16 % à périmètre courant, mais de 0,3 % à périmètre constant, après prise en compte des valeurs de 2010 révisées pour les sites de l'entité russe Kontaktor. Comparée à l'évolution organique du chiffre d'affaires 2010/2011, la consommation d'énergie du Groupe a diminué de 5,9 % entre les deux exercices considérés, sur la base des données 2010 révisées (le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.2.1 du présent document de référence pour plus d'information sur ces variations) ;
- la consommation d'eau du Groupe représente 1 390 milliers de m<sup>3</sup> en 2011, en baisse de 6,2 % par rapport à 2010 et de 1,3 % à périmètre constant (le lecteur est invité à se référer

au paragraphe 5.3.2.3 du présent document de référence pour plus d'information sur ces variations) ;

- les déchets représentent 43,4 milliers de tonnes en 2011, en hausse de 1,7 % par rapport à 2010 à périmètre courant, mais en baisse de 1,4 % à périmètre constant (le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.2.3 du présent document de référence pour plus d'information sur ces variations).
- ✓ Ce symbole identifie les indicateurs qui ont fait l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes pour l'exercice 2011 et d'un avis d'assurance modérée.

### ■ 5.3.4.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – AUTRES

	2009	2010	2011
Formations et sensibilisation à l'environnement (heures)	17 300	11 440	15 300

## 5.4 - DÉMARCHE SOCIALE ET SOCIÉTALE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2011

Legrand poursuit son développement en portant une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités en tant qu'employeur et acteur social. Il appuie sa politique des Ressources Humaines sur 4 axes : la prévention et la sécurité, la gestion des compétences, le dialogue social et la diversité

### 5.4.1 - Investir dans les collaborateurs

#### ■ 5.4.1.1 PRÉVENIR LES RISQUES ET ASSURER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

La Charte de la prévention constitue la politique du Groupe en la matière. Elle a été remise à jour en 2009 et définit trois principes : la conformité aux législations et réglementations nationales, l'intégration de la sécurité à la démarche industrielle, l'harmonisation des stratégies de prévention.

Le déploiement de la démarche « Esculape », lancée en 2005, met en œuvre progressivement dans tout le Groupe un système de gestion de la sécurité et santé au travail, respectant le référentiel ILO-OSH 2001 du Bureau International du Travail. Ce référentiel est un cadre de gestion structuré et global des risques professionnels qui donne au Groupe la possibilité de progresser dans ses résultats et dans ses méthodes.

Le prérequis pour Legrand est un strict respect de la réglementation en vigueur. La prise en compte des évolutions réglementaires, passe par l'organisation de la veille réglementaire, ceci dans chaque pays dans lequel des activités industrielles sont réalisées. Ainsi le logiciel « SécuRisk » permet de réaliser des diagnostics de conformité réglementaire en France et en Italie. Il est associé à une veille réglementaire et jurisprudentielle afin de maintenir à jour le référentiel d'audit. Sa mise en œuvre pourra être proposée dans d'autres pays, en fonction des besoins.

L'intégration de la sécurité à la démarche industrielle fait partie de la culture de Legrand, dans toutes les fonctions et à tous les niveaux.

La formation à la sécurité est un axe de travail important, qu'il s'agisse de prévention des risques liés au poste de travail, de secourisme ou de lutte contre l'incendie. Des délégations de pouvoir sont mises en place pour formaliser la responsabilité des dirigeants de chaque unité du Groupe, notamment en matière de prévention des risques professionnels.

Pour l'ensemble des salariés français, les définitions de fonctions contiennent les informations permettant de faire de la sécurité et de la santé au travail une responsabilité connue et acceptée de chacun, quels que soient son niveau hiérarchique et sa fonction.

Par exemple, une directive du Groupe portant sur les équipements de travail est en place depuis 2009. Elle prévoit d'intégrer des clauses dans les contrats d'achat pour garantir la conformité au droit applicable des machines nouvellement acquises. Elle exige aussi qu'un contrôle de conformité soit réalisé systématiquement lors de tout transfert d'un équipement de travail, y compris au sein du Groupe. Elle définit enfin un certain nombre de règles à respecter afin de garantir le maintien en état des machines en cours d'utilisation (notamment la vérification périodique du bon fonctionnement des dispositifs de sécurité). Ces règles sont d'ores et déjà promues sur tout le périmètre français du Groupe et pourront être étendues progressivement.

Un autre exemple, le principe de ne pas introduire de nouvelle substance classée CMR (cancérogène, mutagène ou toxique pour la reproduction) dans les processus de fabrication, dans la mesure où la solution technique existe, a été ajouté au cahier des charges Achats du Groupe.



L'harmonisation des stratégies de prévention est favorisée par le système d'information de la Direction des ressources humaines qui permet d'intégrer à chaque définition de fonction, une description de la responsabilité du salarié. Cet outil favorise aussi la gestion globale des habilitations spécifiques liées à la sécurité.

Un outil de reporting partagé permet en outre la consolidation des données statistiques de prévention, avec aussi pour objectif de promouvoir les meilleures pratiques à travers le Groupe.

Historiquement, le Groupe a toujours choisi de définir ses objectifs en termes de moyens de prévention mis en œuvre. Le Groupe considère qu'il s'agit de la méthode la plus efficace pour construire sur des bases solides et progresser sur le long terme.

Ainsi, c'est chaque unité du Groupe qui améliore son management de la sécurité et de la santé au travail, par la mise en place de mesures adaptées, dans le respect de la politique de prévention du Groupe.

Au global, on constate dans les différentes filiales du Groupe, une volonté de mieux préparer le personnel face aux risques pour leur santé et leur sécurité, ce qui se retrouve dans le pourcentage de l'effectif formé sur ces notions : 51 % en 2011 contre 43 % en 2010.

La feuille de route 2011-2013 a formalisé les engagements du Groupe pour promouvoir une politique active de prévention des risques professionnels dans le cadre de la démarche Esculape. Ainsi, les objectifs retenus servent la mise en œuvre du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail sur la base de l'ILO-OSH 2001 :

Objectifs 2011-2013	État d'avancement à fin 2011
Maintenir une consolidation des indicateurs de sécurité et santé pour plus de 95 % des effectifs du Groupe*. Intégrer les nouvelles entités du Groupe au plus tard lors du troisième process de reporting suivant leur entrée dans le Groupe.	100 %
Assurer qu'au moins 85 % des effectifs du Groupe fait l'objet d'une évaluation des risques formalisée*.	100 %
Favoriser une démarche de prévention participative en permettant à plus de 85 % des effectifs du Groupe* d'être représenté par un Comité de Sécurité et de Santé.	100 %
Permettre à 75 % des effectifs du Groupe de bénéficier d'un entretien médical ou paramédical au moins tous les 5 ans*.	92 %
S'assurer du respect de la Charte de la prévention ; la promouvoir en particulier dans les nouvelles entités du Groupe dans l'année qui suit leur intégration.	25 %
Rédiger une directive Groupe relative à la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS).	25 %

\* Hors acquisitions de moins de 3 ans.

Ces objectifs reflètent le haut niveau d'exigence du Groupe, compte tenu de l'intégration des nouvelles acquisitions et des évolutions permanentes des processus industriels (nouvelles technologies, nouveaux produits).

Courant 2011, le Groupe a nommé une personne spécifiquement dédiée au pilotage de ces six objectifs, ce qui a contribué aux bons résultats sur ces sujets.

### **1<sup>er</sup> objectif : Maintenir une consolidation des indicateurs de sécurité et santé pour plus de 95 % des effectifs du Groupe. Intégrer les nouvelles entités du Groupe au plus tard lors du troisième processus de reporting suivant leur entrée dans le Groupe.**

Cet indicateur vise à montrer que l'ensemble du Groupe est associé à la démarche de progrès en matière de prévention des risques professionnels. Il s'agit aussi de garantir la représentativité des résultats communiqués.

Une application, disponible sur l'Intranet, est utilisée depuis 2006 pour consolider l'ensemble des indicateurs en sécurité et santé au travail.

En 2011, le référentiel et le manuel utilisateur de l'application ont été revus, notamment suite aux remarques faites dans le cadre de l'audit réalisé au premier semestre par les commissaires aux comptes du Groupe. Un *webcasting* a également été réalisé auprès des correspondants prévention, afin de rappeler l'importance du reporting et de sa fiabilité ; ce *webcasting* a aussi permis de les informer sur les résultats de l'audit.

Ces actions ont permis d'améliorer notablement les résultats du Groupe : ce sont presque 100 % des effectifs qui sont concernés par le reporting 2011 ; cet indicateur est en progression de 4 points et le nombre de sites connectés est en progression de plus de 20 %.

Une prochaine étape consistera en l'organisation d'un reporting intermédiaire (trimestriel) comprenant les principaux indicateurs. Il apportera notamment un meilleur suivi des résultats d'accidentologie, ce qui pourra permettre d'agir pour infléchir les tendances le cas échéant, cela dans une plus grande réactivité. Il a aussi pour vocation d'améliorer le processus du reporting annuel en impliquant plus régulièrement les relais de la fonction Prévention de toutes les entités du Groupe.

Le reporting périodique sera aussi utilisé pour des actions de communication ciblées sur des thèmes choisis afin d'améliorer la fiabilité des indicateurs. Il sera l'occasion d'une accélération du partage d'expérience qui ouvrira une nouvelle opportunité de progrès dans le domaine de la maîtrise des risques.

Concernant l'accidentologie, l'implication des équipes du service Prévention a permis d'améliorer sensiblement les résultats en 2011 (le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.4.4.1. pour les données chiffrées sur ce thème).

**2<sup>e</sup> objectif : Assurer qu'au moins 85 % des effectifs du Groupe fait l'objet d'une évaluation des risques formalisée.**

L'évaluation des différentes formes de risques professionnels constitue le fondement de toute démarche de prévention. La plupart des unités du Groupe font d'ores et déjà cette évaluation en s'appuyant sur des outils qui leur sont propres.

En complément, une méthode d'évaluation est en cours d'élaboration afin de permettre aux entités ne disposant pas de méthodologie propre d'évaluation des risques, de mener cette évaluation sur la base d'un outil commun.

Pour 2011, 90,3 % des effectifs du Groupe font l'objet d'une évaluation formalisée des risques. En 2012, cette méthodologie d'évaluation des risques sera complétée et diffusée progressivement au sein du Groupe.

**3<sup>e</sup> objectif : Favoriser une démarche de prévention participative en permettant à plus de 85 % des effectifs du Groupe d'être représentés par un Comité de Sécurité et de Santé**

Legrand a choisi d'appuyer sa politique prévention sur le référentiel ILO-OSH 2001. Ce référentiel, grâce au tripartisme de l'organisation qui l'a rédigé, place les salariés et leurs représentants au cœur de la démarche de prévention.

Historiquement, des Comités de Sécurité et de Santé (instances représentatives des salariés pour les questions de sécurité), sont présents dans de nombreux pays, à l'initiative des Directions pays et conformément à la législation locale.

À partir de 2005, le Groupe a décidé de généraliser le principe de représentation du personnel, en particulier pour les sites industriels et logistiques d'une certaine dimension.

Une procédure a été rédigée par le Groupe afin de soutenir le déploiement progressif de la démarche, en particulier dans des pays où le droit local ne l'exigerait pas. La prochaine étape consistera à déployer cette procédure sur le ou les périmètres jugés prioritaires suite à la campagne de reporting 2011.

Pour 2011, 90,8 % des effectifs du Groupe font l'objet d'une représentation en Comité de Sécurité et de Santé. Les entités situées au sein de la zone Asie et en Europe (hors Italie et France) constituent les périmètres prioritaires d'amélioration pour 2012.

**4<sup>e</sup> objectif : Permettre à 75 % des effectifs du Groupe de bénéficier d'un entretien médical ou paramédical au moins tous les 5 ans**

La surveillance de la santé des salariés est indispensable pour s'assurer que le travail n'a pas d'effet néfaste sur les collaborateurs. C'est aussi l'une des exigences essentielles de l'ILO-OSH 2001.

Une procédure a été rédigée pour définir les règles minimales en la matière applicables à l'ensemble du Groupe.

Elle prévoit notamment un entretien médical ou paramédical au moins tous les 5 ans.

La prochaine étape consistera à déployer la directive Groupe sur le ou les périmètres jugés prioritaires suite à la campagne de reporting 2011.

Pour 2011, 69 % des effectifs du Groupe font l'objet d'un suivi de santé par un entretien médical professionnel. Concernant les pays pour lesquels le processus n'est pas encore en place, le Groupe s'appuiera à partir de 2012 sur le déploiement de la directive qui sera mise en place progressivement jusqu'en 2013. Ce sera notamment le cas pour les pays de la zone Asie, d'Amérique du Nord et d'Europe (hors Italie et France, évalués matures sur ce sujet).

**5<sup>e</sup> objectif : S'assurer du respect de la Charte de la prévention ; la promouvoir en particulier dans les nouvelles entités du Groupe dans l'année qui suit leur arrimage**

La Charte de la prévention est la politique du Groupe en la matière. Elle est signée par le Président Directeur Général du Groupe et a été actualisée en 2009. Elle a fait l'objet d'une large communication à l'attention des salariés et est accessible sur l'Intranet.

Les objectifs de la feuille de route fixés par le Groupe visent à assurer la mise en œuvre de cette politique de prévention. Les indicateurs consolidés permettent de contrôler le respect des principaux engagements.

La prochaine étape consistera à promouvoir la Charte de la prévention auprès des unités du Groupe et proposer des outils complémentaires pour en garantir la mise en œuvre.

**6<sup>e</sup> objectif : Rédiger une directive Groupe relative à la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS)**

Les troubles musculosquelettiques représentent la première cause de maladie professionnelle dans le Groupe. Ils se traduisent par des douleurs incapacitantes.

Celles-ci affectent principalement le cou, les épaules, les coudes, les poignets, les mains, les doigts et le dos, et résultent généralement d'un déséquilibre entre les sollicitations biomécaniques et les capacités fonctionnelles de l'opérateur.

Un projet de directive est en cours de rédaction par la fonction Prévention. Elle sera ensuite soumise à différentes commissions

(RH, médecins du travail, industrialisateurs, préventeurs) avant d'être validée définitivement.

Elle abordera les différents facteurs de risques, à toutes les étapes et dès la conception des postes de travail.

La prochaine étape consistera à terminer la rédaction du projet et à le soumettre aux différentes commissions.

### Prévention des Risques Psychosociaux

La prévention des risques psychosociaux (RPS) est aussi un axe de travail important Legrand. En juin 2010, un accord de méthode sur la prévention des risques psychosociaux et l'amélioration de la qualité de vie au travail a été signé, pour la France, avec l'ensemble des organisations syndicales. L'accord comporte un volet significatif concernant la formation. Ainsi, les CHSCT (Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) et le management bénéficient progressivement d'une formation spécifique pour les aider dans l'identification de problèmes individuels.

Des groupes de référents locaux sont mis en place afin d'accompagner localement la prévention des risques psychosociaux dans une démarche d'amélioration continue.

L'accord a débouché sur la réalisation en 2011 d'une enquête par questionnaire anonyme qui a été adressée à tous les salariés français du Groupe. Le but était d'identifier les principaux facteurs de risques et de protection par catégorie socioprofessionnelle, par métier et par zone géographique.

Le contenu de l'enquête et les modalités ont été définis avec les représentants du personnel et en partenariat avec un médecin du travail. L'administration et le traitement de l'enquête ont été pris en charge par un organisme tiers externe et indépendant, l'ARACT Limousin (Association Régionale de l'Amélioration des Conditions de Travail). Les résultats ont fait l'objet d'une restitution auprès des salariés en novembre 2011. Une restitution des résultats propres à chaque site sera effectuée au cours du premier semestre 2012 pour mise en place progressive de plan d'actions.

D'autres unités du Groupe ont également pris en compte les risques psychosociaux. A titre d'exemple, on peut citer l'Italie qui a mis en œuvre un programme d'évaluation des RPS. Autre exemple, le projet initié en Colombie composé de différentes phases : analyse de risque et diagnostic qualitatif par secteur.

Par ailleurs, des actions de formation interne abordent, depuis 2009, l'intelligence émotionnelle et la prévention du harcèlement.

#### ■ 5.4.1.2 DÉVELOPPER LA GESTION DES COMPÉTENCES ET FAVORISER LA MOBILITÉ

Avec plus de 33 000 collaborateurs dans le monde et des implantations commerciales et industrielles dans plus de 70 pays, Legrand poursuit son développement en portant une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités en tant qu'employeur et acteur social.

Dans un contexte économique présentant des situations contrastées notamment entre les nouvelles économies et les pays matures, la volonté du Groupe a été de gérer les ressources humaines des différentes entités en prenant en compte les enjeux et priorités d'activité dans le but de préparer et disposer des meilleures adéquations besoins-ressources possibles, tout en favorisant l'engagement des salariés.

Les démarches de Gestion des Ressources Humaines au sein du Groupe s'articulent en :

- une gestion des ressources humaines locales, réalisée par chaque filiale ;
- une gestion des ressources humaines transversale au niveau du Groupe, ciblant les postes et ressources clés.

Le dispositif de reporting Ressources Humaines Groupe a été adapté en 2011 dans une démarche d'amélioration continue afin de mieux répondre aux attentes des différentes parties prenantes.

Ce dispositif a permis de franchir une étape importante dans la gestion des Ressources Humaines à l'international avec différents progrès :

- une meilleure connaissance de l'activité Ressources Humaines des pays et des dossiers Ressources Humaines prévisionnels ;
- un suivi renforcé de certains indicateurs RH clés pour une meilleure réactivité ;
- un pilotage amélioré de la performance Ressources Humaines du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre de sa feuille de route 2011-2013, le Groupe s'est engagé à valoriser ses ressources humaines en développant les compétences et parcours professionnels de ses collaborateurs, ceci à travers trois objectifs :

Objectifs 2011-2013	État d'avancement à fin 2011
Bâtir une nouvelle offre de formation managériale adaptée aux enjeux et évolutions du Groupe d'ici à fin 2012.	50 %
Systématiser la gestion des talents du Groupe en gérant notamment 90 % des positions clés du Groupe à fin 2013.	97 %
Permettre à 90 % des managers du Groupe de bénéficier d'un Entretien Individuel Périodique (EIP) d'ici à fin 2014.	92 %

### 1<sup>er</sup> objectif : bâtir une nouvelle offre de formation managériale adaptée aux enjeux et évolutions du Groupe d'ici à fin 2012

Dans un contexte peu prévisible, les managers jouent un rôle essentiel pour maintenir et développer l'engagement de leurs collaborateurs. Ils ont pour ceci besoin de nouveaux repères pour éclairer et guider leur action.

Adapter régulièrement les programmes de formation managériale aux évolutions organisationnelles et aux nouveaux défis du Groupe constitue donc un levier essentiel de performance.

De nombreuses actions de formation managériales ont été réalisées en 2011, soit de façon transversale, soit localement au sein des filiales.

Par exemple, un « dispositif d'accompagnement » Groupe, visant à développer et fidéliser les collaborateurs clés au sein de l'ensemble des filiales, se développe progressivement. Il a pour objectifs de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe, de développer un réseau métier et d'accompagner le développement des compétences. Il concerne les collaborateurs positionnés sur des domaines stratégiques (marketing, R&D, industriel...) et devant jouer un rôle de relais du Groupe dans leurs périmètres géographiques. Les personnes concernées sont, le plus souvent, de nouveaux collaborateurs qui intègrent une filiale, ou des collaborateurs qui prennent en charge une nouvelle responsabilité. Ce dispositif de formation interne a fait l'objet d'une démarche pilote en 2009 avec des collaborateurs hongrois et chinois. Il a été étendu en 2010 à des participants venant de 10 pays différents et s'est poursuivi, en 2011, avec 47 participants venant de 14 pays. Ce dispositif continuera à se déployer en 2012 en renforçant l'axe de fidélisation au sein du Groupe.

Par ailleurs, au niveau local, chaque filiale investit dans ses collaborateurs en prenant en compte en particulier les enjeux commerciaux, les évolutions organisationnelles et technologiques. Des actions de formation managériales adaptées aux contextes locaux ont lieu sur différentes entités pour répondre à des besoins spécifiques.

- Aux USA, un programme intitulé LEAP (*Leaders Engaged in Accelerating Performance*) a été mis en œuvre en 2011. Ce programme fournit les outils et les techniques pour développer les capacités de leadership des managers. 69 personnes ont participé à cette formation en 2011. Cette action sera poursuivie en 2012 avec un nombre de participants comparables.
- En Chine, sur l'entité Rocom, une formation « Culture traditionnelle chinoise » est organisée pour tous les managers, superviseurs et ingénieurs en rappelant l'importance de certaines valeurs (la discipline, l'intégrité, la protection de l'environnement, etc.). En 2011, 250 personnes ont suivi ce programme de formation et 285 personnes supplémentaires suivront le programme en 2012.
- Au Mexique, une formation « Développement des compétences managériales » (leadership, orientation client, développement

d'une pensée stratégique, travail en équipe) a été suivie par 33 managers. Ce programme alterne apprentissage en ligne et 2 sessions en classe de 2 jours.

En parallèle des formations, de nombreuses actions de coaching ont été réalisées en 2011 au sein du Groupe. Ces actions ont permis d'accompagner des talents dans leur prise de poste ainsi que dans leur développement personnel. Sur différents sites, des actions de team building ont également été mises en œuvre pour accompagner la création de nouvelles équipes et la prise en compte de nouveaux challenges.

### 2<sup>e</sup> objectif : Systématiser la gestion des talents du Groupe en gérant notamment 90 % des positions clés du Groupe à fin 2013

La gestion optimale des talents est un enjeu majeur pour le Groupe. Déployée à ce jour, dans les principales filiales, elle s'appuie sur différents processus et outils, tels que :

- le processus OSR (Revue de personnel et d'Organisation) ;
- la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ;
- la gestion de la mobilité.

Dans un contexte évolutif, le challenge consiste à la fois à maintenir ce processus de façon optimale dans les filiales majeures mais également à le déployer dans d'autres pays, auprès d'entités ne disposant, le plus souvent, pas de structure RH de proximité.

Afin de faciliter la convergence des pratiques, le Groupe a mis à disposition de ses filiales une application informatisée partagée par les équipes Ressources Humaines et par les managers en France. Ce système appelé Talentis, primé en 2008 par *Entreprise et Carrières*, la *Cegos* et les *Echos.fr* pour son utilité et efficacité, est déployé dans 51 pays (soit 9 pays de plus qu'en 2010). Il permet de supporter la gestion des talents en gérant dans une première étape les données (type CV) des collaborateurs du Groupe et de la *Revue de Personnel et d'Organisation*. Il est progressivement déployé sur ses différentes fonctionnalités.

Le processus OSR (Revue de personnel et d'Organisation) existe depuis plus de 10 ans et permet d'identifier les incidences des évolutions organisationnelles à venir sur les emplois et d'échanger sur les évolutions de carrière des collaborateurs. Ce processus permet également d'identifier certaines situations spécifiques (potentiel, expertise particulière...) et de définir les plans de succession des postes clés ainsi que des plans d'actions de développement. La finalité est de réaliser en permanence la meilleure adéquation possible entre les besoins organisationnels de l'entreprise et ses ressources pour développer la performance du Groupe.

Ce processus, est en fonctionnement dans les 30 principaux pays du Groupe. En 2011, 87 % des positions clés du Groupe ont été prises en compte. Il a également permis d'identifier une liste de talents à considérer prioritairement au niveau du Groupe pour des actions de développement, ou de mobilité par exemple.

En 2012, le déroulement du processus OSR évoluera et permettra une identification encore plus précise des « talents Groupe » et

des plans d'actions prévisionnels associés. Une communication des orientations et évolutions pour 2012 sera réalisée vis-à-vis des différents DRH pays sous forme de *webcasting*. Un certain nombre de nouveaux acteurs de la fonction RH au sein de différents pays seront notamment formés à ce processus.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et son référentiel de fonctions modèles est par ailleurs déployé en France depuis plusieurs années. Intégré à l'EIP (Entretien Individuel Périodique), il permet d'identifier les écarts entre les compétences requises par chaque fonction et les compétences mises en œuvre par chaque titulaire. Cette démarche permet notamment de définir les besoins de formation prioritaires. L'accord GPEC conclu en 2009 en France par l'ensemble des organisations syndicales formalise une politique d'emploi qui vise à contribuer à la compétitivité tout en permettant aux collaborateurs de mieux gérer leur carrière dans un environnement très évolutif.

À l'international, une démarche simplifiée intégrant des compétences transversales est proposée. Celle-ci a été intégrée aux EIP réalisés au Brésil en 2011. Des échanges avec le Chili, le Pérou et le Venezuela ont également eu lieu sur cette thématique. Cette démarche sera progressivement déployée sur d'autres entités du Groupe, dans le respect des pratiques et des législations locales.

La gestion de la mobilité : elle favorise l'employabilité et constitue un levier d'accroissement des compétences. Elle est à la fois gage de développement personnel et de performance pour l'entreprise.

La diversité des métiers, les différentes filières professionnelles et les implantations du Groupe offrent de nombreuses possibilités et constituent autant d'opportunités d'évolutions à explorer. Les plates-formes de mobilité permettent de gérer à l'échelle du Groupe l'évolution des cadres talentueux occupant des postes clés et de les inscrire dans une dynamique de développement professionnel. La publication des postes ouverts sur l'Intranet du Groupe participe au dynamisme de la mobilité géographique et professionnelle au sein de l'entreprise.

Pour encourager les salariés dans leur projet de mobilité, Legrand a mis en place un accompagnement incitatif pour chacun (visites du site d'accueil, formations notamment à l'interculturalité lorsqu'il s'agit d'une mobilité internationale, encouragement financier). Un suivi des talents est organisé dès les premières étapes de carrière des collaborateurs.

Ainsi, les personnes en VIE qui intègrent nos filiales bénéficient d'un suivi régulier aux différentes étapes de leur mission. En fin de contrat, un bilan complet est réalisé et une analyse précise des possibilités d'emploi est menée en Comité de mobilité.

Les talents du Groupe, identifiés dans le cadre du processus OSR comme étant prêts pour une action de mobilité, sont pris en compte systématiquement dans les différents Comités de mobilité du Groupe.

Ces opportunités de carrière ont constitué des leviers de développement de la diversité, de fidélisation de collaborateurs clés, et de développement de l'engagement.

### **3<sup>e</sup> objectif : Permettre à 90 % des managers du Groupe de bénéficier d'un Entretien Individuel Périodique (EIP) d'ici à fin 2014**

L'Entretien Individuel Périodique est un moment privilégié d'échange entre le manager et le collaborateur. Il constitue un acte majeur de management et un outil central de gestion des performances, des plans d'actions de développement des personnes et des souhaits de mobilité fonctionnelle ou géographique.

L'EIP existe déjà sur un grand nombre d'entités du Groupe. En 2011, un travail de recherche de convergences progressives entre les filiales du Groupe a été mené dans le respect des diversités culturelles et des pratiques locales des différents pays, afin de mettre en place une approche commune sur les notions d'objectifs, de performance, de compétences et de mobilité.

Ainsi en 2011, le Brésil a poursuivi sa démarche de déploiement du processus EIP en intégrant le nouveau format sur la partie « gestion des compétences » et sur les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Au-delà des actions déjà conduites les années précédentes sur différents pays, un certain nombre d'échanges ont eu lieu en 2011 avec les DRH pays (Égypte, Chili, Pérou, Europe de l'Est) dans la perspective de déploiement d'un processus EIP davantage harmonisé sur ces entités.

En 2012, sur la base des échanges réalisés avec différentes filiales du Groupe en 2010 et 2011 et compte tenu de l'évolution identifiée des besoins dans le management des personnes, le Groupe va proposer une évolution du processus EIP dans un format davantage international. Une fois ce travail réalisé, un projet de déploiement complémentaire volontariste et progressif de ce processus sera lancé au sein des différentes filiales du Groupe en 2013.

L'évolution des taux de réalisation d'EIP des dernières années montre une progression au sein de la catégorie des managers. Ainsi, 72,6 % des managers du Groupe ont bénéficié d'un entretien individuel en 2009, 80 % en 2010, et 82,5 % en 2011.



### ■ 5.4.1.3 AMÉLIORER LE DIALOGUE SOCIAL DANS UN CONTEXTE MONDIALISÉ OÙ LE CHANGEMENT S'ACCÉLÈRE

Pour Legrand, les relations sociales sont une composante importante dans la capacité du Groupe à conduire les changements de façon optimale. Legrand s'implique donc pour

favoriser les relations sociales et valoriser le rôle des instances représentatives.

Ainsi, dans le cadre de sa feuille de route 2011-2013, le Groupe s'est engagé à mener à bien la conduite du changement dans les évolutions industrielles, ceci à travers un objectif :

Objectifs 2011-2013	État d'avancement à fin 2011
Améliorer le dialogue social dans un contexte mondialisé où le changement s'accélère.	33 %

Améliorer le dialogue social, nécessite avant tout de disposer d'organisations représentatives permettant d'échanger sur les différentes thématiques de l'entreprise, et d'aboutir à la conclusion d'un certain nombre d'accords collectifs.

Sur cette base, le dialogue social s'est amélioré au sein du Groupe en 2011 :

- 86 % des salariés du Groupe sont employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et ou syndicale. Au cours de l'année 2011, des organisations représentatives ont vu le jour sur deux entités supplémentaires (en Turquie et en Scandinavie) ;
- 1 092 réunions d'information ou de consultation avec les organismes de représentants du personnel ou les syndicats ont eu lieu en 2011 à périmètre constant, soit 38 % de plus qu'en 2010 ;
- 58 % des salariés du Groupe sont couverts par des accords collectifs ou conventions applicables sur leur entité, soit une progression de plus de 10 points par rapport à 2010 ;
- 111 nouveaux accords collectifs ont été signés en 2011 au sein du Groupe tant dans les pays matures que dans les pays des nouvelles économies.

Par exemple, en Inde plusieurs accords salariaux ; au Brésil sur la participation ainsi que sur les heures compensées ; en Chine sur le temps de travail, la protection au travail des salariés, notamment féminins.

En France, de nombreux accords ont été signés ces deux dernières années, notamment en 2010 l'accord de méthode sur la Prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail, l'accord du 8 avril 2010 sur les moyens attribués au Comité central d'entreprise Legrand. En 2011, 20 accords locaux (NAO – Négociations Annuelles Obligatoires – et temps de travail) ont été signés, 1 accord Groupe sur la participation ainsi que 2 avenants aux accords NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et sur l'intéressement.

Le rôle des représentants du personnel est régulièrement valorisé et les salariés sont informés sur l'importance du vote aux élections professionnelles.

Les managers sont formés aux relations sociales pour les aider à remplir pleinement leur rôle d'interlocuteur social de proximité.

Des réunions « Management des Relations Sociales » sont organisées mensuellement avec les principaux managers et la DRH afin de piloter les relations sociales.

Au niveau Européen, un projet de formation des partenaires sociaux du Comité de Groupe Européen a été formalisé en 2011. Ce projet doit être finalisé et mis en œuvre en 2012.

L'adaptation aux marchés implique des évolutions organisationnelles et donc l'adaptation des ressources et des moyens. Ces évolutions organisationnelles s'inscrivent dans le cadre de relations sociales de proximité.

Lorsque des décisions d'adaptations sont prises, le Groupe met en œuvre de nombreuses actions pour accompagner les personnes concernées par les changements (reclassement, formation, coaching, aide à la mise en œuvre de projets de création ou reprise d'entreprise...).

Par exemple en 2011 :

- en France, une mutualisation des Services Clients entre différentes marques du Groupe a été mise en place afin de mieux répondre à la technicité croissante des offres et des systèmes. L'organisation des deux services clients a été repensée sous un management commun. Impliquées très en amont, les équipes se sont vu proposer soit une montée en compétence à travers des formations et des évaluations, soit des reclassements sur d'autres postes du Groupe, ceci dans le respect de leurs contraintes personnelles (géographiques par exemple). Une adaptation spécifique des outils (système téléphonique), avec un investissement complémentaire, a été décidée, afin de permettre aux deux services de fonctionner avec un pilotage à distance ;
- en Australie, dans le contexte du transfert d'une usine de Collingwood à Prestons, des services de réinsertion professionnelle ont été proposés aux salariés concernés pour les aider dans la recherche d'un nouvel emploi.

### ■ 5.4.1.4 LUTTER CONTRE LA DISCRIMINATION ET FAVORISER LA DIVERSITÉ

La lutte contre la discrimination et l'engagement pour la promotion de la diversité sont des orientations fortes du Groupe depuis 2004, date de publication de sa première Charte d'éthique. Cet engagement a été formalisé en 2009 dans la Charte des fondamentaux, se retrouve dans l'adhésion de Legrand au Pacte

Mondial et est relayé régulièrement par des interventions internes du Directeur des ressources humaines et de la Responsable de la Diversité Groupe.

Le Groupe est convaincu que le déploiement d'une politique de diversité efficace s'appuie sur un diagnostic de la situation,

la formalisation et le suivi des engagements, la mesure et le contrôle des objectifs fixés.

Les objectifs ont été formalisés dans le cadre de la feuille de route Développement Durable 2011-2013, dans laquelle le Groupe s'est engagé à favoriser la diversité dans les équipes et prévenir toute forme de discrimination.

Objectifs 2011-2013	État d'avancement à fin 2011
Sensibiliser et former les équipes au principe de non-discrimination.	33 %
S'assurer que les processus RH du Groupe sont conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances.	33 %
Encourager la féminisation de l'encadrement du Groupe et garantir aux femmes de meilleures conditions d'emploi, en particulier : au moins 25 % en 2011, 30 % en 2012 et 35 % en 2013 des recrutements cadres en France seront féminins.	17 %

### 1<sup>er</sup> objectif : sensibiliser et former les équipes au principe de non-discrimination

Cet objectif s'appuie sur le constat qu'il n'y a pas de « pente naturelle » vers la promotion de la diversité et que pour être mise en œuvre, la politique de lutte contre la discrimination doit être soutenue par l'ensemble des collaborateurs.

Pour susciter l'adhésion, il est nécessaire de communiquer et de sensibiliser les salariés sur l'engagement du Groupe afin qu'ils participent à sa mise en œuvre. Ainsi ils peuvent être garants de la cohérence entre leur action et la politique de Legrand.

En outre, le Président Directeur Général et le Directeur des ressources humaines ont rappelé leur engagement à travers une intervention filmée et diffusée sur l'Intranet du Groupe.

Traditionnellement, depuis plusieurs années, Legrand consacre une semaine à des actions spécifiques sur la diversité.

Depuis 3 ans, ces actions de communication et de sensibilisation, sont déployées auprès d'un nombre croissant de salariés. En 2009, alors que les actions mises en œuvre avaient pour vocation principale de sensibiliser les salariés français au handicap, en 2010 et plus encore en 2011, le nombre d'actions et de thèmes visés s'est élargi. On peut notamment mentionner les actions suivantes :

- interventions de spécialistes externes reconnus auprès des collaborateurs de la Direction des ressources humaines et des Représentants du personnel, impliqués dans les négociations des accords Égalité Professionnelle et Développement Durable ;
- dans de nombreuses filiales, les salariés ont été eux-mêmes acteurs de la sensibilisation à travers leurs témoignages. Des quizz et affiches ont également servi de support de communication en Australie, aux Émirats Arabes Unis, aux États-Unis, en Allemagne, en Italie, au Canada, etc. ;
- lors d'un *webcast* qui rassemblait l'ensemble des responsables RH des filiales internationales, le rôle de la Responsable Diversité du Groupe a été présenté, ainsi que la politique du

Groupe en matière de promotion de la diversité et les actions mises en œuvre pour l'animer ;

### 2<sup>e</sup> objectif : s'assurer que les processus RH du Groupe sont conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances

Pour prévenir toute forme de discrimination, les processus Ressources Humaines doivent être transparents et objectifs, basés sur l'évaluation des compétences. Le Groupe a ainsi entamé un travail d'analyse de ses processus RH afin de s'assurer que ceux-ci respectent le principe de non-discrimination. Un groupe de travail international sur les bonnes pratiques, composé de Responsables Ressources Humaines de 4 pays (France, Italie, Turquie, États-Unis), a travaillé sur le processus de recrutement et a rédigé un guide du recrutement respectant le principe de non-discrimination, à diffuser auprès de toute la filière RH du Groupe. Ce travail se poursuivra sur l'année 2012.

### 3<sup>e</sup> objectif : encourager la féminisation de l'encadrement du Groupe et garantir aux femmes de meilleures conditions d'emploi. En particulier : au moins 25 % en 2011, 30 % en 2012 et 35 % en 2013 des recrutements cadres en France seront féminins

En 2010, 22 % des managers du Groupe étaient des femmes avec de fortes disparités selon les pays et régions du monde. Le Groupe a décidé de fixer un objectif de recrutement de cadres féminins plus élevé pour permettre d'accroître cette proportion.

En 2011, un guide, précisant les modalités de recrutement pour éviter la discrimination a été communiqué à l'ensemble des Responsables Ressources Humaines impliqués. Les partenaires en recrutement (agences) du Groupe ont également été informés de la position du Groupe en la matière. Les processus des Comités de mobilité ont été modifiés pour favoriser la remontée de candidatures féminines. La Direction des ressources humaines Groupe s'engage à ce qu'il y ait au moins une candidature féminine examinée, lors des plates-formes de mobilité, pour chaque poste clé à pourvoir, dans la mesure du possible.

Néanmoins, les résultats de l'année 2011 sont en retrait avec seulement 18 % de recrutements cadres féminins sur le périmètre France.

En 2012, le Groupe va poursuivre son action en faveur de la féminisation de l'encadrement par la signature d'un accord Groupe sur l'égalité professionnelle hommes-femmes en France. La négociation a été entamée en 2011. L'accord apportera des évolutions sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail et l'accompagnement attentif de la carrière des femmes. Une commission nationale s'assurera de sa mise en œuvre notamment au travers d'actions de communication et de formation. Cet accord sera accompagné de mesures spécifiques, d'objectifs et d'indicateurs qui permettront de déboucher sur des plans d'actions concrets et pragmatiques.

De plus, depuis déjà 3 ans, Legrand s'efforce de réduire, lorsqu'il est constaté, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes. En France, un budget équivalent à 0,14 % de la masse salariale a été consacré, en 2011, au rattrapage égalité hommes/femmes.

La lettre de cadrage envoyée aux managers du Groupe en France lors de la campagne annuelle de révision des rémunérations est explicite et les invite à être particulièrement vigilants quant à l'égalité professionnelle. Si une enveloppe sur l'égalité professionnelle est négociée, elle doit être utilisée après affectation des augmentations de performance pour réaliser les rattrapages appropriés pour les cas identifiés.

En France, le Groupe a mis en place un dispositif qui permet aux salariés de demander l'examen de leurs conditions de travail (coefficient, rémunération, gestion de carrières) et l'assurance que celles-ci respectent le principe de non-discrimination. Ainsi la responsable Diversité a procédé à l'examen d'environ dix cas sur l'année 2011.

Par ailleurs, pour favoriser le suivi des accords et des engagements du Groupe un réseau de quatre garants de l'égalité professionnelle a été mis en place sur le périmètre français. Ils ont un rôle de médiateur et de conseil, sont garants de l'échange de bonnes pratiques, et doivent également s'assurer qu'aucune situation de discrimination n'a pu apparaître en termes de recrutement, formation professionnelle, parcours

et évolutions de carrière, accès des femmes aux postes à responsabilité, politique de rémunération, articulation vie privée/vie professionnelle, travail à temps partiel. Enfin, ces « référents égalité professionnelle » participent à la rédaction d'un code de bonne conduite.

En parallèle des objectifs formalisés dans la feuille de route 2011-2013, Legrand a une action particulière envers les personnes handicapées et s'implique depuis de nombreuses années sur ce sujet.

Concernant l'insertion des personnes handicapées, des aménagements ont été réalisés sur les sites en France en faveur du handicap. Un certain nombre de salariés ont bénéficié d'un aménagement de poste, un abri de place de parking pour les personnes handicapées a été construit, l'accès au restaurant a été aménagé, une rampe d'accès aux salles de formations a été créée. Des salles peuvent être réservées en cas de présence de personnes à mobilité réduite.

La poursuite de ces actions montre la volonté de Legrand de mener à bien une politique volontariste qui s'inscrit dans la durée.

Ainsi, en Italie par exemple, Bticino a choisi de collaborer et de financer « Etudier avec les Sens », un projet promu par l'Associazione Controluce (Association Contre-jour), dans le cadre du Museo Tattile (Musée Tactile) de Varese, et par l'École territoriale de Varese. Dans ce cadre ont été mis en place une série de cours de formation et d'outils destinés aux enseignants pour soutenir les enfants dans l'apprentissage par l'utilisation des systèmes sensoriels, et en particulier dans l'inclusion et l'acceptation des enfants qui ont une limitation sensorielle et/ou cognitive.

La poursuite de ces actions montre la volonté de Legrand de mener à bien une politique volontariste qui s'inscrit dans la durée.

Enfin, les différentes filiales du Groupe s'impliquent localement et à leur initiative dans le soutien au monde associatif. Ainsi la structure de Dubai subventionne SENSE, une association locale qui aide les enfants handicapés. Au Brésil, la filiale s'investit auprès de l'Institut Mercedes, également pour le soutien aux enfants handicapés, et auprès d'une institution pour aveugles, Associação Ituana de Assistência ao Deficiente Visual.



## 5.4.2 - Développer l'accès à l'électricité

Agir pour développer l'accès à l'électricité représente des enjeux majeurs pour le développement économique de nombreux pays, et également pour la filière électrique.

La feuille de route 2011-2013 a formalisé les engagements du Groupe pour agir pour l'accès à l'électricité, dans le cadre de situations d'urgence ou pour l'aide au développement, ceci à travers deux objectifs :

Objectifs 2011-2013	État d'avancement à fin 2011
Renforcer le partenariat avec Électriciens sans frontières.	33 %
Poursuivre les initiatives spécifiques liées à des programmes d'électrification.	25 %

### ■ 5.4.2.1 RENFORCER LE PARTENARIAT AVEC ÉLECTRICIENS SANS FRONTIÈRES

Dans le cadre de la convention de partenariat avec l'ONG Électriciens sans frontière et par le biais de dons de matériels ou de financement, Legrand a contribué, depuis 2007, à l'intervention d'ESF dans plus de quarante projets d'accès à l'électricité ou d'aide d'urgence en Afrique, Asie et Amérique Latine, ce qui représente une action dans plus de 20 pays (Argentine, Bénin, Burkina Faso, Cambodge, République centrafricaine, Congo, Éthiopie, Haïti, Inde, Laos, Madagascar, Mali, Mauritanie, Népal, Niger, Pakistan, Pérou, Sénégal, Soudan, Tchad, Vietnam).

Par exemple, en 2011, le groupe Legrand a participé au projet « De l'énergie verte pour 24 villages de la province de Phongsaly » au Laos, sous la forme d'une contribution financière ou de dons de matériels. L'objectif principal est d'améliorer le quotidien des familles par un accès durable à l'électricité en utilisant les énergies renouvelables. Le projet cible les populations les plus déshéritées de la Province. Par ailleurs, le transfert de compétences qui fait partie intégrante du projet permet un déploiement autonome par les populations locales de solutions simples d'hydroélectricité, en toute sécurité. Une à deux installations pilotes sont réalisées par village et sont destinées aux usages collectifs et aux familles extrêmement pauvres désignées par les chefs de villages. Le choix d'intervenir sur 24 villages permet d'adapter la méthode et d'en garantir la reproductibilité. Le cœur du projet est de partager les compétences et l'expérience d'Électriciens sans frontières en matière de production hydroélectrique de petite taille avec des groupes de riziculteurs du nord Laos.

Plusieurs initiatives ont également été mises en place afin de sensibiliser la filière électrique sur l'accès à l'électricité.

Par exemple en France :

- en 2009 puis en 2011, dans le cadre du « Trophée des Jeunes Talents ELEC », un concours organisé par Legrand et destinés aux étudiants du secteur électrique, Électriciens Sans Frontières et Legrand ont offert au vainqueur la possibilité de participer à un projet humanitaire en Inde et au Sénégal ;
- en 2011, sous l'impulsion du Directeur France, l'ensemble des équipes commerciales des marques du Groupe se sont mobilisées pour contribuer au financement du programme « 1 000 lampadaires solaires installés en Haïti » mené par

Électriciens sans frontières. De nombreuses actions ont été menées par les équipes, événements sportifs, salons, concerts, opérations commerciales qui ont permis de récolter des fonds auprès des acteurs de la filière électrique installateurs et distributeurs, et auront permis d'apporter la lumière à près de 20 000 Haïtiens.

D'autres actions verront le jour en 2012 pour financer le programme « L'électricité pour la santé et l'éducation en Afrique », et ainsi permettre l'électrification d'établissements de santé et d'éducation sur ce continent.

### ■ 5.4.2.2 POURSUIVRE LES INITIATIVES SPÉCIFIQUES LIÉES À DES PROGRAMMES D'ÉLECTRIFICATION

En parallèle de notre partenariat privilégié avec Électriciens sans frontières, nos filiales s'impliquent localement et à leur initiative sur des projets d'aide au développement. Depuis 2008, le Groupe a mis en place un guide pour les aider quant au choix des projets de mécénat sur lesquelles elles souhaitent se positionner.

Ce soutien se fait de différentes façons : formation, don de matériel, développement de produits dédiés au marché entrée de gamme.

Par exemple, Legrand Singapour a apporté son soutien à un projet d'aide au développement au Cambodge. L'installation électrique des douze bâtiments composant l'hôpital de Prey-Veng, seul hôpital de la province à être équipé de matériels adaptés, a été réhabilitée et sécurisée. Trois jeunes de l'orphelinat proche de l'hôpital ont de plus été formés aux techniques électriques.

Legrand a offert du matériel à l'association Les Mains Ouvertes Sénégal pour ouvrir le Centre de Formation Frédéric Ozanam à Warang près de Mbour. La section « Métiers du bâtiment » comprend un effectif de 12 jeunes qui se formeront aux métiers de l'électricité, avec comme premiers travaux pratiques, la rénovation du bâtiment existant et la construction de nouveaux bâtiments dont un centre d'application pour les métiers de l'hôtellerie et de la restauration qui devrait ouvrir partiellement à l'automne 2012.

Certaines gammes de produits dédiées au marché d'entrée de gamme sont actuellement développées en Russie, au Brésil et en Chine ; ces solutions contribuent directement à faciliter l'accès

aux équipements électriques aux populations les plus démunies. En Chine et au Brésil, 3 des 13 gammes en développement sont concernées. Plus de 10 000 heures ont été consacrées à ce développement.

Au Brésil, le Groupe propose d'ores et déjà des gammes de produits sûrs et faciles à installer, adaptées aux besoins spécifiques locaux

des projets de logements en auto-assistance ; par exemple des disjoncteurs modulaires dédiés à ce marché d'entrée de gamme mais aussi des boîtes de distribution. Ces produits sont aisément utilisés par les particuliers, avec par exemple un pack prêt à poser (disjoncteurs et boîtes de distribution).

### 5.4.3 - Agir pour l'Assistance à l'Autonomie

L'espérance de vie et la part des personnes âgées dans la population mondiale augmentent. En 2050, la population mondiale devrait compter quatre fois plus de personnes de plus de 80 ans qu'en 2010. Dans les pays les plus concernés par le vieillissement, la sécurisation du logement et la prévention des accidents domestiques sont des enjeux majeurs.

Afin de répondre à ces évolutions sociétales qui représentent de nouveaux enjeux pour l'infrastructure électrique et communication, le Groupe s'implique en faveur de l'assistance à l'autonomie et du maintien à domicile, ceci dans une logique partenariale.

Les solutions Legrand pour l'assistance à l'autonomie des populations fragilisées ou âgées agissent à trois niveaux : prévention de la dépendance et des risques, alerte et communication, renforcement du lien social.

#### ■ 5.4.3.1 METTRE À DISPOSITION DES SOLUTIONS D'ASSISTANCE ET DE PRÉVENTION

Afin de rendre le bâtiment, les établissements spécialisés et les logements plus sûrs et accessibles, Legrand propose une gamme complète de produits pratiques, ergonomiques et sécurisants permettant de compenser les déficiences motrices, cognitives et sensorielles. Cette gamme de produits est notamment composée de prises à manipulation facile, de portiers avec boucle magnétique qui améliorent l'audition des sonneries et interphones, de chemins lumineux qui s'allument automatiquement pour prévenir les chutes, etc. Cette offre favorisant la qualité de vie des seniors est idéalement complétée par les terminaux pour téléassistance commercialisés par Intervox Systèmes.

Plus précisément, Legrand développe des solutions pour rendre les obstacles visibles, faciliter le repérage dans le bâtiment et ainsi prévenir les chutes. Grâce à la sécurisation de l'alimentation de l'éclairage, la maison ou le bâtiment conservent un niveau lumineux minimum en cas de coupure de courant afin d'assurer la sécurité des déplacements en toute situation. Plusieurs expérimentations, dont celles réalisées avec le Conseil Général de Corrèze ont montré que l'installation de la solution chemin lumineux induit une réduction notable des chutes, jusqu'à 30 %, ainsi que des hospitalisations, jusqu'à 20 %.

La sécurisation du logement passe aussi par l'emploi de détecteurs techniques, notamment de fumée, gaz, monoxydes de carbone.

Les solutions domotiques représentent également une aide précieuse pour les personnes en perte d'autonomie. Les automatismes peuvent sécuriser les déplacements, réduire ou aider des gestes quotidiens. Les solutions domotiques *My Home* proposent des commandes déportées ou centralisées.

La domotique permet ainsi une « accessibilité étendue » à certaines fonctions du bâtiment qui ne le seraient plus sans l'aide de commandes automatiques, par exemple pour les volets roulants ou le chauffage. L'interscénario Céliane ou le portier Bticino permettent par exemple de piloter des scénarios de vie à partir d'un unique point de commande et en fonction des besoins de chacun (éclairage, chauffage, accès extérieurs). Cette gestion automatique de certaines tâches, renforce davantage la sécurisation du logement, par exemple dans le cas de détection de fumée, la transmission de l'alerte vers l'extérieur et l'activation de certaines fonctions (éclairage, volet, etc.) sont automatiques et appropriées.

Les solutions domotiques interscénarios sont aussi associées à des appareillages adaptés comme les prises à manipulation aisée ou les interrupteurs à effleurement. En complément, l'appareillage Céliane peut être associé à la télé-thèse, une télécommande de scénarios adaptée aux déficiences motrices ou sensorielles spécifiques.

Maintenir les personnes fragilisées à domicile signifie également faciliter la communication avec l'extérieur. Transmettre à travers les fonctions domotiques l'état du logement c'est aussi transmettre directement ou indirectement l'état de la personne qui l'occupe.

Par exemple, un simple détecteur de fumée non connecté avec l'extérieur, ne permettra pas à une personne fragilisée de réagir de façon adéquate en cas d'alerte. La transmission automatique vers l'extérieur permet à un service de téléassistance de prendre le relais et de gérer l'alerte à distance de façon maîtrisée. Les solutions de la filiale Intervox permettent en outre *via* des déclencheurs d'alerte portée par la personne elle-même un déclenchement volontaire ou automatique (détecteur de chute) et une transmission vers un centre de téléassistance, en cas de malaise par exemple.

Le renforcement du lien social est également indispensable dans le cadre d'un maintien à domicile.

L'accès au haut débit permet de faire évoluer les solutions technologiques de téléassistance. Historiquement basée sur la transmission de la voix, une transmission des données est maintenant possible, ce qui ouvre la porte vers de multiples services complémentaires.

Les solutions connectées d'Intervox évoluent avec ces technologies, en proposant les tablettes tactiles de visiophonie VISIOVOX qui permettent d'avoir accès à des services (météo, journaux, agenda partagé, cadre photo partagé, informations des collectivités locales, etc.) et de garder les contacts avec les proches.

#### ■ 5.4.3.2 IMPLIQUER LES NOMBREUX PARTENAIRES

Depuis plusieurs années, le Groupe conduit une démarche en faveur de l'assistance à l'autonomie et du maintien à domicile des personnes dépendantes, dans une logique partenariale et pluridisciplinaire qui implique les utilisateurs, les familles, le personnel médical et médico-social et les organismes de recherche. Legrand, aujourd'hui leader des solutions domotiques pour l'assistance à l'autonomie, est ainsi membre fondateur d'Autonom'lab, laboratoire limousin des usages, bâti sur le modèle européen des Living Labs. Il est aussi membre fondateur du Centre National de Référence « Santé à domicile et autonomie » lancé en 2009 par le Ministère de l'Industrie en partenariat avec le Ministère de la Santé. Avec ces partenaires, Legrand mène

de nombreux projets de recherche et de développement. Ainsi le projet Géropass, porté par des médecins gériatres, a pour objectif l'aménagement de logements automatisés et adaptés aux personnes âgées dans des programmes immobiliers.

Témoignage de la forte implication de Legrand aux côtés des collectivités territoriales et de son implication dans le territoire, en 2010, Legrand a signé un partenariat avec le Conseil Général de la Creuse. Le partenariat s'articule autour de 2 axes :

- l'assistance de Legrand à la formation des divers intervenants (installateurs électriciens, équipes support, intervenants à domicile, etc.) du Conseil Général de la Creuse ;
- l'accompagnement par Legrand à la mise en œuvre des produits.

Enfin, dans le cadre d'une collaboration avec l'un de ses principaux distributeurs, le Groupe a mis en place un réseau d'installateurs électriciens « Bien Être » afin de former des installateurs compétents, en termes de connaissance des risques liés à l'âge et d'adaptation des logements en termes de sécurité et prévention. Legrand incite ainsi la filière électrique à s'investir sur le marché de l'assistance à l'autonomie et l'amélioration des logements des personnes âgées. Cette approche vient en complément des solutions de téléassistance proposées aux collectivités locales et aux particuliers.

## 5.4.4 - Synthèse des indicateurs sociaux

Deux outils de reporting sont déployés dans le Groupe pour recueillir, administrer et gérer les données sociales et relatives à la prévention :

- une application informatique Lotus Notes pour les données sociales ;
- un progiciel spécifique accessible sur l'intranet du Groupe pour les données de prévention.

Ces deux applications intègrent un document de présentation générale de la démarche de reporting ainsi qu'un guide utilisateur. Des aides en lignes ainsi que des contrôles de cohérence de données et des commentaires obligatoires sont intégrés à ces applications de façon à accompagner la saisie qualitative des données par les entités.

Pour plus d'information relative aux règles d'intégration des nouvelles acquisitions dans le processus de reporting, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.1.4. du présent document de référence.

### ■ 5.4.4.1 INDICATEURS SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs du Groupe en termes de santé et sécurité. Les données présentées correspondent au périmètre de reporting Prévention qui couvre l'intégralité des effectifs du Groupe hors acquisitions de moins de 3 ans, conformément aux règles d'intégration décrites dans le paragraphe 5.1.4 du présent document de référence, soit 27 951 personnes.

	2009	2010	2011
<b>Maîtrise des risques :</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe pour lesquels les indicateurs de risque sont consolidés)	93,5 %	95 %	99,9 %
<b>Évaluation des risques :</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe faisant l'objet d'une évaluation des risques formalisée)	83 %	86,6 %	90,3 %
<b>Comités de Sécurité et de Santé (CSS) :</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe représentés par un CSS)	85 %	87 %	90,8 %
<b>Santé au travail :</b> (Nombre de personnes ayant eu un entretien (para)médical depuis moins de 5 ans)	70 %	62 %	69 %
<b>Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt :</b> (Nombre d'accidents x 1 000 000) / (Nombre d'heures travaillées)	9,02	9,60	8,64 ✓
<b>Taux de gravité des accidents du travail :</b> (Nombre de jours d'arrêt x 1 000) / (Nombre d'heures travaillées)	0,20	0,24	0,24 ✓
<b>Indice de fréquence des accidents des sous-traitants :</b> (Nombre d'accidents des sous-traitants survenant sur un site du Groupe x 1 000) / (Nombre de salariés du site Legrand concerné)	0,88	1,71	1,14
<b>Formation :</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe ayant reçu une formation à la santé sécurité)	49 %	43 %	51 %

✓ Ce symbole identifie les indicateurs qui ont fait l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes pour l'exercice 2011 et d'un avis d'assurance modérée.

#### ■ 5.4.4.2 INDICATEURS SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES ET DE LA MOBILITÉ

##### Effectifs du Groupe à fin 2011

Le Groupe suit plus spécifiquement la notion « d'effectifs inscrits » regroupant les CDI et CDD. Les effectifs inscrits à fin 2011 s'élèvent à 31 061 personnes.

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes d'effectifs. Toutes les données correspondent au périmètre du reporting RH qui couvre 93 % de l'effectif du Groupe, soit 29 009  personnes.

##### Répartition géographique

Pour la répartition par zone géographique, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 8.1 du présent document de référence.

	2009	2010	2011	Évolution 2010/2011
Pays matures	50 %	48 %	45 %	(3) %
Nouvelles économies	50 %	52 %	55 %	+ 3 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Précision complémentaire : la répartition porte sur 100 % des effectifs en CDI et CDD.

##### Répartition par catégorie professionnelle – Monde

	2009	2010	2011
Managers	18 %	18 %	22 % <input checked="" type="checkbox"/>
Non-Managers	82 %	82 %	78 % <input checked="" type="checkbox"/>

Précision complémentaire : les définitions des catégories professionnelles sont incluses dans le guide utilisateur du reporting social. L'augmentation du nombre de managers observée en 2011 est liée à une meilleure prise en compte de ces définitions par certaines entités du Groupe.

##### Répartition par ancienneté – Monde

	2011
Collaborateurs < 5 ans	26 % <input checked="" type="checkbox"/>
Collaborateurs ≥ 5 ans et < 16 ans	36 % <input checked="" type="checkbox"/>
Collaborateurs ≥ 16 ans et < 26 ans	23 % <input checked="" type="checkbox"/>
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	11 % <input checked="" type="checkbox"/>
Collaborateurs ≥ 36 ans	4 % <input checked="" type="checkbox"/>

Précision : en 2009 et 2010, les données relatives à la répartition des effectifs par ancienneté étaient déterminées sur les CDI et les CDD. À compter de 2011, Legrand a souhaité revoir cet indicateur en ne le déterminant que sur la base des CDI. Par conséquent, les données 2009 et 2010 n'ont pas été reprises pour cause de non-comparabilité avec les données 2011.

Ce symbole identifie les indicateurs qui ont fait l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes pour l'exercice 2011 et d'un avis d'assurance modérée.

## Répartition par âge – Monde

	2009	2010	2011
Collaborateurs < 26 ans	13 %	12 %	12 % ✓
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	29 %	29 %	30 % ✓
Collaborateurs ≥ 36 ans et < 46 ans	29 %	30 %	30 % ✓
Collaborateurs ≥ 46 ans et < 56 ans	22 %	22 %	21 % ✓
Collaborateurs ≥ 56 ans	7 %	7 %	7 % ✓

Précision complémentaire : la pyramide d'âge prend en compte les CDD et les CDI.

## Répartition par types de contrat

	2009	2010	2011
CDI Monde	-	76 %	78 %
CDD Monde	-	24 %	22 %

Précision complémentaire : cette donnée n'est consolidée que depuis 2010. Par ailleurs, il convient de noter que la proportion de contrats de type CDD est structurellement impactée par le nombre important de contrats à durée limitée en Chine, pratique locale courante.

## Évolutions au cours de l'exercice 2011 (recrutements et départs) – Monde

	2009	2010	2011
Part des CDI dans les recrutements totaux (hors transformation CDD en CDI)	20 %	24 %	23 % ✓
Turnover CDI	-	-	11 %

Le « turnover CDI » (donnée non disponible pour 2009 et 2010) prend en compte les démissions, les départs en retraite, les licenciements pour motifs personnels, les licenciements économiques, les départs par accord conventionnel, les fins de périodes d'essai en CDI n'ayant pas abouti à un maintien dans l'entreprise et autres motifs (selon la méthodologie préconisée par le GRI). Cet indicateur « turnover CDI » est calculé à partir du nombre total de CDI terminés divisé par l'effectif CDI en début d'exercice.

Par ailleurs, il convient de noter que la proportion de contrats de type CDD est structurellement impactée par le nombre important de contrats à durée limitée en Chine, pratique locale courante.

Départs*	2009	2010	2011
Dont démissions	45 %*	62 %*	42 % ✓
Dont départs en retraite	4 %	3 %	6 % ✓
Dont autres départs	51 %	35 %	52 % ✓
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Précision complémentaire : en 2011, les données relatives aux départs ne prennent en compte que les CDI (les données 2009 et 2010 prenaient en compte le périmètre des CDD et des CDI). L'indicateur « autres départs » prend en compte les accords conventionnels, les licenciements pour motif personnel et pour motif économique, les fins de périodes d'essai en CDI n'ayant pas abouti à un maintien dans l'entreprise et les autres motifs divers.

✓ Ce symbole identifie les indicateurs qui ont fait l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes pour l'exercice 2011 et d'un avis d'assurance modérée.

### Gestion des compétences et mobilité

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes de gestion des compétences et de mobilité. Toutes les données sont présentées à périmètre courant.

#### Nombre d'heures de formation par collaborateur et par an – CDI et CDD

	2009	2010	2011
Monde	16 h	13 h	14 h
Managers	38 h	24 h	20 h
Non-managers	11 h	11 h	12 h

#### Taux de réalisation des Entretien Individuels Périodique – Monde

	2009	2010	2011
Managers	73 %	80 %	82,5 %

#### ■ 5.4.4.3 INDICATEURS DIVERSITÉ

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes de diversité. Toutes les données sont présentées à périmètre courant.

#### Taux de travailleurs handicapés – Monde

	2009	2010	2011
Taux de travailleurs handicapés	2,2 %	2,4 %	2,4 %

*Précision complémentaire : sur la France, le taux de travailleurs handicapés est de 6,03 % à fin 2011, supérieur au minimum légal de 6 % (selon les modalités prévues par la loi, incluant la sous-traitance en milieu protégé).*

#### Répartition des effectifs par genre – Monde – CDI et CDD

	2009	2010	2011
Femmes	41 %	41 %	39 %
Hommes	59 %	59 %	61 %

## Répartition des effectifs par genre et âge – Monde – CDI et CDD

	2009	2010	2011
Collaborateurs « Femmes » < 26 ans	7 %	7 %	6 % ✓
Collaborateurs « Hommes » < 26 ans	6 %	5 %	5 % ✓
Collaborateurs « Femmes » ≥ 26 ans et < 36 ans	12 %	12 %	12 % ✓
Collaborateurs « Hommes » ≥ 26 ans et < 36 ans	17 %	17 %	18 % ✓
Collaborateurs « Femmes » ≥ 36 ans et < 46 ans	10 %	10 %	10 % ✓
Collaborateurs « Hommes » ≥ 36 ans et < 46 ans	20 %	20 %	20 % ✓
Collaborateurs « Femmes » ≥ 46 ans et < 56 ans	9 %	9 %	8 % ✓
Collaborateurs « Hommes » ≥ 46 ans et < 56 ans	13 %	13 %	13 % ✓
Collaborateurs « Femmes » ≥ 56 ans	3 %	3 %	3 % ✓
Collaborateurs « Hommes » ≥ 56 ans	4 %	4 %	5 % ✓

Précision complémentaire : à fin 2011, l'âge moyen des collaborateurs « Hommes » est de 40 ans, et de 38 ans pour les collaborateurs « Femmes ».

## Répartition des effectifs par genres et catégories professionnelles – Monde – CDI et CDD

	2009	2010	2011
Pourcentage de femmes parmi les managers	22 %	22 %	22 % ✓
Pourcentage d'hommes parmi les managers	78 %	78 %	78 % ✓
Pourcentage de femmes parmi les non-managers	45 %	45 %	44 % ✓
Pourcentage d'hommes parmi les non-managers	55 %	55 %	56 % ✓

## Recrutements par genre et par zone géographique – Monde

	2009	2010	2011
Pourcentage de femmes dans les recrutements	53 %	58 %	51 %
Pourcentage d'hommes dans les recrutements	47 %	42 %	49 %

Précision complémentaire : ces données prennent en compte les CDD et les CDI, hors transformation de CDD en CDI.

✓ Ce symbole identifie les indicateurs qui ont fait l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes pour l'exercice 2011 et d'un avis d'assurance modérée.



## 5.5 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### Rapport des Commissaires aux comptes exprimant une assurance modérée sur une sélection d'indicateurs environnementaux, sociaux et de prévention publiés dans le document de référence 2011 de Legrand

*Rapport des commissaires aux comptes exprimant une assurance modérée sur une sélection d'indicateurs environnementaux, sociaux et de prévention publiés dans le document de référence 2011 de Legrand (exercice clos le 31 décembre 2011)*

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux comptes de Legrand, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les indicateurs environnementaux, sociaux et de prévention<sup>(1)</sup> sélectionnés par Legrand et identifiés par les signes ✓ dans la Partie 5 du document de référence de Legrand pour l'exercice 2011 (les « Indicateurs »).

Ces Indicateurs ont été préparés sous la responsabilité de la Direction Générale de Legrand, conformément au référentiel interne composé de l'ensemble des procédures relatives au reporting :

- des données environnementales,
- des données sociales,
- des données de prévention,

qui est consultable auprès de la Direction Développement Durable & Processus Stratégique Groupe de Legrand et dont un résumé figure dans la partie 5 du document de référence (ci-après le « Référentiel »). Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur ces Indicateurs.

#### ■ NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France.

Nous avons mis en œuvre des diligences limitées conduisant à exprimer une assurance modérée sur le fait que les Indicateurs sélectionnés, identifiés par le signe ✓, ne comportent pas d'anomalies significatives pour les entités<sup>(2)</sup> sélectionnées. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Nous avons, pour les Indicateurs sélectionnés :


- apprécié le Référentiel au regard de sa pertinence, sa fiabilité, son objectivité, son caractère compréhensible et son exhaustivité ;
- mené des entretiens auprès des personnes concernées par l'application du Référentiel à la Direction Développement Durable & Processus Stratégique Groupe de Legrand ;
- réalisé des tests relatifs à l'application du référentiel interne dans les entités sélectionnées, vérifié la remontée des Indicateurs sélectionnés au niveau de ces entités et des différents niveaux de consolidation et testé les calculs par sondages.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts en environnement et développement durable de nos cabinets sous la responsabilité de Monsieur Eric Dugelay pour Deloitte & Associés et de Monsieur Thierry Raes pour PricewaterhouseCoopers Audit.

(1) Ces Indicateurs sont les suivants [La contribution aux indicateurs Groupe des entités sélectionnées pour nos travaux est mentionnée entre parenthèses. Elle prend en compte les travaux menés lors de visites sur site et la revue à distance.] : Consommations d'eau (21,7%) ; Consommations d'énergies (16,3%) ; Déchets (23,3%) ; Effectif à fin d'exercice (répartition par âge, genre, ancienneté et catégorie professionnelle) (45,7%) ; Part des CDI dans les recrutements totaux (hors transformation CDD en CDI) (28,0%) ; Parmi les départs CDI : part des démissions (19,5%), part des départs en retraits (19,5%), part des autres départs (19,5%) ; Taux de fréquence des accidents du travail (25,5%) et Taux de gravité des accidents du travail (25,5%).

(2) Indicateurs sociaux : Huizhou (Chine), Italie (excepté l'entité Italie Meta Systems), France, Etats-Unis.  
Indicateurs environnementaux : Huizhou (Chine), Varese (Italie), Usine Magré 1-2-3 (France), Pass & Seymour (USA).  
Indicateurs prévention : Huizhou (Chine), Varese (Italie), Limoges (France), Pass & Seymour (USA).

## ■ CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Indicateurs de Legrand identifiés par le signe  ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel applicable en 2011.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous portons à votre attention les éléments suivants mentionnés en pages 57 et 58 du document de référence :

- Deux sites brésiliens (Itu et Manaus) n'ont pas reporté de données de déchets ni de données relatives à leur consommation d'eau pour l'année 2011 par manque de maturité et de stabilité dans leur processus de collecte de ces informations.
- Le site chinois de Wuxi n'a pas reporté de données de déchets pour l'année 2011 par manque de maturité dans son processus de collecte de cette information et les sites de l'entité russe Kontaktor présentent des processus de reporting non encore stabilisés pouvant affecter la qualité de leurs données.

Néanmoins, ces éléments n'ont pas d'incidence significative sur les Indicateurs consolidés concernés.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

### **PricewaterhouseCoopers Audit**

Gérard Morin  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

### **Deloitte & Associés**

Jean-Marc Lumet  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

# 06

## RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

<b>6.1 - NOTE PRÉLIMINAIRE</b>	<b>82</b>
<b>6.2 - ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE</b>	<b>82</b>
<b>6.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>82</b>
6.3.1 - Introduction	82
6.3.2 - Facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe	83
<b>6.4 - COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2011 ET 2010</b>	<b>87</b>
6.4.1 - Chiffre d'affaires	88
6.4.2 - Coût des ventes	89
6.4.3 - Frais administratifs et commerciaux	89
6.4.4 - Frais de recherche et développement	89
6.4.5 - Autres produits et charges opérationnels	90
6.4.6 - Résultat opérationnel	90
6.4.7 - Résultat opérationnel ajusté	91
6.4.8 - Charges financières nettes	91
6.4.9 - Gains et pertes de change	91
6.4.10 - Impôt sur les résultats	92
6.4.11 - Résultat net	92
<b>6.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT</b>	<b>92</b>
6.5.1 - Flux de trésorerie	92
6.5.2 - Endettement	93
<b>6.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS</b>	<b>94</b>
<b>6.7 - ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>94</b>
<b>6.8 - RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS</b>	<b>94</b>
<b>6.9 - VARIATION DES TAUX DE CHANGE</b>	<b>95</b>
<b>6.10 - INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>95</b>
<b>6.11 - RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS</b>	<b>96</b>
<b>6.12 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS</b>	<b>96</b>
<b>6.13 - INFORMATION SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR</b>	<b>97</b>
<b>6.14 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>97</b>

## 6.1 - NOTE PRÉLIMINAIRE

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et au résultat opérationnel de la Société avec les états financiers consolidés de la Société et les notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence. Les états financiers de la Société ont été préparés conformément aux normes IFRS et aux interprétations de l'IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les informations qui suivent contiennent

également des éléments prévisionnels reposant sur des estimations concernant l'activité future de Legrand et qui pourraient se révéler significativement différents des résultats réels.

Les pourcentages peuvent être calculés à partir de chiffres non entiers et peuvent, en conséquence, être différents des pourcentages calculés à partir de chiffres entiers.

## 6.2 - ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2011, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevé à 4 250,1 millions d'euros contre 3 890,5 millions d'euros en 2010 soit une hausse de 9,2 % dont 6,4 % de croissance organique et 4,5 % lié au changement de périmètre de consolidation.

Le résultat opérationnel ajusté s'est élevé à 856,7 millions d'euros en 2011 contre 797,0 millions d'euros en 2010 soit une hausse de 7,5 %. La marge opérationnelle ajustée s'établit à 20,2 % du chiffre d'affaires en 2011.

Le résultat net, qui atteint 479,3 millions d'euros en 2011, est en hausse de 14,3 % par rapport à 2010.

Le Groupe a réalisé cinq acquisitions au cours de l'exercice 2011 pour un montant total de 342,4 millions d'euros.

Le Groupe a poursuivi la diversification et l'allongement de la maturité de ses sources de financement renforçant davantage une structure de bilan déjà très solide. Ainsi, après une émission obligataire réussie de 400 millions d'euros de maturité mars 2018 (en complément d'une autre émission obligataire de 300 millions d'euros effectuée en 2010), Legrand a renouvelé au second semestre 2011 la ligne « revolver » de son crédit syndiqué pour un montant de 900 millions d'euros en allongeant sa maturité initiale au maximum de 6 ans.

Enfin, reflétant à la fois la bonne performance boursière du titre, l'élargissement progressif du flottant et l'augmentation régulière de la liquidité du titre, Legrand a intégré l'indice CAC 40 en décembre 2011.

## 6.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

### 6.3.1 - Introduction

Le reporting de la situation financière et du résultat opérationnel du Groupe est ventilé en cinq zones géographiques correspondant aux régions d'origine de facturation. Les informations concernant le résultat opérationnel et la situation financière de chacune des cinq zones géographiques sont présentées pour les années 2011 et 2010 à la note 24 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence. Une zone correspond soit à un seul pays ou consolide les

résultats de plusieurs pays et marchés distincts. Ces cinq zones géographiques sont :

- la France ;
- l'Italie ;
- le Reste de l'Europe (qui comprend principalement la Russie, la Turquie, l'Espagne, la Belgique, le Royaume-Uni, la Pologne, les Pays-Bas, l'Allemagne, le Portugal, la Grèce et l'Autriche) ;

- les États-Unis et le Canada ; et
- le Reste du Monde (qui comprend principalement le Brésil, la Chine, l'Inde, l'Australie, le Mexique, le Chili et la Colombie).

Les caractéristiques des marchés locaux étant les facteurs déterminants du chiffre d'affaires par zone et de la performance de Legrand, l'information financière consolidée des zones multi-pays n'est pas le reflet de la performance financière de chaque marché national. En effet, les activités au sein des zones géographiques varient significativement d'un pays à l'autre. De

plus, les produits sont fabriqués et vendus localement ou sont importés d'une autre entité du Groupe ou sont encore exportés vers une autre entité du Groupe. Ces facteurs peuvent rendre difficile la comparaison des résultats des différentes zones géographiques entre eux. Par conséquent, hors les informations et données relatives aux chiffres d'affaires, l'analyse des résultats exposée ci-après reflète essentiellement les résultats consolidés du Groupe. En outre, des références aux marchés nationaux sont présentées lorsque ceux-ci ont une forte incidence sur les comptes.

## 6.3.2 - Facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe

### ■ 6.3.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Les pays et régions dans lesquels Legrand opère présentent des caractéristiques de marché différentes, principalement en raison des conditions économiques locales et des modes de vie locaux qui influent sur l'importance des travaux de rénovation, de construction de logements, de locaux commerciaux et d'immeubles de bureaux ainsi que sur les niveaux d'investissement des entreprises dans les installations industrielles. La demande sous-jacente est également liée à l'importance des transactions immobilières dans la mesure où les immeubles nouvellement acquis sont fréquemment rénovés ou modernisés.

Les variations du chiffre d'affaires consolidé tiennent principalement aux facteurs suivants :

- les variations du volume de ventes (c'est-à-dire le nombre de produits vendus au cours de chaque période) en raison des variations de la demande de produits et des niveaux d'activité sur les marchés ;
- le « mix » de produits vendus ;

- la variation des prix de ventes des produits (y compris les remises et rabais, les escomptes pour paiement rapide, les variations générales des prix liées aux conditions de marché locales et les variations spécifiques de prix, telles que celles visant à répercuter les variations des prix des matières premières) ;
- les variations des taux de change entre l'euro et les différentes devises de facturation, qui affectent le montant du chiffre d'affaires consolidé après conversion ; et
- les modifications du périmètre de consolidation, principalement liées aux acquisitions ou aux cessions (définies comme « changements dans le périmètre de consolidation »).

Le tableau ci-dessous présente une répartition par zone géographique du chiffre d'affaires consolidé (par zone de destination) de la Société pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010. Le chiffre d'affaires par zone de destination recouvre toutes les ventes de Legrand à des tiers sur un marché géographique déterminé.

	Legrand			
	Exercice clos le 31 décembre			
	2011		2010	
(en millions d'euros, à l'exception des pourcentages)	€	%	€	%
<b>Chiffre d'affaires par zone de destination</b>				
France	984,1	23,1	919,2	23,6
Italie	623,6	14,7	590,4	15,2
Reste de l'Europe	804,6	18,9	757,7	19,5
États-Unis et Canada	615,3	14,5	560,4	14,4
Reste du Monde	1 222,5	28,8	1 062,8	27,3
<b>TOTAL</b>	<b>4 250,1</b>	<b>100,0</b>	<b>3 890,5</b>	<b>100,0</b>

### ■ 6.3.2.2 COÛT DES VENTES

Le coût des ventes comprend essentiellement les éléments suivants :

*Coût des matières premières et des composants.* Le coût des matières premières et des composants représente en moyenne environ 64 % du coût des ventes consolidé sur les deux derniers exercices. En moyenne, environ 66 % de ce coût provient des composants et produits semi-finis et environ 34 % des matières premières. La répartition entre matières premières et composants et produits semi-finis varie en fonction du mix de production, de l'évolution des prix de marché et des choix d'organisation industrielle notamment avec l'application systématique à tout projet de l'approche « *make or buy* ».

Legrand achète localement la plupart des matières premières et composants. Toutefois, la Société maintient sa politique d'augmentation de la part des matières premières et composants achetés par le Groupe sur des marchés mondiaux afin de profiter d'économies d'échelle. En outre, les prix des matières premières et des composants peuvent aussi évoluer au gré des tendances macroéconomiques, ce qui a par exemple entraîné une hausse significative et quasi-générale des prix des matières premières et des composants à l'échelle mondiale sur la période 2005-2008 ou plus récemment en 2010 et 2011.

*Coûts de production.* En règle générale, ces coûts évoluent sur une base globale proportionnellement à la variation des volumes de production et en raison de l'inflation et baissent, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, du fait des actions de productivité et des économies d'échelles liées à la croissance des volumes de production.

Les autres éléments inclus dans les coûts de production sont :

- l'amortissement des immobilisations ;
- les coûts de sous-traitance ; et
- d'autres frais généraux de fabrication tels que les dépenses liées à la consommation d'énergie.

Les principaux facteurs qui influent sur le coût des ventes, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont notamment :

- les évolutions du chiffre d'affaires ;
- les volumes de production, dans la mesure où Legrand réalise des économies d'échelle grâce à la croissance des volumes de production du fait de l'amortissement des coûts fixes de production sur un plus grand nombre d'unités produites ;
- le « mix » de produits, dans la mesure où les coûts de consommation et de production varient selon le coût de la technologie en question, des matières premières et des autres composants nécessaires à la production d'un produit donné ;
- les initiatives ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe, avec la mise en œuvre de mesures visant à améliorer la productivité notamment grâce à des actions de « *lean manufacturing* » et l'optimisation de la gestion des stocks ;

- la performance achat issue de la mise en œuvre de la politique visant à réduire les coûts en centralisant les achats au niveau du Groupe, et en internationalisant et standardisant ces derniers ;
- le cycle de vie d'un produit, dans la mesure où Legrand supporte des coûts de production plus élevés du fait de surcapacités de fabrication lors des phases initiales de lancement d'un nouveau produit et de retrait progressif d'un produit du catalogue ;
- les variations des prix des matières premières, composants et produits semi-finis en raison des conditions économiques locales ou globales ; et
- l'évolution de l'inflation des autres composantes de coûts (salaires, énergie...).

### ■ 6.3.2.3 FRAIS ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX

Les frais administratifs et commerciaux de la Société comprennent essentiellement les éléments suivants :

- les coûts salariaux et charges sociales du personnel administratif et commercial ;
- les charges administratives diverses, notamment les dépenses relatives à la logistique et aux systèmes d'informations ;
- les frais de publicité ;
- les amortissements des actifs incorporels tels que les marques réévalués suite aux acquisitions ; et
- les autres charges commerciales telles que les coûts d'impression des catalogues, les frais de déplacement et de communication.

### ■ 6.3.2.4 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche et développement de la Société correspondent principalement :

- aux coûts salariaux et charges sociales du personnel affecté à la recherche et au développement ;
- aux frais d'amortissement des brevets et autres actifs réévalués enregistrés dans le cadre des amortissements liés à l'acquisition de Legrand France ;
- à divers autres frais liés à la recherche et développement, tels que les frais de logiciels, de prototypes et les frais liés aux dépôts de brevets ;
- aux dépenses liées à l'utilisation et l'entretien de bureaux administratifs, ainsi que les dépenses liées aux systèmes d'informations, dans chaque cas affectées aux activités de recherche et développement ; et
- à l'amortissement des frais de développement capitalisés. Les coûts encourus au titre des projets importants de développement pour la conception et l'essai des produits nouveaux ou améliorés étant traités comme des immobilisations incorporelles lorsqu'il est probable que le projet, en raison de sa faisabilité commerciale et technologique, sera un succès,

et dès lors que les coûts peuvent être quantifiés de manière fiable, une partie des frais de développement est capitalisée. Ces frais sont amortis de manière linéaire, à compter de la commercialisation des produits, sur la période du bénéfice attendu qui ne saurait dépasser dix ans.

#### ■ 6.3.2.5 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les frais de restructuration et divers autres frais et provisions.

#### ■ 6.3.2.6 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est égal au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes, des frais administratifs et commerciaux, des frais de recherche et développement et des autres frais opérationnels. Le résultat opérationnel ne tient pas compte des coûts financiers (décrits ci-dessous).

#### ■ 6.3.2.7 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes correspondent principalement aux frais financiers, notamment les intérêts payés sur les sommes empruntées au titre du Contrat de Crédit 2006, des Obligations Yankee, des emprunts obligataires 2010 et 2011 et des autres emprunts bancaires (voir paragraphe 6.5 du présent chapitre), desquels sont déduits les produits financiers provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie.

#### ■ 6.3.2.8 ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

La variation du chiffre d'affaires est analysée ci-après en distinguant l'évolution due au changement du périmètre de consolidation, la croissance organique (variation du chiffre d'affaires « à périmètre et taux de change constants ») et l'effet des variations de change entre l'euro et les autres devises. La Société considère en effet que cette analyse est utile pour comprendre les variations et les tendances de son chiffre d'affaires historique consolidé sur plusieurs exercices. Les

données de croissance organique sont calculées après avoir procédé aux trois ajustements suivants.

##### 6.3.2.8.1 Sociétés acquises lors de la période en cours

Pour toute société acquise pendant la période en cours, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi acquise depuis la date de sa première consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant prend en compte le chiffre d'affaires de l'entité acquise, établi à partir du chiffre d'affaires de celle-ci préparé dans le respect des règles de comptabilité internes du Groupe, réalisé sur la période de l'exercice précédent correspondant à celle de l'exercice en cours pendant laquelle la Société procède à l'intégration de l'entité acquise dans son périmètre de consolidation.

##### 6.3.2.8.2 Sociétés acquises au cours d'une période précédente

Pour toute société acquise au cours de la période précédente, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi acquise pour la totalité de la période en cours alors qu'elle n'intègre le chiffre d'affaires de l'exercice précédent que depuis la date de sa première consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant prend en compte le chiffre d'affaires de l'entité acquise, établi à partir du chiffre d'affaires de l'entité acquise préparé dans le respect des règles de comptabilité internes du Groupe, réalisé sur la période de l'exercice précédent antérieure à celle pendant laquelle le Groupe a procédé à l'intégration de l'entité acquise dans son périmètre de consolidation.

##### 6.3.2.8.3 Taux de change constants

Le chiffre d'affaires historique consolidé tient compte des variations de change entre l'euro et les autres devises. Afin d'analyser la variation du chiffre d'affaires consolidé hors effet des variations des taux de change, la Société utilise des taux de change constants (calculés en retraitant le chiffre d'affaires publié d'un exercice donné en appliquant les taux de change de l'exercice précédent) afin de comparer les variations annuelles du chiffre d'affaires.



### ■ 6.3.2.9 ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE 2010 ET 2011

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires publié par zone de destination (marché de localisation du client tiers final) entre 2010 et 2011.

Chiffre d'affaires (en million d'euros sauf %)	Exercices clos le 31 décembre					
	2010	2011	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique	Effet change
France	919,2	984,1	7,1 %	1,4 %	5,6 %	0,0 %
Italie	590,4	623,6	5,6 %	1,5 %	4,2 %	(0,1) %
Reste de l'Europe	757,7	804,6	6,2 %	3,5 %	5,6 %	(2,8) %
USA/Canada	560,4	615,3	9,8 %	11,7 %	3,6 %	(5,1) %
Reste du Monde	1 062,8	1 222,5	15,0 %	5,7 %	10,4 %	(1,4) %
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>3 890,5</b>	<b>4 250,1</b>	<b>9,2 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>(1,7) %</b>

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires publié par zone d'origine de facturation entre 2010 et 2011.

Chiffre d'affaires (en million d'euros sauf %)	Exercices clos le 31 décembre					
	2010	2011	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique	Effet change
France	1 043,1	1 110,0	6,4 %	1,0 %	5,3 %	0,0 %
Italie	622,6	661,7	6,3 %	2,5 %	3,7 %	0,0 %
Reste de l'Europe	737,2	784,9	6,5 %	3,1 %	6,6 %	(3,1) %
USA/Canada	571,7	628,0	9,8 %	11,8 %	3,5 %	(5,1) %
Reste du Monde	915,9	1 065,5	16,3 %	6,2 %	11,1 %	(1,4) %
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>3 890,5</b>	<b>4 250,1</b>	<b>9,2 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>(1,7) %</b>

### ■ 6.3.2.10 AUTRES FACTEURS AFFECTANT LES RÉSULTATS DU GROUPE

■ L'acquisition de Legrand France en 2002 ainsi que les retraitements comptables et les transactions qui y sont associées ont affecté l'évolution du résultat net du Groupe. En particulier, les immobilisations incorporelles significatives enregistrées à l'occasion de l'acquisition de Legrand France ont augmenté les charges d'amortissement du Groupe. Les amortissements liés à l'acquisition de Legrand France

s'expliquent essentiellement par la réévaluation des marques amorties linéairement jusqu'en 2021 au plus tard et des brevets amortis selon une méthode dégressive jusqu'en 2011.

■ Les acquisitions réalisées depuis 2002 ont également un effet sur l'évolution du résultat net du Groupe. En effet, les immobilisations incorporelles réévaluées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des entités acquises génèrent des amortissements d'actifs incorporels supplémentaires.

## 6.4 - COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2011 ET 2010

(en millions d'euros)	Legrand Exercice clos le 31 décembre	
	2011	2010 <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 250,1</b>	<b>3 890,5</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(2 028,0)	(1 812,8)
Frais administratifs et commerciaux	(1 137,4)	(1 051,2)
Frais de recherche et développement	(201,6)	(183,1)
Autres produits (charges) opérationnels	(70,8)	(85,8)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>812,3</b>	<b>757,6</b>
Charges financières	(97,2)	(82,9)
Produits financiers	15,0	11,7
Gains (Pertes) de change	10,6	(39,8)
<b>Charges financières nettes</b>	<b>(71,6)</b>	<b>(111,0)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>740,7</b>	<b>646,6</b>
Impôts sur les résultats	(261,4)	(227,1)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>479,3</b>	<b>419,5</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	<b>478,6</b>	<b>418,3</b>
■ Intérêts minoritaires	<b>0,7</b>	<b>1,2</b>

(1) Données 2010 retraitées des éléments détaillés à la note 1 A) annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence.

Le tableau ci-dessous présente le calcul détaillé du résultat opérationnel ajusté (défini comme le résultat opérationnel retraité des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais et produits liés

à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des *goodwill*) et du résultat opérationnel ajusté récurrent (c'est-à-dire hors charges de restructuration).

(en millions d'euros)	2011	2010 <sup>(1)</sup>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>479,3</b>	<b>419,5</b>
Impôts sur les résultats	261,4	227,1
(Gains) Pertes de change	(10,6)	39,8
Produits financiers	(15,0)	(11,7)
Charges financières	97,2	82,9
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>812,3</b>	<b>757,6</b>
Amortissements et frais/produits liés aux acquisitions	28,5	39,4
Pertes de valeur des <i>goodwill</i>	15,9	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>856,7</b>	<b>797,0</b>
Charges liées aux restructurations	18,6	31,5
<b>Résultat opérationnel ajusté récurrent</b>	<b>875,3</b>	<b>828,5</b>

## 6.4.1 - Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé a augmenté de 9,2 % à 4 250,1 millions d'euros en 2011, contre 3 890,5 millions d'euros en 2010, en raison :

- d'une hausse de 6,4 % du chiffre d'affaires à périmètre de consolidation et taux de change constants ; et
- d'une augmentation de 4,5 % du chiffre d'affaires due aux changements du périmètre de consolidation en 2011 par rapport à 2010, avec en particulier les premières consolidations en 2011 de Meta System, Electrorack et Intervox (12 mois), de Middle Atlantic Products (7 mois) et de SMS (5 mois) ;

partiellement compensées par :

- une baisse de 1,7 % du chiffre d'affaires imputable à l'évolution des taux de change en 2011 par rapport à 2010.

Poursuivant sa stratégie de croissance rentable créatrice de valeur, Legrand a accéléré son développement en 2011 en renforçant son dispositif de ventes et en conquérant de nouvelles positions commerciales. Cette approche a permis au Groupe d'enregistrer une progression totale de son chiffre d'affaires de 11,2 % hors effets de change (+ 9,2 % après prise en compte des effets de change) tirée par :

- une croissance organique soutenue (+ 6,4 %), portée par le succès de nombreux lancements de nouveaux produits, le dynamisme des nouvelles économies (plus de 14 % de progression organique) et des nouveaux segments de marché (13 % de progression organique) ;
- des acquisitions autofinancées et ciblées de sociétés de petite et moyenne taille, disposant de belles positions sur des marchés à fort potentiel et dont la consolidation a contribué à hauteur de + 4,5 % à la croissance du Groupe.

L'évolution du chiffre d'affaires à structure et taux de change constants sur la seconde partie de l'année est impactée par le renversement de la base de comparaison favorable constatée au premier semestre dont l'effet négatif touche principalement l'Europe.

Les commentaires ci-après concernent le chiffre d'affaires par zone de destination.

**France.** Le chiffre d'affaires en France a augmenté de 7,1 % en 2011 à 984,1 millions d'euros contre 919,2 millions d'euros en 2010. Cette hausse résulte d'une croissance organique de 5,6 % du chiffre d'affaires, grâce à de très belles réalisations en infrastructures numériques et cheminement de câbles en fil et à de bonnes performances en appareillage, distribution d'énergie, applications industrielles, et d'une variation de périmètre, correspondant principalement à la consolidation d'Intervox sur 12 mois, apportant une contribution positive de 1,4 %. L'activité a par ailleurs été soutenue par le succès des nouveaux produits avec notamment la gamme d'appareillage Niloé et l'offre de protection Puissance<sup>3</sup>. En outre, Legrand a renforcé son dispositif commercial avec l'ouverture d'un nouveau *showroom* en région parisienne et l'inauguration du *Lab by Legrand* à Paris permettant aux particuliers, architectes, décorateurs, distributeurs ou encore

entreprises électriques de découvrir de manière originale les offres d'appareillage haut de gamme proposées par le Groupe.

**Italie.** Le chiffre d'affaires en Italie a augmenté au total de 5,6 % à 623,6 millions d'euros en 2011 contre 590,4 millions d'euros en 2010. Dans un marché atone, cette hausse résulte essentiellement d'une croissance organique de 4,2 % du chiffre d'affaires, bénéficiant du dynamisme des ventes de cheminement de câbles, d'applications industrielles, de systèmes liés à la performance énergétique et du lancement des nouvelles gammes d'appareillage Living&Light, et d'une variation de périmètre, correspondant principalement à la consolidation de Meta System sur 12 mois, apportant une contribution positive de 1,5 %. Il est rappelé que la croissance du second semestre est impactée par le renversement de l'effet de base de comparaison particulièrement favorable constaté dans la première moitié de l'année. Le Groupe a par ailleurs ouvert un nouveau *concept store* à Milan permettant de découvrir de façon interactive et très novatrice les multiples applications et solutions de la marque *Bticino*.

**Reste de l'Europe.** Le chiffre d'affaires dans la zone Reste de l'Europe a augmenté de 6,2 %, à 804,6 millions d'euros en 2011 contre 757,7 millions d'euros en 2010. Cette hausse est composée d'une croissance organique de 5,6 % du chiffre d'affaires, grâce à de très belles performances en Russie, en Turquie et en Europe de l'Est qui, combinées à de bonnes réalisations en Autriche et en Suisse, compensent une activité en retrait en Europe du Sud, et d'une variation de périmètre positive de 3,5 %, provenant essentiellement de la consolidation complémentaire en 2011 d'Inform sur 6 mois, partiellement compensées par un effet de change défavorable de 2,8 %. Plus généralement, les nouvelles économies représentent près de la moitié de l'activité de cette zone.

**États-Unis et Canada.** Le chiffre d'affaires dans la zone États-Unis et Canada a augmenté de 9,8 %, à 615,3 millions d'euros en 2011 contre 560,4 millions d'euros en 2010. Cette hausse résulte d'une croissance organique de 3,6 % du chiffre d'affaires, avec globalement de belles réalisations notamment en appareillage et en contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique, et d'une variation de périmètre positive de 11,7 % provenant essentiellement de la consolidation d'Electrorack sur 12 mois et de Middle Atlantic Products sur 7 mois partiellement compensées par un effet de change défavorable de 5,1 %. Ces performances sont en particulier portées par l'activité de rénovation et une bonne dynamique commerciale alors que le marché de la construction neuve reste toujours très en dessous de ses niveaux historiques.

**Reste du Monde.** Le chiffre d'affaires dans la zone Reste du Monde a augmenté de 15,0 %, à 1 222,5 millions d'euros en 2011 contre 1 062,8 millions d'euros en 2010. Cette hausse provient d'une croissance organique de 10,4 % du chiffre d'affaires, soutenu par la forte progression des ventes dans les nouvelles économies avec d'excellentes performances notamment en Chine, en Inde, aux Emirats Arabes Unis, en Arabie Saoudite, au Chili et au

Pérou, d'une variation de périmètre positive de 5,7 % provenant essentiellement de la consolidation sur 5 mois de SMS et de la consolidation complémentaire en 2011 d'Indo Asian Switchgear sur 8 mois, partiellement compensées par un effet de change défavorable de 1,4 %.

Par ailleurs ces résultats sont supérieurs à l'objectif que Legrand s'était fixé pour 2011 de l'atteinte d'une croissance organique de 5 % par rapport à 2010.

## 6.4.2 - Coût des ventes

Le coût des ventes consolidé a augmenté de 11,9 % à 2 028,0 millions d'euros en 2011 contre 1 812,8 millions d'euros en 2010, principalement du fait :

- de la hausse du volume des matières premières et composants consommés en raison de la croissance du chiffre d'affaires ;
- de la hausse significative des prix des matières premières et des composants (plus que compensé en valeur par la hausse des prix de vente) ; et
- de la consolidation des nouvelles entités acquises ;

partiellement compensées par :

- l'impact des taux de change, l'euro ayant augmenté vis-à-vis de la plupart des autres monnaies ; et
- des efforts continus de productivité notamment au travers d'actions de « *lean manufacturing* » ; au total à périmètre de consolidation et taux de change constants, les coûts de production ont augmenté de 1,3 % en 2011 par rapport à 2010.

Ainsi, le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires a augmenté à 47,7 % en 2011 contre 46,6 % en 2010.

## 6.4.3 - Frais administratifs et commerciaux

Les frais administratifs et commerciaux ont augmenté de 8,2 % à 1 137,4 millions d'euros en 2011 contre 1 051,2 millions d'euros en 2010, essentiellement du fait :

- d'un renforcement des équipes commerciales et des dispositifs de vente (*show-room, concept store*) du Groupe en particulier dans les marchés porteurs (qui a en particulier permis la performance de chiffre d'affaires 2011) ; et
- de la consolidation des nouvelles entités acquises ;

partiellement compensés par :

- l'impact des taux de change, l'euro ayant augmenté vis-à-vis de la plupart des autres monnaies.

Globalement, à périmètre de consolidation et taux de change constants, les frais administratifs et commerciaux ont augmenté de 4,9 % en 2011 par rapport à 2010.

Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les frais administratifs et commerciaux, ont ainsi baissé à 26,8 % en 2011 contre 27,0 % en 2010.

## 6.4.4 - Frais de recherche et développement

En 2011, Legrand a poursuivi activement ses efforts d'innovation et a ainsi réalisé de nombreux lancements de nouvelles offres dont notamment :

- des gammes majeures d'appareillage à vocation internationale : Living&Light, Niloé, Matix ;
- des gammes d'appareillage dédiées : Yi Pin et K2 en Chine, Myrius en Inde, Titanium aux Etats-Unis, Newden en Corée du Sud, Zuli au Brésil, Excel Life en Australie ;
- les premières applications iPad pour le pilotage des systèmes résidentiels *My Home* ;

- l'offre de distribution d'énergie Puissance<sup>3</sup> en France et déployée prochainement à l'international, avec notamment les solutions de protection DPX<sup>3</sup> pour les applications tertiaires intégrant en particulier la mesure des consommations d'énergie, le nouveau programme modulaire DX<sup>3</sup>, le coffret XL<sup>3</sup> 125 ;

- les nouvelles gammes d'armoires LCD<sup>2</sup> et Ortronics pour les infrastructures numériques ;

- de nouvelles gammes de cheminement de câbles destinées aux segments économiques en Turquie et en Russie ;

- les solutions d'efficacité énergétique Digital Lighting Management de Watt Stopper aux Etats-Unis.

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations Incorporelles », le Groupe a mis en œuvre un système interne de mesure et de comptabilisation des immobilisations incorporelles liés à des frais de développement immobilisables. À ce titre, 29,9 millions d'euros de frais de développement ont été capitalisés en 2011 contre 30,3 millions d'euros en 2010. Les charges d'amortissement de frais de développement capitalisés enregistrées au titre de 2011 s'élevaient à 26,2 millions d'euros contre 25,1 millions d'euros en 2010.

Les frais de recherche et développement ont atteint 201,6 millions d'euros en 2011 et 183,1 millions d'euros en 2010. En retraitant l'impact de la capitalisation des frais de développement et hors incidence des amortissements liés à l'acquisition de Legrand France ainsi que du crédit d'impôt sur les activités de recherche & développement, les dépenses de recherche et développement ont augmenté de 12,3 % à 200,6 millions d'euros en 2011 (soit 4,7 % du chiffre d'affaires) contre 178,7 millions d'euros en 2010 (soit 4,6 % du chiffre d'affaires).

(en millions d'euros)	Calcul des dépenses de recherche et développement	
	2011	2010 <sup>(1)</sup>
<b>Frais de recherche et développement</b>	<b>(201,6)</b>	<b>(183,1)</b>
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	4,7	9,6
Dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés	26,2	25,1
<b>DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT AVANT FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS</b>	<b>(170,7)</b>	<b>(148,4)</b>
Frais de développement capitalisés	(29,9)	(30,3)
<b>DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE L'EXERCICE</b>	<b>(200,6)</b>	<b>(178,7)</b>

(1) Données 2010 retraitées des éléments détaillés à la note 1 A) annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence.

En 2011, les activités de recherche et développement ont employé 2 070 salariés dans environ seize pays à comparer à 1 859 salariés en 2010.

## 6.4.5 - Autres produits et charges opérationnels

En 2011, les autres produits et charges opérationnels ont diminué de 17,5 % et s'élevaient à 70,8 millions d'euros contre 85,8 millions d'euros en 2010. Cette variation est notamment liée à :

- une réduction des charges de restructuration, principalement dans les zones Reste de l'Europe et Reste du Monde ; et
- une diminution des dotations aux provisions ; partiellement compensées par :
  - une dépréciation des *goodwill* inscrits au bilan en 2011 pour un montant de 15,9 millions d'euros alors qu'aucune dépréciation n'avait été comptabilisée au titre de 2010.

## 6.4.6 - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe a augmenté de 7,2 % à 812,3 millions d'euros en 2011 contre 757,6 millions d'euros en 2010. Cette hausse résulte principalement :

- d'une hausse de 9,2 % du chiffre d'affaires ;
  - d'une baisse de 17,5 % des autres produits et charges opérationnels ; et
  - de la consolidation des nouvelles entités acquises ;
- partiellement compensées par :
- une hausse de 11,9 % du coût des ventes ;
  - une hausse de 8,2 % des frais administratifs et commerciaux ; et
  - une hausse de 10,1 % des frais de recherche et développement.
- Au total, le résultat opérationnel consolidé exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires a diminué pour représenter 19,1 % en 2011 contre 19,5 % en 2010.

### 6.4.7 - Résultat opérationnel ajusté

Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel retraité des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais et produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des *goodwill*. Le résultat opérationnel ajusté a augmenté de 7,5 %, passant de 797,0 millions d'euros en 2010 à 856,7 millions d'euros en 2011 provenant d'une hausse dans la plupart des zones géographiques. Dans le détail, le résultat opérationnel ajusté a évolué de la façon suivante dans les différentes zones géographiques :

- une baisse en France de 3,2 % pour atteindre 261,1 millions d'euros en 2011 contre 269,7 millions d'euros en 2010 et représenter 23,5 % du chiffre d'affaires en 2011 par rapport à 25,9 % en 2010 ;
- une hausse en Italie de 9,7 % pour atteindre 216,9 millions d'euros en 2011 contre 197,7 millions d'euros en 2010 et représenter 32,8 % du chiffre d'affaires en 2011 par rapport à 31,8 % en 2010 ;
- une augmentation de 12,4 % dans la zone Reste de l'Europe, notamment en Turquie, en Russie et en Pologne, pour atteindre 99,6 millions d'euros en 2011 contre 88,6 millions d'euros en 2010 et représenter ainsi 12,7 % du chiffre d'affaires en 2011 contre 12,0 % en 2010 ;

- une hausse aux États-Unis et Canada de 32,2 % pour atteindre 105,0 millions d'euros en 2011 contre 79,4 millions d'euros en 2010 et représenter 16,7 % du chiffre d'affaires en 2011 par rapport à 13,9 % en 2010 ; et
- une progression de 7,7 % dans la zone Reste du Monde, notamment en Australie et au Mexique, pour atteindre 174,1 millions d'euros en 2011 contre 161,6 millions d'euros en 2010 et représenter 16,3 % du chiffre d'affaires en 2011 par rapport à 17,6 % en 2010.

Dans ce contexte, la marge opérationnelle ajustée s'établit à 20,2 % du chiffre d'affaires (20,6 % hors acquisitions). Cette performance reflète la capacité de Legrand :

- à nourrir sa croissance en investissant dans l'innovation, en renforçant sur les marchés porteurs son dispositif de ventes (équipes commerciales, *showroom*, *concept store*) tout en poursuivant ses initiatives de productivité ;
- à tenir compte dans ses prix de ventes de la hausse des coûts de ses consommations.

Par ailleurs ce résultat est supérieur à l'objectif que Legrand s'était fixé pour 2011 de l'atteinte d'une marge opérationnelle ajustée au moins égale à 20 %.

### 6.4.8 - Charges financières nettes

Les charges financières nettes ont augmenté de 15,4 % à 82,2 millions d'euros en 2011 contre 71,2 millions d'euros en 2010. Les charges financières nettes se sont élevées à 1,9 % du chiffre d'affaires en 2011 contre 1,8 % en 2010. La hausse des

charges financières nettes tient à la hausse des taux d'intérêt alors que le niveau d'endettement brut moyen a été légèrement moins élevé qu'en 2010.

### 6.4.9 - Gains et pertes de change

Les gains de change s'élèvent à 10,6 millions d'euros en 2011, contre des pertes de change de 39,8 millions d'euros en 2010. Ce résultat s'explique essentiellement par la hausse de l'euro vis-à-vis de la plupart des autres monnaies alors que l'euro s'était

en général déprécié vis-à-vis de ces mêmes monnaies en 2010. Ces effets de change étant en partie liés à des positions inter-compagnie, ils ont leur contrepartie en réserve de conversion.

### 6.4.10 - Impôt sur les résultats

En 2011, Legrand a enregistré un résultat avant impôts de 740,7 millions d'euros, en hausse par rapport à 2010 où il était ressorti à 646,6 millions d'euros du fait d'une hausse du résultat opérationnel et de l'amélioration du résultat de change partiellement compensées par une hausse des charges

financières nettes. La charge d'impôt sur les résultats consolidés s'élève à 261,4 millions d'euros en 2011 contre 227,1 millions d'euros en 2010. Cette augmentation de la charge d'impôt reflète essentiellement celle du résultat avant impôts.

### 6.4.11 - Résultat net

Le résultat net consolidé ressort à 479,3 millions d'euros en 2011 par rapport à 419,5 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 14,3 % et résulte :

- d'une hausse de 54,7 millions d'euros du résultat opérationnel ; et
- d'une amélioration du résultat de change de 50,4 millions d'euros ;

partiellement compensées par :

- une hausse de 11,0 millions d'euros des charges financières nettes ; et
- une augmentation de 34,3 millions d'euros du montant de l'impôt sur les bénéfices.

## 6.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

Pour une description du capital de la Société, les investisseurs sont invités à se référer à la note 10 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence.

### 6.5.1 - Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010 :

(en millions d'euros)	Legrand Exercice clos le 31 décembre	
	2011	2010
Flux de trésorerie des opérations courantes	646,2	749,4
Flux de trésorerie des opérations d'investissement*	(465,3)	(392,5)
Flux de trésorerie des opérations financières	76,2	(310,1)
Variation nette de la trésorerie	256,0	58,8

\* Dont dépenses d'investissement et frais de développement capitalisés

(137,0)

(112,8)



Pour une description des flux de trésorerie, les lecteurs sont invités à se référer au tableau des flux de trésorerie consolidés figurant dans les états financiers consolidés de la Société.

#### ■ 6.5.1.1 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES

Les flux de trésorerie des opérations courantes se soldent par une ressource de 646,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 749,4 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette diminution de 103,2 millions d'euros en 2011 est due à la hausse de 144,6 millions d'euros de la variation du besoin en fonds de roulement partiellement compensée par la hausse de 41,4 millions d'euros de la marge brute d'autofinancement (définie comme les flux de trésorerie issus des opérations courantes moins la variation des autres actifs et passifs opérationnels). La hausse en valeur de la marge brute d'autofinancement est liée à celle du résultat opérationnel sur l'année 2011.

#### ■ 6.5.1.2 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissement au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 se sont élevés à 465,3 millions d'euros, contre 392,5 millions d'euros pendant l'exercice clos le 31 décembre 2010. Cette hausse est due à une augmentation du montant investi dans les acquisitions de filiales ainsi que dans les investissements

industriels et les frais de développement capitalisés, les produits de cession des immobilisations ayant pour leur part légèrement augmentés.

Le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) et les investissements en participations non consolidées se sont élevés à 342,4 millions d'euros en 2011.

Les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 137,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 (dont 29,9 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés), soit une augmentation de 21,5 % par rapport aux investissements et aux frais de développement capitalisés de 112,8 millions d'euros enregistrés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010 (dont 30,3 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés).

#### ■ 6.5.1.3 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Les flux de trésorerie des opérations financières se soldent par une ressource de 76,2 millions d'euros en 2011 contre un besoin de 310,1 millions d'euros en 2010. Cette hausse des flux de trésorerie des opérations financières tient essentiellement à une baisse des remboursements d'emprunts et concours bancaires courants ainsi qu'à une hausse des émissions de dette obligataire de 400 millions d'euros en mars 2011 (contre 300 millions d'euros en février 2010) en partie compensée par l'augmentation des dividendes payés par Legrand.

## 6.5.2 - Endettement

L'endettement brut total du Groupe (défini comme la somme des emprunts à long terme et à court terme, y compris les billets de trésorerie et les concours bancaires courants) s'élevait à 1 757,1 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 1 429,8 millions d'euros au 31 décembre 2010. La trésorerie et les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 488,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 232,3 millions d'euros au 31 décembre 2010. L'endettement net total (défini comme l'endettement brut après déduction de la trésorerie et des valeurs mobilières de placement) s'élevait à 1 268,8 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 1 197,5 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Le ratio de l'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés est de 43 % au 31 décembre 2011 contre 44 % au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2011, l'endettement brut total comprenait :

- 700,0 millions d'euros au titre des emprunts obligataires émis en février 2010 et mars 2011 ;
- 302,1 millions d'euros au titre des Obligations *Yankee* ;

- 282,5 millions d'euros au titre des emprunts bancaires émis en mai 2007 et en mars 2009 ;
- 227,2 millions d'euros au titre du Contrat de Crédit 2006 ;
- 245,3 millions d'euros au titre des autres dettes essentiellement des emprunts, des découverts bancaires et des dettes financières liées aux acquisitions.

L'échéancier de remboursement de la partie non courante de ces emprunts figure à la note 13 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence.

La trésorerie et équivalents de trésorerie (488,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 232,3 millions d'euros au 31 décembre 2010) correspondent essentiellement à des dépôts bancaires à très court terme placés auprès de banques de premier plan complétés par des billets de trésorerie de sociétés de premier plan.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 13 et à la note 22 B) (5) annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence pour une description des emprunts et des *covenants* financiers figurant dans les différents contrats de financement du Groupe.

## 6.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

De 1990 à 2003, Legrand a consacré un montant moyen d'environ 8 % du chiffre d'affaires annuel consolidé aux investissements industriels (ce chiffre ne comprend pas les frais de développement capitalisés qui n'étaient pas capitalisés à cette date). Historiquement, les dépenses annuelles d'investissement industriel ont varié entre 3 % et 12 % du chiffre d'affaires consolidé au cours des 20 dernières années, les variations annuelles résultant du caractère cyclique des besoins d'investissement.

En 2011, les investissements et les frais de développement capitalisés ont représenté 3,2 % du chiffre d'affaires consolidé (contre 2,9 % en 2010). La diminution des dépenses

d'investissement industriel par rapport aux niveaux historiques résulte de la poursuite des initiatives visant à optimiser la productivité et les capitaux employés, consistant notamment dans l'application systématique à tout projet de l'approche « *make or buy* », le transfert de certaines productions vers des pays à coûts moindres et dont l'intensité capitalistique est moins importante, l'internationalisation des achats, l'optimisation des sites de production et le recours à la sous-traitance. Les effets de ces mesures ont été partiellement compensés par la capitalisation d'un certain nombre de frais de développement conformément à la norme IAS 38. En 2011, les dépenses d'investissement industriel ont augmenté de 21,5 % par rapport à 2010.

## 6.7 - ENGAGEMENTS HORS BILAN

Le Groupe n'a contracté aucun engagement hors bilan qui a ou pourrait raisonnablement avoir un effet présent ou futur sur sa situation financière, la modification de sa situation financière, de ses revenus et dépenses, ses résultats, son résultat opérationnel, ses liquidités, ses dépenses d'investissement industriel ou

ses réserves et qui pourrait présenter un risque pour les investisseurs (voir la note 21 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence). Il n'existe par ailleurs aucun engagement hors-bilan significatif donné en relation avec la croissance externe.

## 6.8 - RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS

Le tableau ci-dessous résume les obligations contractuelles, engagements commerciaux et principales échéances de paiement de la Société sur une base consolidée au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2011 (en millions d'euros)	Échéancier de paiement par période				
	Total	À moins d'un an	Entre 1 et 3 ans	Entre 4 et 5 ans	Au-delà de 5 ans
Emprunts	1 739,2	215,4	467,1	54,5	1 002,2
Engagements de crédit-bail	17,9	2,6	3,1	2,4	9,8
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>	<b>1 757,1</b>	<b>218,0</b>	<b>470,2</b>	<b>56,9</b>	<b>1 012,0</b>

## 6.9 - VARIATION DES TAUX DE CHANGE

Un grand nombre de filiales étrangères du Groupe opère dans des pays qui ne font pas partie de la zone euro. Environ 50 % du chiffre d'affaires en 2011 a été réalisé dans des devises autres que l'euro. En conséquence, le résultat opérationnel consolidé du Groupe a été et pourra être significativement affecté par les variations du taux de change entre l'euro et ces autres devises.

Pour préparer ses états financiers consolidés, la Société doit convertir en euros les actifs et passifs ainsi que les produits et charges qui sont comptabilisés dans d'autres devises. En conséquence, les variations du taux de change des devises étrangères affectent le montant de ces postes dans les états financiers consolidés, même si leur valeur reste inchangée dans leur devise d'origine. Dans la mesure où le Groupe encourt des dépenses qui ne sont pas libellées dans la même devise que celle dans laquelle les produits correspondants sont réalisés, les variations du taux de change peuvent entraîner une augmentation du niveau des dépenses exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires affectant la rentabilité et les *cash flows*.

Le bilan est converti en utilisant le taux de change à la clôture de la période et le compte de résultat et les données de trésorerie en utilisant le taux de change moyen sur la période. La conversion des états financiers des filiales opérant dans des économies soumises à inflation est réalisée en enregistrant les stocks et les immobilisations aux taux de change historiques et les profits et pertes résultant de la conversion des états financiers de ces filiales sont comptabilisés au compte de résultat consolidé dans la rubrique « Gains (pertes) de change ».

Le tableau ci-dessous présente, pour les périodes et dates indiquées, certaines informations relatives au taux de change euro/dollar US à l'achat en milieu de journée de 2007 à 2011, exprimées en euro par rapport au dollar US. Ces informations sont communiquées à titre indicatif et ne sont pas représentatives des taux de change utilisés par Legrand pour préparer ses états financiers consolidés :

(en euro par dollar US)	Taux de clôture	Taux moyen <sup>(1)</sup>	Plus haut	Plus bas
2007	0,68	0,73	0,78	0,67
2008	0,71	0,68	0,76	0,63
2009	0,69	0,72	0,80	0,66
2010	0,75	0,76	0,84	0,69
2011	0,77	0,72	0,77	0,67

(1) Le taux moyen de l'euro est calculé sur la moyenne des données de fin de mois pour la période annuelle concernée ou sur la moyenne des taux à l'achat en milieu de journée de chaque jour ouvré de la période mensuelle concernée.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 22 B) (2) annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence pour une description de la gestion du risque de change.

## 6.10 - INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS

L'exposition aux risques financiers de Legrand concerne principalement les domaines suivants :

- risque de taux ;
- risque de change ;
- risque de matières premières ;

- risque de crédit ;
- risque de liquidité.

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de

taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé financier de nature spéculative en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, toutes les transactions portant sur des instruments financiers sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de la couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre repose sur le service Financement et Trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par la Direction financière et la Direction générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers.

Une description détaillée de ces risques et de leur gestion par Legrand figure à la note 22 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence.

## 6.11 - RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS

Les règles comptables que la Société considère comme étant sensibles dans la préparation des comptes consolidés portent sur les éléments suivants :

- les immobilisations incorporelles ;
- la juste valeur des instruments financiers ;
- les instruments dérivés financiers ou portant sur les matières premières ;
- les plans d'options sur actions ;
- les avantages du personnel ;

- les impôts différés ; et
- l'utilisation de jugement et d'estimations.

Ces règles comprennent des estimations significatives faites par la Direction de la Société en utilisant l'information disponible au moment où de telles estimations sont faites. Une description détaillée des règles comptables significatives que la Société utilise dans la préparation de ses états financiers consolidés figure dans la note 1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence.

## 6.12 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS

En 2011, les normes et interprétations publiées par l'IASB et non encore applicables de manière obligatoire au 31 décembre 2011 ont concerné les normes suivantes :

- IFRS 7 amendée – Informations à fournir – Transferts d'actifs financiers ;
- IFRS 9 – Instruments financiers ;
- IAS 12 amendée – Impôts sur le résultat ;
- IFRS 10 – États financiers consolidés ;
- IFRS 11 – Accords conjoints ;
- IFRS 12 – Informations à fournir sur les participations dans les autres entités ;

- IAS 27 – États financiers individuels ;
- IAS 28 – Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises ;
- IFRS 13 – Évaluation de la juste valeur ;
- amendements IAS 19 – Avantages du personnel ; et
- amendements IAS 32 – Instruments financiers : Présentation.

Une description synthétique de ces publications et de leurs éventuelles conséquences sur les informations financières communiquées par le Groupe figure dans la note 1 B) annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence.

## 6.13 - INFORMATION SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Legrand réalise pleinement ses objectifs 2011 démontrant ainsi la solidité de son modèle économique et sa capacité à remplir ses objectifs de croissance et de rentabilité à moyen terme.

Pour 2012, face à des anticipations macroéconomiques incertaines, Legrand retient un objectif d'évolution organique de son chiffre d'affaires proche de zéro. Le Groupe poursuivra par ailleurs son développement par acquisition qui d'ores et déjà apporte 2,6 % de croissance au chiffre d'affaires 2012 sur la base des opérations réalisées en 2011. Dans ces conditions, Legrand se fixe pour objectif de réaliser en 2012 une marge opérationnelle ajustée supérieure ou égale à 19 % du chiffre d'affaires après prise en compte des acquisitions <sup>(1)</sup>.

Avec 35 % de ses ventes réalisés dans les nouvelles économies et près de 22 % dans les nouveaux segments de marché, des positions commerciales de tout premier plan pour 2/3 de son activité, des équipes réactives et des initiatives continues d'amélioration de la productivité, le Groupe est confiant dans la solidité de son modèle économique et sa capacité à créer durablement de la valeur par croissance rentable autofinancée. Ainsi et tout en prenant en compte les objectifs 2012 mentionnés ci-dessus, Legrand confirme ses objectifs à moyen terme :

- progression annuelle totale moyenne du chiffre d'affaires de 10 % <sup>(2)</sup>,
- marge opérationnelle ajustée moyenne de 20 % après prise en compte des acquisitions <sup>(1)</sup>.

(1) Acquisitions de petite ou moyenne taille, complémentaires des activités du Groupe.

(2) Hors effets de change ou ralentissement économique majeur.

## 6.14 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros sauf nombre d'actions, résultats par action et nombre de salariés)	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 083,9	1 051,3	1 052,4	1 052,6	1 053,6
Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	270 975 739	262 815 128	263 096 679	263 161 346	263 388 995
<b>Résultats globaux</b>					
Chiffre d'affaires	4 128,8	4 202,4	3 577,5	3 890,5	4 250,1
Résultat avant impôt et amortissements	813,5	712,0	643,5	838,1	938,5
Impôt sur les résultats	(175,0)	(143,4)	(131,3)	(227,1)	(261,4)
Résultat net	422,6	351,5	291,3	419,5	479,3
Montant des dividendes versés	133,1	180,0	182,8	183,7	231,4
<b>Résultats par action</b>					
Résultat avant impôt et amortissements <sup>(2)</sup>	3,061	2,777	2,474	3,196	3,573
Résultat net revenant à Legrand <sup>(2)</sup>	1,584	1,365	1,114	1,595	1,822
Dividende versé par action ordinaire	0,50	0,70	0,70	0,70	0,88
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés en fin d'exercice	33 656	31 596	28 314	29 422	31 066
Charges de personnel	1 066,9	1 082,0	965,7	1 018,9	1 092,8

(1) Lors de l'Assemblée générale du 24 février 2006, les actionnaires ont décidé le regroupement des actions à raison de 1 action nouvelle pour 4 actions anciennes.

(2) Les résultats par action sont calculés sur la base du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, soit, 265 729 265 actions en 2007, 256 389 092 actions en 2008, 260 132 463 actions en 2009, 262 274 181 actions en 2010 et 262 628 527 actions en 2011.

# 07

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>7.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>100</b>
7.1.1 - Conseil d'administration	100
7.1.2 - Direction générale de la Société	104
7.1.3 - Contrats de services	104
<b>7.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>104</b>
7.2.1 - Rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux de la Société	104
7.2.2 - Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants	110
7.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société	111
7.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux	111
7.2.5 - Sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	111
<b>7.3 - FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>112</b>
7.3.1 - Fonctionnement des organes d'administration	112
7.3.2 - Fonctionnement de la Direction générale	119
7.3.3 - Charte de déontologie boursière	120
<b>7.4 - RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>120</b>
7.4.1 - Composition du Conseil d'administration	120
7.4.2 - Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	122
7.4.3 - Limitations des pouvoirs du Directeur général	126
7.4.4 - Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	127
7.4.5 - Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	129
7.4.6 - Informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce concernant les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	129
7.4.7 - Gestion des risques et contrôle interne	129
7.4.8 - Notation financière de la Société	133
7.4.9 - Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce	133



## 7.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

### 7.1.1 - Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration actuellement composé de 10 membres dont les mandats sont, pour toute nomination ou renouvellement à compter du 27 mai 2010, d'une durée de quatre années. La Société comprend trois comités spécialisés qui ont notamment pour mission de faciliter

le travail du Conseil et la préparation de ses délibérations : le Comité d'audit, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité stratégique. Les informations concernant les travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés durant l'exercice 2011 figurent au paragraphe 7.4.2 du présent chapitre.

#### MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les informations concernant les administrateurs de la Société figurent ci-dessous.

##### Gilles Schnepf

53 ans

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny

87000 Limoges

Gilles Schnepf est administrateur de la Société depuis 2002 et Président du Conseil d'administration et Directeur Général depuis 2006. Il est également Président du Conseil d'administration et Directeur Général de Legrand France. Après avoir été diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), il a débuté sa carrière chez Merrill Lynch France dont il est devenu Vice-Président. Il a ensuite rejoint Legrand en 1989 en tant qu'adjoint au Directeur financier. Il est devenu Secrétaire Général de Legrand France en 1993, Directeur financier en 1996 et Directeur Général Délégué en 2000. Monsieur Schnepf détient 2 004 224 actions Legrand.

##### Olivier Bazil

65 ans

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny

87000 Limoges

Après avoir terminé ses études à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et la Harvard Business School, il a rejoint la Société en 1973 en tant qu'adjoint du Secrétaire Général, responsable de l'information financière et du développement de la stratégie de croissance du Groupe. Il est devenu Directeur financier de Legrand France en 1979, Directeur Général adjoint en 1993 et a occupé les fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale de la Société du 26 mai 2011. Monsieur Bazil détient 1 986 934 actions Legrand.

##### Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :

**En cours – groupe Legrand (aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans des filiales du Groupe) :**

- Président Directeur Général de Legrand\*
- Mandats dans diverses filiales du Groupe (voir page 256)

**En cours – hors groupe Legrand :**

- Administrateur de Saint-Gobain\*

**Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :**

- Mandats dans diverses filiales du Groupe

##### Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :

**En cours – groupe Legrand (Suite à la cessation de ses fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué à l'issue de l'Assemblée générale de la Société du 26 mai 2011, Monsieur Olivier Bazil mettra fin à ses mandats exercés dans les filiales du Groupe au cours de l'année 2012) :**

- Administrateur de Legrand\* (depuis 2002)
- Mandats dans diverses filiales du Groupe (voir page 257)

**En cours – hors groupe Legrand :**

- Administrateur de Firmenich International SA
- Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer
- Président de Fritz SAS

**Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :**

- Mandats dans diverses filiales du Groupe.

\* Société cotée.

**Mattia Caprioli**

38 ans

Stirling Square  
7 Carlton Gardens  
Londres SW1Y 5AD  
Royaume-Uni

Mattia Caprioli est membre de Kohlberg Kravis Roberts & Co., basé à Londres. Il a été activement impliqué dans les investissements d'Inaer, Bond Aviation, Alliance Boots, AVR/Van Gansewinkel, Legrand, PagesJaunes Groupe, Selenia et Toys R Us. Il est membre du Conseil d'administration d'Alliance Boots et d'Inaer Aviation Group. Il est responsable du développement des activités de KKR en Italie. Avant de rejoindre KKR en 2001, il a travaillé chez Goldman Sachs International à Londres en charge des fusions, acquisitions et financements à travers une variété d'industries. Il est titulaire d'un MSc, Summa Cum Laude, de l'Université L. Bocconi à Milan, Italie.

Monsieur Caprioli détient 500 actions Legrand.

**Jacques Garaïalde**

55 ans

Stirling Square  
7 Carlton Gardens  
Londres SW1Y 5AD  
Royaume-Uni

Jacques Garaïalde est membre de l'équipe dirigeante de KKR depuis 2003. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, il est associé de la société de gestion de KKR. Avant de rejoindre KKR, Monsieur Garaïalde était associé de Carlyle, en charge du fonds Europe Venture Partners. Entre 1982 et 2000, il a travaillé au sein du Boston Consulting Group, dont il a été associé en charge de la Belgique (1992-1995) puis de la France et de la Belgique (1995-2000). Entre 1979 et 1981, il a occupé différentes fonctions au sein de Esso France. Jacques Garaïalde est également administrateur de Pages Jaunes Groupe, de Tarkett, de la Société d'Investissement Familiale (SIF), de Médiannuaire Holding, de Visma et de Sorgenia. Monsieur Garaïalde est titulaire d'un MBA de l'INSEAD (Fontainebleau) et est ancien élève de l'École Polytechnique.

Monsieur Garaïalde détient 500 actions Legrand.

**François Grappotte**

75 ans

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny  
87000 Limoges

Ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA), Monsieur Grappotte a débuté sa carrière au Ministère de l'Industrie et à la Direction du Trésor du Ministère de l'Économie et des Finances. En 1970, il a rejoint la Banque Rothschild où il a occupé les fonctions de Sous-Directeur, Directeur adjoint et Directeur. En 1973, il a rejoint la Compagnie Électro Mécanique en tant que Secrétaire Général, puis en a été nommé Directeur Général et Vice-Président Directeur Général. Monsieur Grappotte a rejoint Legrand en 1983 en tant que Directeur Général et est devenu Président Directeur Général en 1988. Monsieur Grappotte exerce également la fonction de membre du Conseil de surveillance des Établissements Michelin (France).

Monsieur Grappotte détient 1 916 000 actions Legrand.

**Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :****En cours :**

- Administrateur d'Alliance Boots (depuis 2007)
- Administrateur de Legrand\* (depuis 2007)
- Administrateur d'Inaer Aviation Group (depuis 2010)

**Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :**  
Néant.

**Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :****En cours :**

- *Managing Director* de Kohlberg Kravis Roberts & Co. Ltd.
- Administrateur de Legrand\* (depuis 2003)
- Directeur Général de Médiannuaire Holding (depuis 2006)
- Président du Conseil d'administration de PagesJaunes Groupe\* (depuis 2006)
- Membre du Comité de Direction de la Société d'Investissement Familiale (SIF) (depuis 2007)
- Administrateur de Tarkett (depuis 2007)
- Administrateur de Visma AS (depuis 2010)
- Administrateur de Sorgenia SpA (depuis 2011)

**Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :**

- Administrateur de Nexans\* (2001-2011)
- Administrateur du EVCA – European Private Equity & Venture Capital Association (2009-2011)

**Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères****En cours :**

- Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand\*
- Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand France (Président du Conseil d'administration et Directeur Général jusqu'au début 2006)
- Membre du Conseil de surveillance de Michelin

**Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :**

- Membre du Conseil consultatif de la Banque de France
- Administrateur de BNP Paribas\* (1999-2011)

\* Société cotée.

**Gérard Lamarche**

50 ans

Avenue Marnix 24  
B – 1000 Bruxelles  
Belgique

Gérard Lamarche est diplômé en Sciences Économiques de l'Université de Louvain-La-Neuve et de l'Institut du Management de l'INSEAD (Advanced Management Program for Suez Group Executives). Il a également suivi la formation du Wharton International Forum en 1998-99 (Global Leadership Series). Il a débuté sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells en Belgique et devient ensuite consultant en Fusions et Acquisitions en Hollande en 1987. En 1988, Gérard Lamarche intègre la Société Générale de Belgique en qualité de gestionnaire d'investissements, contrôleur de gestion de 1989 à 1991 puis conseiller pour les opérations stratégiques de 1992 à 1995. Il entre à la Compagnie Financière de Suez en qualité de Chargé de mission auprès du Président et Secrétaire du Comité de Direction (1995-1997), puis participe à la fusion entre la Compagnie de Suez et la Lyonnaise des Eaux, devenue Suez Lyonnaise des Eaux (1997), avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du plan, du contrôle et des comptabilités. En 2000, Gérard Lamarche poursuit son parcours par un volet industriel en rejoignant NALCO (filiale américaine du groupe Suez – leader mondial du traitement de l'eau industrielle) en qualité d'administrateur Directeur Général. En mars 2004, il est nommé Directeur Général en charge des finances du groupe Suez, puis devient Directeur Général Adjoint en charge des finances et Membre du Comité de Direction et du Comité exécutif du Groupe GDF SUEZ en juillet 2008. Le 12 avril 2011, Gérard Lamarche est nommé administrateur au sein du Conseil d'administration du Groupe Bruxelles Lambert (GBL). Il y occupe les fonctions d'administrateur-délégué depuis janvier 2012. Monsieur Lamarche détient 2 700 actions Legrand.

**Thierry de La Tour d'Artaise**

57 ans

Chemin du Petit-Bois – BP 172  
69134 Ecully Cedex

Entre 1979 et 1983, Thierry de La Tour d'Artaise a exercé les fonctions de Manager d'audit au sein du cabinet Coopers & Lybrand. En 1983, il a été nommé Responsable de l'Audit Interne du Groupe Chargeurs SA. Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise a exercé ensuite les fonctions de Directeur administratif et financier (1984-1986) et de Directeur Général (1986-1993) des Croisières Paquet puis entre dans le Groupe SEB comme Directeur Général (1994-1996) et Président Directeur Général (1996-1998) de Calor SA. Il est nommé Vice-Président Directeur Général du Groupe SEB en 1999 et est Président Directeur Général du Groupe SEB depuis 2000. Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris et est Expert Comptable. Monsieur de La Tour d'Artaise détient 1 250 actions Legrand.

**Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :****En cours :**

- Administrateur de Legrand\* (depuis 2006)
- Administrateur-Délégué du Groupe Bruxelles Lambert (depuis 2011)
- Administrateur de Total\* (depuis 2012)

**Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :**  
Groupe GDF SUEZ :

- Administrateur de Suez Environnement Company
- Administrateur de Electrabel (Belgique)
- Administrateur de International Power Plc (UK)
- Administrateur de GDF Suez Belgium
- Administrateur de GDF SUEZ CC
- Administrateur de GDF Suez Énergie Services
- Administrateur de Aguas de Barcelona (Espagne)
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Cosutrel (Belgique)
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Genfina (Belgique)
- Administrateur de Distrigaz(s) (Belgique)

## Hors groupe GDF SUEZ :

- Administrateur de KKR Guernsey GP Limited (USA)
- Administrateur de BNP PARIBAS Fortis (Belgique)
- Administrateur de EUROPALIA International

**Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :****En cours :**

- Président du Conseil d'administration et Directeur Général de SEB SA\*
- Président de SEB Internationale (SAS)
- Administrateur de Legrand\*
- Administrateur de Plastic Omnium\*
- Administrateur de Club Méditerranée\*
- Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque
- Administrateur de Zhejiang SUPOR (Chine)

**Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :**

- Administrateur de groupe SEB Japan
- Administrateur de groupe SEB Mexicana
- Administrateur de Siparex Associés
- Membre du Conseil de surveillance de Rowenta Invest BV

\* Société cotée.

**Frédéric Lemoine**

46 ans

89, rue Taitbout

75009 Paris

Frédéric Lemoine est diplômé d'HEC (1986) et de l'Institut d'études politiques de Paris (1987). Ancien élève de l'École Nationale d'Administration (promotion « Victor Hugo »), il est inspecteur des finances. En 1992-1993, il dirige pendant un an l'Institut du Cœur d'Ho Chi Minh Ville au Vietnam et est de 2004 à mai 2011, Secrétaire Général de la Fondation Alain Carpentier qui a soutenu cet hôpital. De 1995 à 1997, il est Directeur adjoint du cabinet du ministre du Travail et des Affaires sociales (Jacques Barrot), chargé de la coordination de la réforme de la sécurité sociale et de la réforme hospitalière ; il est parallèlement chargé de mission auprès du secrétaire d'État à la Santé et à la Sécurité sociale (Hervé Gaymard). De 1997 à 2002, il est, auprès de Serge Kampf et du Directoire de Capgemini, Directeur Délégué puis Directeur financier du groupe avant d'être nommé Directeur Général adjoint en charge des finances de Capgemini Ernst & Young. De mai 2002 à juin 2004, il est Secrétaire Général adjoint de la Présidence de la République auprès de Jacques Chirac, notamment en charge des affaires économiques et financières. D'octobre 2004 à mai 2008, il est Senior Advisor auprès de McKinsey et de mars 2005 à avril 2009, il préside le Conseil de surveillance d'Areva.

Depuis avril 2009, il est Président du Directoire de Wendel.

Monsieur Lemoine détient 500 actions Legrand.

**Éliane Rouyer-Chevalier**

59 ans

Immeuble Columbus

166 - 180 Boulevard Gabriel Peri

92245 Malakoff Cedex

Éliane Rouyer-Chevalier est titulaire d'une maîtrise de sciences économiques de l'Université Paris II Assas. Elle rejoint le groupe Accor en 1983 où elle occupe les fonctions de Responsable des financements internationaux et de la gestion de trésorerie devises, puis devient en 1992 Directeur des relations investisseurs et de la Communication Financière. En 2010, elle rejoint le Comité exécutif d'Edenred, société née de la scission du groupe Accor, en tant que Directeur Général en charge de la communication corporate, financière et de la responsabilité sociétale.

Elle préside l'Association Française des Investor Relations (CLIFF) depuis 2004 et l'Observatoire de la Communication Financière depuis 2005.

Madame Rouyer-Chevalier détient 500 actions Legrand.

**Patrick Tanguy**

51 ans

89, rue Taitbout

75009 Paris

HEC (1983), Monsieur Patrick Tanguy a commencé sa carrière chez Bain en 1984, nommé Partner en 1990. En 1991, il rejoint Strafor-Facom où il est successivement Directeur des ventes et marketing de Steelcase Strafor, puis Directeur Général d'Airborne. En 1993, il est nommé Directeur Général de DAFSA dont il devient Président en 1996. Après un an à la Présidence de la division Courrier-Express du groupe Hays en France, il devient Président du groupe Technal à Toulouse de 1999 à 2004. Avant de rejoindre Wendel en 2007, il préside successivement la société Monné-Decroix à Toulouse et Prezioso-Technilor à Lyon. Depuis septembre 2007, il est Directeur associé de Wendel, membre du Comité d'investissement et du Comité de gestion. Monsieur Tanguy détient 500 actions Legrand.

**Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :****En cours :**

- Président du Directoire de Wendel\* (depuis avril 2009)
- Administrateur de Groupama SA (depuis 2005)
- Administrateur de Legrand\* (depuis 2009)
- Administrateur de Saint-Gobain\* (depuis 2009)
- Administrateur de Bureau Véritas\* (depuis 2009)

**Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :**

- Membre du Conseil de surveillance de Wendel\* (2008-2009)
- Président du Conseil de surveillance d'Areva\* (2005-2009)
- Censeur auprès du Conseil de surveillance de Générale de Santé\* (2006-2009)
- Administrateur de Flamel Technologies (2005-2011)

**Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :****En cours :**

- Membre du Comité exécutif d'Edenred\*
- Administrateur de Legrand\* (depuis 2011)

**Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :**

Néant.

**Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :****En cours :**

- Directeur associé de Wendel\*, membre du Comité d'investissement et du Comité de gestion
- Administrateur de Legrand\* (depuis 2010)
- Président de Coba (SAS)
- Administrateur de Deutsch Group SAS
- Administrateur de Wendel Japan KK
- Gérant de Winvest Conseil Sàrl
- Gérant d'Oranje-Nassau Parcoures
- Administrateur et membre du Comité d'audit de DSP Group\*

**Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :**

- Président du Directoire de Monné-Decroix (2004-2005)
- Président du Directoire de Prezioso-Technilor (2005-2007)
- Président de Compagnie de Butterfly (SAS)

\* Société cotée.

À la date d'enregistrement du présent document de référence et à la connaissance de la Société, aucun administrateur de la Société :

- n'a un lien familial avec un autre administrateur de la Société ;
- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins ;
- n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation au cours des cinq dernières années ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

### 7.1.2 - Direction générale de la Société

La Direction générale de la Société est confiée à Monsieur Gilles Schnepf qui est par ailleurs Président du Conseil d'administration. Sa nomination est intervenue le 17 mars 2006.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.1.1 du présent document de référence pour les informations concernant Monsieur Gilles Schnepf.

### 7.1.3 - Contrats de services

Monsieur Olivier Bazil a cessé ses fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué, à l'issue de l'Assemblée générale réunie le 26 mai 2011, en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée dans les statuts de la Société. Suite à la cessation de ses fonctions, un contrat de prestations de services a été conclu entre la Société et Monsieur Olivier Bazil, en sa qualité d'administrateur et de membre du Comité stratégique, afin que ce dernier continue à suivre et à apporter un éclairage utile au Conseil d'administration et au Comité stratégique sur les projets stratégiques de la Société, et en particulier sur les projets dont il avait la charge avant la cessation de ses fonctions. Ce contrat de prestations de services, autorisé par le Conseil d'administration du 26 mai 2011, a pris fin le 31 décembre 2011.

Le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale, appelée à délibérer le 25 mai 2012, l'approbation de ce contrat de prestations de services qui fait l'objet de la quatrième résolution (voir projets de résolutions figurant en annexe 4 du présent document de référence).

À la date d'enregistrement du présent document de référence et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de services liant les membres des organes d'administration ou de Direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

## 7.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 7.2.1 - Rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux de la Société

Les tableaux récapitulatifs de l'ensemble des éléments de rémunérations dues et versées au titre des exercices 2011 et 2010 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, et à Monsieur Olivier Bazil, dont les fonctions de Vice-Président

Directeur Général Délégué ont pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 26 mai 2011 en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société et qui a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 31 mai 2011, sont présentés ci-après.

Les informations relatives à l'application du Code de gouvernement d'entreprise Afep/Medef (le « Code de gouvernement d'entreprise ») et en particulier des recommandations d'octobre 2008 sur la

rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont exposées au paragraphe 7.4 du présent document de référence.

## ■ 7.2.1.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

**Tableau 1 – Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social**

		2010 Attribuable <sup>(1)</sup>	2010 Attribué <sup>(1)</sup>	2011 Attribué
Rémunérations <b>dues au titre de</b> l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-dessous)				
Gilles Schnepf, Président Directeur Général	(en euros)	1 400 365	1 400 365	1 473 371
Olivier Bazil, Vice-Président Directeur Général Délégué <sup>(2)</sup>	(en euros)	1 330 963	1 330 963	781 003
Options attribuées <b>au titre de</b> l'exercice				
Gilles Schnepf, Président Directeur Général	Nombre d'options	-	-	-
	Valorisation (en euros)	-	-	-
Olivier Bazil, Vice-Président Directeur Général Délégué <sup>(2)</sup>	Nombre d'options	-	-	-
	Valorisation (en euros)	-	-	-
Actions de performance attribuées <b>au titre de</b> l'exercice				
Gilles Schnepf, Président Directeur Général	Nombre d'actions	65 737	65 737	30 710
	Valorisation (en euros)	1 870 875	1 870 875	758 230 <sup>(3)</sup>
Olivier Bazil, Vice-Président Directeur Général Délégué <sup>(2)</sup>	Nombre d'actions	62 151	62 151	-
	Valorisation (en euros)	1 768 817	1 768 817	-
Options attribuées <b>au cours de</b> l'exercice <sup>(4)</sup> (détaillées au tableau 4 ci-après)				
Gilles Schnepf, Président Directeur Général	Nombre d'options	158 177	134 351	-
	Valorisation (en euros)	863 646	733 556	-
Olivier Bazil, Vice-Président Directeur Général Délégué <sup>(2)</sup>	Nombre d'options	149 551	83 295	-
	Valorisation (en euros)	816 548	454 791	-
Actions de performance attribuées <b>au cours de</b> l'exercice <sup>(4)</sup> (détaillées au tableau 6 ci-après)				
Gilles Schnepf, Président Directeur Général	Nombre d'actions	43 938	38 373	65 737
	Valorisation (en euros)	981 136	856 869	1 870 875
Olivier Bazil, Vice-Président Directeur Général Délégué <sup>(2)</sup>	Nombre d'actions	41 542	23 790	62 151
	Valorisation (en euros)	927 633	531 231	1 768 817

(1) La différence entre attribuable et attribué correspond à la réduction volontaire de rémunérations et avantages appliquée au titre de l'exercice 2009 (versées en 2010) aux dirigeants mandataires sociaux, sur leur proposition.

(2) Cessation des fonctions de Monsieur Olivier Bazil à l'issue de l'Assemblée générale du 26 mai 2011 en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société. Monsieur Olivier Bazil a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 31 mai 2011.

(3) En application de la norme IFRS2, la valorisation des actions de performance est réalisée par un expert indépendant.

(4) Le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 8.2 et 8.3 du présent document de référence concernant les plans d'options et d'actions de performance mis en place par la Société.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

(en euros)	2010		2011	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Gilles Schnepf, Président Directeur Général</b>				
Rémunération fixe	550 000	550 000	625 000	625 000
Rémunération variable	825 000	392 500	844 161	825 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(1)</sup>	20 000	20 000	-	20 000
Avantages en nature <sup>(2)</sup>	5 365	5 365	4 210	4 210
<b>TOTAL</b>	<b>1 400 365</b>	<b>967 865</b>	<b>1 473 371</b>	<b>1 474 210</b>
<b>Olivier Bazil, Vice-Président Directeur Général Délégué <sup>(3)</sup></b>				
Rémunération fixe	520 000	520 000	245 833	245 833
Rémunération variable	780 000	727 810	332 037	780 000
Rémunération exceptionnelle <sup>(4)</sup>	-	-	199 488	199 488
Jetons de présence <sup>(5)</sup>	25 200	25 200	1 814	21 814
Avantages en nature <sup>(2)</sup>	5 763	5 763	1 831	1 831
<b>TOTAL</b>	<b>1 330 963</b>	<b>1 278 773</b>	<b>781 003</b>	<b>1 248 966</b>

(1) Montant de jetons de présence reçus ou dus de la Société. Le Président Directeur Général a par ailleurs renoncé à percevoir des jetons de présence à compter de l'exercice 2011 dans le cadre de l'exercice de son mandat. Aucune rémunération (jetons de présence ou autres) n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans des filiales du Groupe.

(2) Montant correspondant à la mise à disposition d'un véhicule ainsi que d'un téléphone portable.

(3) Cessation des fonctions de Monsieur Olivier Bazil à l'issue de l'Assemblée générale du 26 mai 2011 en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société. Monsieur Olivier Bazil a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 31 mai 2011.

(4) Indemnité de départ à la retraite.

(5) Montant total de jetons de présence reçus ou dus de la Société et de la filiale Bticino en Italie. Le Vice-Président Directeur Général Délégué a par ailleurs renoncé à percevoir des jetons de présence de la Société à compter de l'exercice 2011 au titre de son mandat d'administrateur durant l'exercice de ses fonctions de dirigeant, étant précisé que ses fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué ont pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 26 mai 2011. Aucune rémunération (jetons de présence ou autres) n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans les autres filiales du Groupe.

### Rémunérations fixes de Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil

Au titre de l'exercice 2011, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'augmenter les rémunérations fixes de Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil sur la base de leur performance et des résultats de l'étude menée par un cabinet extérieur. Il est précisé que leurs rémunérations fixes respectives n'avaient pas évolué au cours des 3 exercices précédents. Le Conseil a décidé qu'en l'absence de proposition nouvelle du Comité des nominations et des rémunérations, cette rémunération fixe resterait inchangée durant 3 exercices.

Il est précisé que la rémunération fixe de Monsieur Olivier Bazil a été calculée au prorata de l'accomplissement de ses fonctions de dirigeant au cours de l'année 2011.

### Rémunérations variables de Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil

La rémunération variable au titre de l'exercice 2011 de Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil a été déterminée, pour une partie, en fonction d'un critère quantitatif lié à la performance financière du Groupe et dont les objectifs ont été fixés en début d'année 2011. La part quantitative de la rémunération variable, dont la valeur cible avait été fixée à 50 % de la rémunération fixe, pouvait varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe. L'autre partie de la rémunération variable dont la valeur cible avait également été fixée à 50 % de la rémunération fixe (pouvant varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe) a été déterminée en fonction de trois critères qualitatifs : pour 20 % la croissance organique (évolution du chiffre d'affaires, innovation et conquête de parts de marché), pour 15 % la politique de croissance externe et pour 15 % des critères généraux liés au développement durable et aux préoccupations sociales.



Le montant de la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf déterminé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations s'élève à 844 161 euros, ce qui correspond à l'atteinte à hauteur de 67,5 % de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Le montant de la rémunération variable de Monsieur Olivier Bazil déterminé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations s'élève, au prorata de l'accomplissement de ses fonctions de dirigeant, à 332 037 euros et correspond à l'atteinte à hauteur de 67,5 % de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

### **Indemnités de départ à la retraite versée à Monsieur Olivier Bazil**

Lors de son départ en retraite, après 38 ans de carrière au sein du Groupe, Monsieur Olivier Bazil a bénéficié d'une indemnité de retraite d'un montant de 199 488 euros calculée conformément à la Convention Collective de la Métallurgie et les accords d'entreprise en vigueur dans le Groupe qui prévoient le versement au bénéficiaire de tout salarié du Groupe partant à la retraite d'une indemnité de départ proportionnelle au temps de présence de ce salarié dans le Groupe. Monsieur Olivier Bazil a par ailleurs bénéficié de la retraite complémentaire accordée aux membres français du Comité de Direction du Groupe.

#### **■ 7.2.1.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX**

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'attribution d'actions de performance mis en place par la Société sont décrits au paragraphe 8.2 du présent document de référence.

En ce qui concerne les attributions d'actions de performance au titre de l'exercice 2011 (plan 2012), le Conseil d'administration

avait fixé en début d'année 2011 les objectifs à atteindre en matière de résultat économique de la Société. Monsieur Olivier Bazil, en raison de son départ à la retraite, n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2011. Sur la base du niveau de réalisation de l'objectif de résultat économique, le Conseil d'administration du 7 mars 2012 a déterminé l'attribution initiale de 30 710 actions de performance à Monsieur Gilles Schnepf (voir chapitre 8 du présent document de référence). En complément, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de renforcer les conditions de performance relatives à l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf et ce dès la mise en place du plan d'actions de performance 2012 au titre de l'exercice 2011, pouvant ainsi annuler tout ou partie de l'attribution initiale. Ces conditions de performance ont pour objectif de favoriser la création de valeur dans la durée et viennent en complément de celles qui permettent de déterminer l'attribution initiale. Ainsi un premier critère de performance a été retenu : l'attribution initiale ne sera intégralement acquise qu'à la condition d'un accroissement du résultat économique sur une période de 4 ans précédant l'acquisition définitive des actions de performance démontrant ainsi la création de valeur dans la durée. Toutefois, si ce premier critère n'est pas atteint, un second critère sera examiné afin de vérifier si la performance du Groupe, mesurée par la marge économique, a été supérieure à celle d'un panier de comparables sur ces périodes.

Ainsi, au titre de l'exercice 2011, l'acquisition des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf est donc soumise à un double jeu de conditions de performance, le premier s'appliquant au moment de l'attribution initiale et le second au moment de l'acquisition définitive.

Par ailleurs, au titre de ce plan et des plans passés, aucune décote n'est appliquée et aucun instrument de couverture des options et des actions de performance n'est mis en place par la Société.

#### Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Ni la Société, ni une autre société du Groupe n'a procédé à une attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2011.

#### Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Gilles Schnepf	N/A	Néant	N/A
Olivier Bazil <sup>(1)</sup>	N/A	Néant	N/A

(1) Cessation des fonctions de Monsieur Olivier Bazil à l'issue de l'Assemblée générale du 26 mai 2011 en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société. Monsieur Olivier Bazil a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 31 mai 2011.

#### Tableau 6 – Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par la Société et toute société du Groupe

Au total, les dirigeants mandataires sociaux pris collectivement ont reçu 127 888 actions de performance correspondant à une valorisation de 3 639 692 euros et se répartissant comme suit :

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Gilles Schnepf	03/03/2011	65 737	1 870 875 €	04/03/2013	05/03/2016	<sup>(1)</sup>
Olivier Bazil <sup>(2)</sup>	03/03/2011	62 151	1 768 817 €	04/03/2013	05/03/2016	<sup>(1)</sup>

(1) Conditions de performance mentionnées au paragraphe 7.4.4 du présent document de référence.

(2) Cessation des fonctions de Monsieur Olivier Bazil à l'issue de l'Assemblée générale du 26 mai 2011 en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société. Monsieur Olivier Bazil a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 31 mai 2011.

#### Tableau 7 – Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition <sup>(1)</sup>
Gilles Schnepf	04/03/2009	12 075	N/A
Olivier Bazil <sup>(2)</sup>	04/03/2009	11 416	N/A

(1) Contrairement au Code de gouvernement d'entreprise, les dirigeants ne sont soumis à aucune condition d'acquisition dans la mesure où ces derniers ont déjà chacun substantiellement investi dans le capital social de la Société et sont déjà soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de leurs fonctions (incluant les options et actions de performance) (voir paragraphe 7.4.4.1 du présent document de référence).

(2) Cessation des fonctions de Monsieur Olivier Bazil à l'issue de l'Assemblée générale du 26 mai 2011 en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société. Monsieur Olivier Bazil a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 31 mai 2011.

### 7.2.1.3 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DUS À RAISON DE LA CESSATION DES FONCTIONS DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Tableau 10

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail <sup>(1)</sup>		Régime de retraite supplémentaire <sup>(2)</sup>		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence <sup>(3)</sup>	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Gilles Schnepf</b>								
Président Directeur Général		X	X			X	X	
Début de mandat : 22/05/2008								
Fin de mandat : 31/12/2013								

(1) Conformément au Code de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration du 4 mars 2009 a pris acte de la résiliation, à compter du même jour, du contrat de travail conclu entre Monsieur Gilles Schnepf et la Société et ce, sans contrepartie.

(2) En 2001, le Groupe a conclu avec une société d'assurance un accord en vue de la fourniture de prestations de pension, retraite ou autres prestations similaires aux membres du Comité de Direction du Groupe bénéficiant du régime de retraite des salariés français. Au 31 décembre 2011, les obligations du Groupe au titre de cet accord s'élevaient à environ 10,9 millions d'euros, dont environ 0,3 million d'euros étaient financés, le solde de 10,6 millions d'euros faisant l'objet d'une provision dans les comptes. En complément une provision de 3,1 millions d'euros a été constituée, correspondant aux charges sociales appliquées sur le capital constitutif des rentes selon le niveau de retraite. Au 31 décembre 2011, le Comité de Direction se compose de sept membres, dont un mandataire social.

Cette retraite complémentaire est calculée de manière à permettre aux bénéficiaires de recevoir une pension de retraite, entendue comme la somme de cette retraite complémentaire et de toutes autres sommes perçues au titre de la retraite, d'un montant égal à 50 % de la moyenne des deux rémunérations annuelles les plus élevées perçues par l'intéressé au cours des trois dernières années pendant lesquelles il a travaillé au sein du Groupe. Afin de bénéficier de cette retraite complémentaire, l'intéressé doit avoir atteint l'âge de la retraite légale et avoir été employé par le Groupe pendant au moins dix ans. En cas de décès du bénéficiaire, le Groupe paiera au conjoint survivant 60 % de cette retraite complémentaire.

Les droits potentiels du dirigeant mandataire social au moment de son départ représenteraient environ 1 % de la rémunération (fixe et variable) par année de présence au sein du Groupe.

(3) Monsieur Gilles Schnepf, au titre de son mandat social, est soumis à une obligation de non-concurrence d'une durée de deux ans à la seule initiative du Groupe. En contrepartie de cette obligation, si le Groupe décidait de la mettre en œuvre, Monsieur Gilles Schnepf percevrait une indemnité mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

## 7.2.2 - Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants

Le tableau ci-dessous présente les montants versés à titre de jetons de présence au cours des exercices 2010 et 2011 relatifs à la participation des administrateurs aux travaux de l'exercice

précédent. Le montant de jetons de présence est ajusté en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil ou des comités auxquels ils participent.

**Tableau 3 – Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants**

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2010 <sup>(1)</sup> (euros)	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2011 (euros)
<b>Olivier Bazil</b>		
Jetons de présence	(2)	(2)
Autres rémunérations	(2)	345 000 (2)
<b>Mattia Caprioli</b>		
Jetons de présence	19 000	18 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Arnaud Fayet <sup>(3)</sup></b>		
Jetons de présence	24 000	4 167
Autres rémunérations	-	-
<b>Jacques Garaïalde</b>		
Jetons de présence	39 000	40 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Edward Gilhuly <sup>(4)</sup></b>		
Jetons de présence	23 000	23 000
Autres rémunérations	-	-
<b>François Grappotte</b>		
Jetons de présence	20 000	20 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Jean-Bernard Lafonta <sup>(5)</sup></b>		
Jetons de présence	11 667	-
Autres rémunérations	-	-
<b>Gérard Lamarche</b>		
Jetons de présence	42 000	43 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Thierry de La Tour d'Artaise</b>		
Jetons de présence	18 000	18 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Frédéric Lemoine</b>		
Jetons de présence	23 333	35 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Ernest-Antoine Seillière <sup>(4)</sup></b>		
Jetons de présence	19 000	19 000
Autres rémunérations	-	-

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2010 <sup>(1)</sup> (euros)	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2011 (euros)
<b>Patrick Tanguy <sup>(6)</sup></b>		
Jetons de présence	-	20 833
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>239 000</b>	<b>586 000</b>

(1) Les montants mentionnés dans le document de référence 2010 correspondaient aux montants nets.

(2) Les fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué de Monsieur Olivier Bazil ont pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 26 mai 2011 en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société. Les montants de jetons de présence versés en 2010 et en 2011, au titre des exercices 2009 et 2010, figurent dans le tableau récapitulatif n° 2 du paragraphe 7.2.1.1 du présent document de référence. Monsieur Olivier Bazil a perçu la somme de 345 000 euros au titre d'un contrat de prestations de services conclu avec la Société en vigueur jusqu'au 31 décembre 2011. Pour plus d'informations sur le contrat de prestations de services conclu entre Monsieur Olivier Bazil et la Société, se reporter au paragraphe 7.1.3 du présent document de référence.

(3) Administrateur ayant démissionné le 10 février 2010.

(4) Administrateurs ayant démissionné le 26 mai 2011.

(5) Administrateur ayant démissionné le 5 mai 2009.

(6) Administrateur dont la cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 27 mai 2010.

Le Conseil d'administration du 7 mars 2012 a approuvé le versement du montant de jetons de présence, soit 339 667 euros, au titre de l'exercice 2011.

Les dirigeants mandataires sociaux ont renoncé à percevoir des jetons de présence à compter de l'exercice 2011 durant l'exercice de leurs fonctions de dirigeant.

### 7.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.1.1 du présent document de référence.

### 7.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux

La Société n'a accordé aucun prêt, avance ou garantie à ses mandataires sociaux.

### 7.2.5 - Sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages

En dehors des provisions constituées en vertu des dispositions légales applicables, la Société a enregistré une provision d'un montant de 10,9 millions d'euros au titre de l'accord conclu entre le Groupe et une société d'assurance afin de fournir des prestations de pensions, retraites ou autres prestations

assimilées aux membres du Comité de Direction bénéficiant du régime de retraite des salariés français. De plus, une provision de 3,1 millions d'euros a été comptabilisée dans les comptes correspondant à la contribution additionnelle de 30 % sur les rentes dépassant 8 fois le plafond de la sécurité sociale.

## 7.3 - FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 7.3.1 - Fonctionnement des organes d'administration

Le Conseil d'administration de la Société a adopté un règlement intérieur, pris en application des statuts et ayant pour objectif de les compléter ainsi que de fixer, dans le cadre des dispositions légales, réglementaires et statutaires en vigueur, le détail de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités créés en son sein, ainsi que les droits et obligations des administrateurs.

Les principales règles de composition, d'organisation et de fonctionnement des organes d'administration et de Direction de la Société fixées par le règlement intérieur et les statuts de la Société sont décrites ci-après.

#### ■ 7.3.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

##### 7.3.1.1.1 Missions et attributions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration se prononce sur le mode de Direction de la Société. Il est également compétent pour habiliter le Président à conférer des sûretés particulières assortissant l'émission d'obligations.

Le Conseil d'administration peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité, sans préjudice des compétences propres du Conseil qui ne peuvent jamais leur être déléguées.

Sa stratégie et son action s'inscrivent dans le cadre du développement durable de l'entreprise.

À ce titre, le Conseil a notamment pour mission :

- d'examiner et d'approuver l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre effective par la Direction générale ;
- pour les opérations visées ci-dessous, de les proposer aux actionnaires lorsque ces opérations ressortent de la compétence de l'Assemblée générale, ou d'autoriser préalablement le Directeur Général (ou le Président, selon le cas) à procéder à

leur conclusion et à leur mise en œuvre lorsque ces opérations relèvent de la compétence de la Direction générale :

- mise en œuvre de toute délégation de pouvoir ou de compétence relative à l'émission ou au rachat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- souscription ou conclusion d'emprunts, obligataires ou non, ou le remboursement volontaire anticipé de tous prêts, avances ou crédits d'un montant supérieur à 100 millions d'euros,
- création de *joint venture(s)* ou toute acquisition d'activité(s) au-delà de 100 millions d'euros, l'acquisition de toutes participations ou activités ou la conclusion de tout contrat de *joint venture*, dès lors que l'opération porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
- vente ou transfert d'activité(s) ou d'actif(s) au-delà de 100 millions d'euros, la cession de toutes participations ou activités portant sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
- budget annuel (en ce compris les investissements industriels) et approbation du plan de développement à trois ans du Groupe formé par la Société et ses filiales,
- choix ou changement ou révocation des commissaires aux comptes ou de l'un d'entre eux,
- opération ou projet de fusion concernant la Société ou plus généralement toute opération emportant transfert ou cession de la totalité ou de la quasi-totalité des actifs de celle-ci,
- toute opération entraînant une augmentation ou une réduction du capital social de la Société, en ce compris, le cas échéant, par le biais de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital en titres convertibles, échangeables ou remboursables en actions ou d'actions de préférence (à l'exception des attributions d'actions gratuites ou d'options de souscription d'actions dans le cadre de l'activité normale de la Société),
- toute création de droits de vote double, ou toute modification des droits de vote attachés aux actions de la Société,
- modification de la gouvernance d'entreprise en ce compris toute modification des règles de gouvernement d'entreprise en vigueur au sein de la Société, y compris, notamment, toute modification des règles de composition ou de fonctionnement du Conseil d'administration, et plus généralement toute modification du règlement intérieur,

- proposition de nomination de tout nouveau membre du Conseil d'administration ; toute proposition de nomination au Conseil d'administration d'un ou plusieurs nouveaux administrateurs,
- toute nouvelle admission aux négociations des titres de la Société sur un autre marché réglementé autre que le marché Eurolist d'Euronext de tout instrument financier émis par la Société,
- dépôt de bilan, désignation d'un mandataire *ad hoc*, liquidation, etc., toute dissolution volontaire ou mise en liquidation amiable de la Société, et toute décision ayant pour conséquence la mise en œuvre d'une procédure collective ou la nomination d'un mandataire *ad hoc* à l'encontre de celle-ci,
- toute proposition de décision emportant modification des statuts de la Société,
- en cas de litige, la conclusion de tous traités ou transactions, ou l'acceptation de tous compromis, dès lors que les montants en jeu dépassent 100 millions d'euros,
- octroi de toute sûreté portant sur les biens sociaux, dès lors que l'obligation garantie ou l'actif donné en garantie porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros ;
- d'examiner et d'approuver le compte rendu d'activité du Conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;
- d'examiner et d'approuver, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport annuel et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- de procéder à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et proposer des désignations et renouvellements d'administrateurs à l'Assemblée générale ordinaire ;
- de fixer, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, la rémunération du Président, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, et de répartir les jetons de présence ;
- de délibérer sur les projets de plans d'options et d'actions gratuites et de manière générale sur la politique d'intéressement des dirigeants et salariés du Groupe aux résultats de celui-ci, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations ;
- de veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes ;
- d'approuver le rapport de gestion ainsi que les chapitres du rapport annuel traitant du gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération et d'options de souscription ou d'achat d'actions ;
- de se saisir de toutes questions intéressant la bonne marche de la Société ou du Groupe.

Le Conseil d'administration est seul compétent pour modifier le règlement intérieur de la Société.

### 7.3.1.1.2 Composition du Conseil d'administration

#### Composition

Le Conseil d'administration de la Société est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus (sous réserve de l'exception prévue par la loi en cas de fusion) dont deux au moins sont désignés parmi des personnalités indépendantes et libres d'intérêts par rapport à la Société conformément au règlement intérieur.

Sous réserve des exceptions légales, chaque administrateur doit être propriétaire de cinq cents actions au moins, inscrites au nominatif, pendant toute la durée de son mandat. La durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans. Elle prend fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de l'administrateur. Les administrateurs sont toujours rééligibles.

Lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à couvrir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire. Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée membre du Conseil d'administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre de membres du Conseil d'administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé l'âge de 70 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, le membre le plus âgé du Conseil d'administration est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte.

Le Conseil d'administration est actuellement composé de dix membres dont le Président Directeur Général, le Président d'honneur, un ancien dirigeant, quatre représentants des actionnaires (dont deux proposés par Wendel et deux proposés par KKR) et trois administrateurs indépendants.

Parmi ces 10 membres, le Conseil d'administration compte une seule femme administrateur. Le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale appelée à délibérer le 25 mai 2012 la nomination de deux femmes administrateurs. En cas de vote favorable, le Conseil d'administration serait composé, à l'issue de l'Assemblée générale du 25 mai 2012, de 12 membres dont 3 femmes (soit, compte tenu de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2011, une proportion de femmes égale à 25 %), et serait ainsi conforme, dès 2012, aux dispositions du Code de commerce (20 % à compter de 2014) et aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise (20 % à compter de 2013). Pour de plus amples informations sur la composition du Conseil, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.1.1 du présent document de référence.



### Administrateurs indépendants

#### Présence d'administrateurs indépendants

Le Conseil d'administration veille à ce que la présence d'au moins deux administrateurs indépendants soit respectée au sein du Conseil d'administration. À la date d'enregistrement du présent document, Madame Éliane Rouyer-Chevalier, Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de La Tour d'Artaise sont administrateurs indépendants (soit compte tenu de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2011, une proportion d'administrateurs indépendants égale à 30 %).

Il est précisé que le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale appelée à délibérer le 25 mai 2012 la nomination de deux administrateurs répondant aux critères d'indépendance énoncés par le règlement intérieur de la Société, Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda. En cas de vote favorable, le Conseil d'administration serait composé, à l'issue de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 mai 2012, de 12 membres dont 5 administrateurs indépendants (soit, compte tenu de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2011, une proportion égale à 42 %).

#### Définition et critères de l'administrateur indépendant

Est réputé indépendant l'administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la Direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la Direction, la Société ou le Groupe.

Ainsi, conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, l'administrateur indépendant ne doit pas :

- être salarié ou mandataire social de la Société ou du Groupe, salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant le contrôle seul ou de concert, de la Société, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir un lien familial proche avec un dirigeant de la Société ou de son Groupe ;
- avoir été auditeur de l'entreprise ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- avoir été dirigeant de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;

- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Les administrateurs représentant des actionnaires significatifs, directs ou indirects, de la Société, peuvent être considérés comme indépendants lorsque ces actionnaires ne contrôlent pas la Société, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Cependant, dès lors qu'un administrateur représente un actionnaire de la Société, détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, il convient que le Conseil d'administration, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

#### Procédure de qualification des administrateurs indépendants

La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le Comité des nominations et des rémunérations qui établit à ce sujet un rapport au Conseil. Chaque année, le Conseil d'administration examine au vu de ce rapport, avant la publication du rapport annuel, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis précédemment.

Le Conseil d'administration doit porter les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel.

### 7.3.1.1.3 Fonctionnement du Conseil d'administration

#### Présidence du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Lorsque le Président atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte.

Le Président est rééligible. La rémunération du Président est fixée par le Conseil d'administration.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'administration pourra désigner en son sein un Vice-Président qui suppléera le Président en cas d'empêchement de celui-ci. Le Vice-Président est soumis à la même limite d'âge que le Président.

#### Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum 5 fois par an.

Les membres du Conseil d'administration sont convoqués aux séances du Conseil par le Président du Conseil d'administration, ou en cas d'empêchement par le Vice-Président.

Le Directeur général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. Lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé.

Le Président est lié par les demandes qui lui sont faites au titre du paragraphe précédent.

Sous réserve de ce qui est exposé ci-dessus, l'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé, en cas de nécessité, qu'au moment de la réunion.

Les convocations sont faites par tout moyen même verbalement au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation, en France ou à l'étranger. Le règlement intérieur de la Société précise que les convocations, qui peuvent être transmises par le secrétaire du Conseil d'administration, sont faites par lettre, télex, télégramme, télécopie, courrier électronique ou verbalement.

Si les convocations le prévoient, les réunions du Conseil d'administration pourront être tenues par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de télétransmission, dès lors qu'ils satisfont à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective à la réunion du Conseil d'administration dont les délibérations sont retransmises de façon continue. Les administrateurs participants aux séances par de tels moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Lorsqu'un ou plusieurs administrateurs font savoir au Président du Conseil d'administration qu'ils ne peuvent assister aux réunions du Conseil d'administration, le Président s'efforce d'organiser la tenue de la réunion par les moyens visés au paragraphe précédent.

La tenue des réunions du Conseil d'administration par lesdits moyens n'est pas applicable pour l'adoption des décisions pour lesquelles la loi exclut cette possibilité.

Le Président s'efforce de respecter un délai de 5 jours entre les convocations et les séances du Conseil d'administration. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil d'administration de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. Le Conseil d'administration peut nommer un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires et de ses membres.

### Registre de présence

Il est tenu au siège social un registre de présence qui mentionne le nom des membres du Conseil d'administration présents physiquement ou par moyens de télécommunication ou de télétransmission, représentés, excusés ou absents.

Les procurations données par lettre, télécopie, télex, télégramme ou par courrier électronique sont annexées au registre de présence.

### Procès-verbaux de chaque séance

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis, signés et conservés conformément aux dispositions réglementaires.

Le procès-verbal de chaque séance indique :

- le nom des administrateurs présents, physiquement ou par moyens de télécommunication ou de télétransmission, représentés, excusés ou absents ;
- le cas échéant, la survenance d'un incident technique relatif à une visioconférence ou une conférence téléphonique lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance ;
- le nom des autres personnes ayant assisté à tout ou partie de la réunion ;
- le compte rendu des débats et des délibérations du Conseil d'administration ;
- le cas échéant, les questions soulevées et les réserves émises par les membres participants.

### Versions anglaises des documents

Si un administrateur en fait la demande, les convocations et procès-verbaux des séances du Conseil d'administration sont traduits en langue anglaise. Cette traduction est réalisée pour information, seule la version française faisant foi.

### Évaluation du Conseil d'administration

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société.

### Informations du Conseil d'administration

Afin de mener à bien les missions qui lui sont confiées, le Président du Conseil d'administration veille à communiquer en temps utile à chaque administrateur un dossier contenant tous les documents et informations nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour.

L'administrateur peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles pour la préparation d'une réunion, sous réserve d'en faire la demande dans des délais raisonnables.

Lorsque le respect de la confidentialité l'exige, et notamment lorsque des informations financières sensibles sont en jeu, le dossier peut faire l'objet d'une communication en séance.

En outre, les administrateurs reçoivent, entre les réunions, toutes informations utiles sur les événements ou les opérations significatifs pour la Société.

### Rémunérations

Le montant des jetons de présence alloués par l'Assemblée générale est réparti entre les membres du Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au Conseil d'administration et de leur participation aux comités spécialisés du Conseil d'administration.

### ■ 7.3.1.2 COMITÉS

Afin de faciliter le travail du Conseil d'administration et la préparation de ses délibérations, le Conseil d'administration constitue en son sein des comités spécialisés qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions et soumettent au Conseil des avis, des propositions et des recommandations.

Les comités spécialisés permanents sont au nombre de trois :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des nominations et des rémunérations ; et
- le Comité stratégique.

#### Composition des comités permanents

Les membres des comités sont désignés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Ils peuvent être révoqués par le Conseil d'administration sur avis consultatif du Comité des nominations et des rémunérations. Le Président du Comité d'audit est désigné par les membres dudit Comité sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations parmi les administrateurs indépendants. Le Président du Comité stratégique est désigné par les membres dudit Comité et parmi eux sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le Président du Comité des nominations et des rémunérations est désigné par les membres dudit Comité parmi ses membres. Les membres des comités sont désignés pour une durée déterminée par le Conseil d'administration, qui ne peut excéder celle de leur mandat d'administrateur.

#### Fonctionnement des comités permanents

Il appartient à chaque comité de déterminer, en fonction du calendrier des séances du Conseil d'administration et des dates des Assemblées générales, un calendrier annuel de ses propres réunions.

Chaque comité se réunit, autant de fois que nécessaire, sur convocation du Président du comité, ou de la moitié de ses membres, sur toute question entrant dans le domaine de sa compétence. Si le Président du Conseil d'administration constate qu'un comité ne s'est pas réuni autant de fois que précisé dans les règles qui suivent, propres à chaque comité, il peut provoquer la réunion d'un comité. Il peut également le faire s'il estime nécessaire que le comité concerné présente un avis ou une recommandation au Conseil d'administration sur un sujet précis.

Il appartient au Président de chaque comité d'établir l'ordre du jour de ses réunions et de le communiquer aux membres du comité ainsi qu'aux membres du Conseil d'administration avec un préavis suffisant avant chaque réunion pour mettre en mesure chaque membre du comité de préparer la séance. Il doit joindre à cet ordre du jour toute la documentation et l'information utiles en vue de l'examen des points inscrits à l'ordre du jour.

Les réunions se tiennent au siège social de la Société ou en tout autre lieu.

Dans l'exercice de ses attributions, chaque comité peut, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration, et à charge d'en rendre compte au Conseil d'administration prendre contact avec les principaux dirigeants de la Société.

#### Les comités *ad hoc* et le Comité exécutif

En sus des comités permanents, le Conseil d'administration peut à tout moment constituer un ou plusieurs comités *ad hoc* temporaires ou non, notamment chargés des conflits d'intérêts, dont il lui appartient de déterminer la composition et les modalités de fonctionnement.

Enfin, le Directeur Général peut créer un Comité exécutif dont il détermine la composition et la compétence.

#### 7.3.1.2.1 Comité d'audit

##### Missions du Comité d'audit

Le Comité aide le Conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ainsi que du contrôle légal des comptes.

Il reçoit tout particulièrement comme mission du Conseil d'administration :

- en matière de contrôle interne et de gestion des risques :
  - d'apprécier l'efficacité et la qualité des procédures de contrôle interne du Groupe, afin de s'assurer qu'elles concourent à ce que les comptes sociaux et consolidés reflètent avec exactitude et sincérité la réalité de l'entreprise et de son Groupe, et soient conformes aux normes comptables,
  - d'assurer le suivi de la mise en place de procédures de gestion des risques et de leur efficacité,
  - de prendre connaissance du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques, établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, et le cas échéant, formuler des observations,
  - de veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de l'entreprise ;
- en matière d'examen des comptes :
  - de procéder à l'examen préalable des projets de comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, afin de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et des règles comptables adoptés ; à cette occasion, le Comité peut interroger hors la présence des dirigeants ou plus généralement des administrateurs qui exercent des fonctions actives dans l'entreprise, toute personne qui, à un titre ou à un autre, participe à l'élaboration des comptes

ou à leur contrôle (Direction financière, Direction de l'audit interne, commissaires aux comptes),

- d'examiner la méthode et le périmètre de consolidation des comptes,
- de s'assurer du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe,
- de prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de la trésorerie et des engagements significatifs de la Société et du Groupe ;
- en matière de contrôle externe, le Comité d'audit a pour tâche essentielle de garantir l'exercice du contrôle des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance et l'objectivité de ceux-ci :
  - en s'assurant que les commissaires aux comptes remplissent leur mission de contrôle légal des comptes annuels et consolidés,
  - en pilotant la procédure de sélection des commissaires aux comptes et en examinant les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation des commissaires aux comptes de la Société,
  - par un examen du montant et du détail des rémunérations qui sont versées par le Groupe, tant à eux qu'au réseau auquel ils peuvent appartenir ; à ce titre, le comité doit se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires et s'assurer que leur montant, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes.

#### Composition du Comité d'audit

Le nombre de membres du Comité d'audit ne peut être supérieur à cinq. Un de ses membres au moins doit être un administrateur indépendant.

Ne peuvent être membres du Comité d'audit les administrateurs exécutifs ainsi que les personnes exerçant des fonctions salariées au sein de la Société ou de l'une de ses filiales.

Un membre au moins du Comité d'audit doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant. La Société veille également à présenter aux membres du Comité d'audit les spécificités de l'entreprise, son activité et ses métiers.

#### Fonctionnement du Comité d'audit

Le Comité d'audit ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple.

Le Comité doit rendre compte régulièrement de son activité au Conseil d'administration et au moins au moment de l'approbation des états financiers annuels et semestriels.

### 7.3.1.2.2 Comité des nominations et des rémunérations

#### Missions relatives aux nominations

Le Comité des nominations et des rémunérations a pour mission :

- d'examiner et de formuler des propositions au Conseil d'administration concernant les candidats aux fonctions de membres du Conseil d'administration, de Directeur Général, de Président du Conseil d'administration, de membres et de Président du Comité d'audit et du Comité stratégique ; à cette fin, il doit évaluer les compétences, les connaissances et l'expérience requises, décrire les missions et apprécier le temps à consacrer à l'exercice de la fonction ;
- d'étudier les propositions soumises par les parties intéressées, y compris par la Direction et par les actionnaires ;
- d'évaluer périodiquement le bon fonctionnement du Conseil d'administration et les performances des dirigeants ;
- d'examiner chaque année, au cas par cas, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés dans le règlement intérieur.

#### Missions relatives aux rémunérations

En ce qui concerne la rémunération du Président et des dirigeants, le Comité des nominations et des rémunérations :

- se prononce sur tous les modes de rémunérations, y compris les avantages en nature, de prévoyance ou de retraite, reçus de toute société du Groupe ou société affiliée ;
- examine et formule des propositions au Conseil d'administration sur la rémunération du Président, du Directeur Général et des Directeurs généraux délégués, et notamment sur la détermination de la part variable de la rémunération ; pour ce faire, il procède à la définition des règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise ; il contrôle également l'application effective de ces règles ;
- veille à ce que la Société respecte ses obligations en matière de transparence des rémunérations ; à ce titre, il prépare un rapport annuel d'activité soumis à l'approbation du Conseil d'administration et destiné à être inséré dans le rapport annuel et s'assure que toutes les informations requises par la loi en matière de rémunération figurent de manière claire et complète dans le rapport annuel.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, le Comité des nominations et des rémunérations :

- formule des propositions sur la répartition des jetons de présence conformément aux dispositions du règlement intérieur ;
- formule des recommandations sur les éventuelles rémunérations allouées à des administrateurs s'étant vu confier des missions exceptionnelles.

En ce qui concerne les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et toutes autres formes de rémunérations en actions ou de rémunérations indexées ou liées à des actions, le Comité des nominations et des rémunérations a pour mission :

- de débattre de la politique générale régissant le bénéfice de tels systèmes et de soumettre d'éventuelles propositions à ce sujet au Conseil d'administration ;
- de revoir les informations données à ce sujet dans le rapport annuel et lors de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- de soumettre des propositions au Conseil d'administration concernant le choix à opérer entre les formules autorisées par la loi et indiquer les raisons de ce choix, ainsi que ses conséquences ;
- de préparer les décisions du Conseil d'administration touchant à de tels systèmes, ainsi qu'à l'épargne salariale, au bénéfice des dirigeants ou de tout salarié ou groupe de salariés de la Société ou de ses filiales.

#### Composition du Comité des nominations et des rémunérations

Le nombre de membres du Comité des nominations et des rémunérations ne peut être supérieur à cinq.

#### Fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins deux fois par an et en tout état de cause préalablement à l'approbation de l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle, pour examiner les projets de résolutions qui lui seront soumis et qui entrent dans son domaine de compétence.

#### 7.3.1.2.3 Comité stratégique

Le Comité stratégique a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans sa détermination des orientations stratégiques de l'activité de la Société, et en particulier :

- d'examiner l'ensemble des projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe, et en particulier les projets de partenariats stratégiques et les opérations majeures d'investissement et de désinvestissement ;
- d'examiner les projets de budgets annuels et de plans de développement à trois ans de la Société soumis au Conseil d'administration. À ce titre, le Comité stratégique peut entendre les dirigeants de la Société sur les hypothèses retenues pour l'élaboration ou la modification desdits plans et budgets.

#### Composition du Comité stratégique

Le nombre de membres du Comité stratégique ne peut être supérieur à cinq.

#### Fonctionnement du Comité stratégique

Le Comité stratégique ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du Comité étant prépondérante en cas de partage.

Le Comité stratégique se réunit autant de fois que nécessaire pour conduire la mission qui lui est dévolue et en tout état de cause au moins deux fois par an.

#### 7.3.1.3 CHARTE DES ADMINISTRATEURS

Dans un souci de bonne gouvernance de l'entreprise, le Conseil d'administration a adopté et intégré dans le règlement intérieur une Charte des administrateurs qui énonce les droits et obligations des administrateurs et à laquelle tout administrateur est tenu.

Avant d'accepter ses fonctions, tout administrateur de la Société doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières mises à sa charge, telles que résultant notamment des textes légaux ou réglementaires, des statuts, du règlement intérieur et de la charte ci-dessous, ainsi que de tout autre texte à valeur contraignante.

- L'administrateur doit être compétent, actif et impliqué.
- L'administrateur veille à agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il s'engage à défendre et à promouvoir les valeurs de la Société.
- L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il doit être assidu et participer, lorsque cela est possible, à toutes les réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, des comités auxquels il appartient.
- Dans un souci de transparence, le rapport annuel rend compte de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités.
- L'administrateur veille à assister aux Assemblées générales des actionnaires.
- Tout administrateur doit détenir, à titre personnel, 500 actions de la Société et doit s'engager à les conserver tout au long de son mandat.
- L'administrateur est tenu à un devoir de loyauté et de diligence. À ce titre, l'administrateur s'engage :
  - à porter à la connaissance du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts même potentiel, et à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante,
  - à ne pas s'engager à titre personnel dans des entreprises concurrençant la Société et son Groupe, sans en informer le Conseil d'administration et avoir recueilli son approbation.
- L'administrateur est tenu d'un devoir de confidentialité concernant toutes les informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions.

- L'administrateur doit s'assurer qu'il reçoit, en temps utile tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il lui appartient de solliciter du Président la communication de tous les documents qu'il juge indispensables à son information.

Tout administrateur qui estime que l'information fournie préalablement n'a pas été suffisante, peut demander au Président du Conseil ou au Conseil de surseoir à statuer.

- L'administrateur doit posséder la connaissance la plus étendue des spécificités de la Société, de ses métiers et de son secteur d'activité.
- Chaque administrateur peut bénéficier, à sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de l'entreprise, son activité et ses métiers.
- L'administrateur respecte les dispositions de la Charte de déontologie boursière de la Société.

## 7.3.2 - Fonctionnement de la Direction générale

### Choix du mode de Direction générale de la Société

Le Conseil d'administration décide, dans les conditions visées aux statuts de la Société, si la Direction générale est assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne physique portant le titre de Directeur Général.

Les actionnaires et les tiers seront informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le changement de mode de Direction peut intervenir à tout moment. Le Conseil d'administration devra débattre du maintien de la formule à chaque fois que le mandat du Président du Conseil d'administration ou du Directeur Général prendra fin.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

### Directeur général

Le Directeur Général doit toujours être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Lorsque le Directeur Général atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte.

Le Directeur Général est toujours rééligible.

Le Directeur Général est choisi parmi les administrateurs ou en dehors d'eux. Lorsqu'il n'est pas administrateur, il participe aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative, sauf si le Conseil en décide autrement à la majorité simple.

En cas d'empêchement temporaire du Directeur Général, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Directeur Général.

Sous réserve des limitations d'ordre interne et inopposables aux tiers que le Conseil d'administration peut fixer à ses pouvoirs dans le règlement intérieur, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le règlement intérieur énumère certaines décisions importantes nécessitant l'autorisation préalable du Conseil d'administration de la Société (Voir paragraphe 7.3.1.1 du présent document de référence).

Le Conseil d'administration détermine la rémunération et la durée des fonctions du Directeur Général. Celle-ci ne peut excéder, le cas échéant, la durée de son mandat d'administrateur.

### Directeurs Généraux Délégués

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut, pour l'assister, nommer un maximum de cinq (5) Directeurs Généraux Délégués. Le Directeur Général Délégué doit toujours être une personne physique. Il est choisi parmi les administrateurs ou en dehors d'eux.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil détermine l'étendue et la durée des pouvoirs du Directeur Général Délégué, qui ne peuvent excéder les pouvoirs du Directeur Général ainsi que la durée des fonctions du Directeur Général. Le Conseil détermine la rémunération de chaque Directeur Général Délégué.

En cas de cessation des fonctions du Directeur Général, le Directeur Général Délégué, sauf décision contraire prise par le Conseil, restera en fonction jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général.

Les Directeurs Généraux Délégués sont rééligibles et sont soumis à la même limite d'âge que le Directeur Général.



### 7.3.3 - Charte de déontologie boursière

Le Groupe s'est doté en 2006 d'une Charte de déontologie boursière qui a fait l'objet d'une révision au cours du premier semestre 2011 afin de prendre en compte la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

Cette charte, adoptée par le Conseil d'administration du 2 juin 2006, concerne les mandataires sociaux, les cadres informés, les personnes assimilées et des initiés occasionnels. Le Conseil

a nommé le Secrétaire Général du Groupe responsable de la fonction déontologie chargé de veiller aux dispositions de la charte.

Les principales dispositions de cette Charte de déontologie visent à encadrer les interventions sur les titres de la Société pouvant être effectuées par les personnes ayant un accès régulier ou occasionnel à des informations privilégiées de la Société (voir paragraphe 7.4.2 du présent document de référence).

## 7.4 - RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE INTERNE

Le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne est établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et après entretien avec le Comité d'audit, les commissaires aux comptes de la Société et le département audit et contrôle interne du Groupe. Le rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'administration du 7 mars 2012.

La Société se réfère de façon formelle aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep/Medef de

décembre 2008 complété par les recommandations d'avril 2010 (le « Code de gouvernement d'entreprise »). Ce Code de gouvernement d'entreprise prévoyant le principe « appliquer ou expliquer », les recommandations auxquelles la Société ne se conforme pas strictement sont explicitement indiquées dans ce rapport ainsi que les raisons de cette non-conformité. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : [www.medef.fr](http://www.medef.fr).

### 7.4.1 - Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2011, le Conseil se compose de 10 membres. La durée du mandat a été réduite à quatre années pour tout renouvellement ou nomination intervenu depuis l'Assemblée générale du 27 mai 2010. La biographie et la liste des mandats hors du Groupe des administrateurs sont mentionnées dans le chapitre 7 du document de référence de la Société disponible sur le site de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) et sur celui de la Société ([www.legrand.com](http://www.legrand.com)). Conformément aux statuts de la Société, les administrateurs doivent détenir chacun au moins 500 actions de la Société. Pour des raisons historiques liées à l'actionnariat de la Société, la composition du Conseil et de

ses comités spécialisés reflétait la recherche par les deux actionnaires de référence, agissant de concert, d'un équilibre pérenne entre les administrateurs représentant ces actionnaires, les administrateurs indépendants et les dirigeants (se référer au chapitre 9 du document de référence pour de plus amples détails sur l'actionnariat de la Société à la date du présent document de référence). Pour cette raison et contrairement aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise, les mandats des administrateurs représentant ces actionnaires n'ont pas été échelonnés.



**Composition du Conseil d'administration**

Nom	Fonction	Date de la première Nomination	Échéance du mandat <sup>(1)</sup>
M. Gilles Schnepf	Président Directeur Général	10/12/2002	2014
M. François Grappotte	Président d'honneur	10/12/2002	2014
M. Olivier Bazil <sup>(2)</sup>	Administrateur	10/12/2002	2014
M. Mattia Caprioli	Administrateur	25/07/2007	2014
M. Jacques Garaïalde	Administrateur	06/06/2003	2014
M. Gérard Lamarche <sup>(3)</sup>	Administrateur	06/04/2006	2012
M. Thierry de La Tour d'Artaise <sup>(3)</sup>	Administrateur	06/04/2006	2012
M. Frédéric Lemoine	Administrateur	05/05/2009	2014
Mme Éliane Rouyer-Chevalier <sup>(3)</sup>	Administrateur	26/05/2011	2015
M. Patrick Tanguy	Administrateur	10/02/2010	2014

(1) Le mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Cessation des fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2011, en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société.

(3) Administrateur indépendant.

**Administrateurs indépendants**

Madame Éliane Rouyer-Chevalier et Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de La Tour d'Artaise sont administrateurs indépendants.

Conformément au règlement intérieur de la Société, disponible sur le site Internet de la Société, la qualification d'administrateur « indépendant » est débattue chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations qui établit à ce sujet un rapport. La situation de chaque administrateur est ensuite examinée par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur de la Société, sur la base du rapport du Comité des nominations et des rémunérations. La qualification d'administrateur « indépendant » définie par le règlement intérieur de la Société reprend les critères de « indépendance » énoncés par le Code de gouvernement d'entreprise.

Le Conseil d'administration a renouvelé au cours de sa séance du 8 février 2012 son évaluation selon laquelle Madame Éliane Rouyer-Chevalier et Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de La Tour d'Artaise pouvaient être qualifiés d'indépendants conformément aux stipulations du règlement intérieur de la Société.

Au 31 décembre 2011, la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration de la Société représente un ratio de 30 %. La composition du Conseil d'administration de la Société, qui n'est plus contrôlée par des actionnaires majoritaires, n'est pas conforme au Code de gouvernement d'entreprise qui recommande aux sociétés non contrôlées que la part des administrateurs indépendants soit égale à la moitié des membres du Conseil d'administration. Cette non-conformité au Code de gouvernement d'entreprise se justifiait par l'historique de l'actionnariat de la Société, et notamment par l'existence d'un Pacte d'actionnaires conclu entre

les deux actionnaires de référence, agissant de concert, ayant notamment pour objet d'organiser la gouvernance de la Société.

Cependant, une évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés en termes d'indépendance est attendue au cours de l'année 2012 afin de se conformer au Code de gouvernement d'entreprise. En effet, le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale appelée à délibérer le 25 mai 2012 la nomination de deux administrateurs répondant aux critères d'indépendance énoncés par le règlement intérieur de la Société, Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda. En cas de vote favorable, le Conseil d'administration serait composé, à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2012, de 12 membres dont 5 administrateurs indépendants (soit, compte tenu de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2011, une proportion d'administrateurs indépendants égale à 42 %).

**Diversité dans la composition du Conseil d'administration**

Le Conseil s'interroge annuellement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités, et notamment sur la représentation entre les femmes et les hommes, la diversité des compétences et l'internationalisation, et ce afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Au 31 décembre 2011, le Conseil se compose d'une seule femme administrateur. Le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale appelée à délibérer le 25 mai 2012 la nomination de deux femmes administrateurs, Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda. En cas de vote favorable, le Conseil d'administration serait composé, à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2012, de 12 membres dont 3 femmes administrateurs (soit, compte tenu de la composition

du Conseil d'administration au 31 décembre 2011, une proportion de femmes égale à 25 %), et serait ainsi conforme, dès 2012, au Code de gouvernement d'entreprise qui recommande que la proportion de femmes au sein des conseils soit d'au moins 20 % à compter de 2013.

À l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2012 et compte tenu de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2011, les nationalités belge, espagnole, française et

italienne seraient représentées au sein du Conseil, sous réserve de l'approbation des nominations de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda.

#### Cumul des mandats

Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, exerce un mandat d'administrateur dans une autre société cotée française.

## 7.4.2 - Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Considérant les éléments exposés ci-dessous, les pratiques de la Société en matière de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et de ses comités sont conformes aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise à l'exception de certaines règles relatives à la composition et à l'organisation du Conseil et de ses comités décrites ci-après.

#### Règlement intérieur et Charte de déontologie boursière

Le Conseil d'administration de la Société a adopté un règlement intérieur (intégrant une Charte des administrateurs) qui peut être consulté sur le site Internet de la Société : [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

Le Groupe s'est par ailleurs doté d'une Charte de déontologie boursière également disponible sur le site Internet de la Société ayant pour principal objet de définir les règles d'intervention des mandataires sociaux, des personnes assimilées, des cadres informés et des initiés occasionnels sur les titres de la Société. Conformément à cette charte, les dirigeants et les personnes ayant accès à des informations privilégiées sont notamment tenus de s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui une quelconque transaction sur les titres Legrand (i) au minimum pendant les 30 jours précédant la publication des comptes annuels, semestriels et trimestriels, et pendant les 2 jours de Bourse suivant la date de publication de ces comptes, et (ii) lorsqu'ils en ont connaissance, pendant la période comprise entre la date de convocation du Conseil d'administration appelé à statuer sur un projet constituant une information privilégiée, et la date à laquelle une communication publique officielle est faite sur ce projet par Legrand. Le contenu de cette charte a été révisé au cours du premier semestre 2011 afin de prendre en compte la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

#### Déontologie des administrateurs

Dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration a adopté et intégré dans son règlement intérieur une Charte des administrateurs qui énonce les droits et obligations des administrateurs et à laquelle tout administrateur est tenu.

#### Conflits d'intérêts

L'article 7 de la Charte des administrateurs prévoit expressément que chaque « administrateur s'engage à porter à la connaissance du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts même potentiel et à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante ». Par ailleurs, conformément aux stipulations de la Charte des administrateurs, un administrateur ne peut s'engager, à titre personnel, dans des entreprises concurrençant la Société et son Groupe, sans en informer le Conseil d'administration et avoir recueilli son approbation.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts.

#### Informations des administrateurs

Afin de mener à bien les missions qui leur sont confiées, le Président du Conseil d'administration veille à communiquer aux administrateurs, au moins 48 heures avant la réunion, tous les documents et informations nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour.

L'administrateur peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles pour la préparation d'une réunion, sous réserve d'en faire la demande dans des délais raisonnables.

Lorsque le respect de la confidentialité l'exige, et notamment lorsque des informations financières sensibles sont en jeu, le dossier peut faire l'objet d'une communication en séance.

En outre, les administrateurs reçoivent, entre les réunions, toutes informations utiles sur les événements ou les opérations significatifs pour la Société.

#### Le Conseil d'administration

En 2011, le Conseil s'est réuni sept fois.

La participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été satisfaisante puisque le taux de présence pour l'année est de 81 %. Le taux de participation aux réunions des différents comités spécialisés s'élève en moyenne à 95 %. Des représentants du Comité central d'entreprise du Groupe participent aux réunions du Conseil d'administration.

Afin d'exercer sa mission dans les meilleures conditions, le règlement intérieur du Conseil prévoit que ses délibérations soient préparées dans certains domaines par les comités

spécialisés : le Comité d'audit, le Comité stratégique et le Comité des nominations et des rémunérations. Les travaux de ces différents comités font l'objet d'un compte rendu détaillé en séance du Conseil d'administration.

En 2011, le Conseil a notamment abordé les sujets suivants :

■ *résultats de la Société :*

- approbation des comptes consolidés et comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2011, des comptes semestriels consolidés et du rapport semestriel d'activité au 30 juin 2011, et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2011,
- compte rendu des travaux du Comité d'audit relatif à la revue des comptes annuels, semestriels et trimestriels consolidés ainsi que des comptes sociaux et des rapports de gestion y afférents, à la synthèse des commissaires aux comptes, aux éléments chiffrés du communiqué de presse, aux missions des auditeurs externes et au budget de leurs honoraires, à la démarche de gestion des risques du Groupe et au plan d'audit interne,
- revue et approbation du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, semestriels et trimestriels consolidés,
- proposition d'affectation du résultat,
- présentation des documents de gestion prévisionnelle au 31 décembre 2010 et au 30 juin 2011 ;

■ *gouvernance :*

- démission de deux administrateurs et proposition de nomination d'un nouvel administrateur,
- cessation des fonctions du Vice-Président Directeur Général Délégué en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée par les statuts de la Société,
- approbation d'une convention réglementée portant sur une mission spéciale confiée à un administrateur,
- auto-évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (synthèse et propositions),
- modification du règlement intérieur du Conseil d'administration et révision de la Charte de déontologie boursière,
- compte rendu des travaux du Comité des nominations et des rémunérations relatif à l'examen de candidatures et notamment celle de Madame Éliane Rouyer-Chevalier en qualité d'administrateur indépendant, aux rémunérations fixes et variables des dirigeants mandataires sociaux, à la détermination de l'allocation globale d'actions de performance, aux attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés, à la répartition des jetons de présence, à la détermination d'une rémunération exceptionnelle devant être versée à un administrateur dans le cadre d'une mission spéciale confiée par le Conseil d'administration, à la procédure de qualification des administrateurs indépendants, et à l'approbation de

certaines parties du document de référence relatives aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ;

■ *gestion financière de la Société :*

- financement de la Société et du Groupe,
- renouvellement des pouvoirs annuels du Président et du Vice-Président en matière de cautions, avals et garanties,
- délégations financières au profit du Conseil d'administration proposées à l'Assemblée générale ;

■ *stratégie et développement de la Société :*

- compte rendu des travaux du Comité stratégique relatif au projet de budget 2011, aux projets d'acquisition, au bilan des acquisitions réalisées et aux orientations stratégiques pour les acquisitions futures,
- présentation de sujets opérationnels (revue annuelle de la démarche développement durable et de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale, présentation de l'espace intranet dédié aux administrateurs et de l'impact d'Internet sur les relations du Groupe avec ses parties prenantes et présentation de la politique de gestion des talents) ;

■ *préparation de l'Assemblée générale annuelle :*

- convocation de l'Assemblée générale mixte annuelle (projets d'ordre du jour et de résolutions),
- établissement des rapports à l'Assemblée générale (rapport du Président du Conseil sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, et les rapports spéciaux sur les attributions de stock-options et d'actions de performance) ;

■ *autres :*

- mise en œuvre de la délégation consentie à la septième résolution de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2011,
- communication de la liste des conventions visées à l'article L. 225-39 du Code de commerce, et
- constatation de l'augmentation de capital consécutive aux levées d'options et constatation de l'augmentation de capital résultant de l'expiration de la période d'acquisition du plan d'actions de performance, pour les résidents français, mis en place par le Conseil d'administration du 4 mars 2009.

**Le Comité d'audit**

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont un extrait figure au paragraphe 7.3 du présent chapitre, page 112.

**Composition et missions**

Le Comité d'audit est composé de 3 membres désignés par le Conseil d'administration dont 1 administrateur indépendant : Messieurs Jacques Garaïalde, Gérard Lamarche et Patrick Tanguy. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées dans le chapitre 7 du document de référence de la Société. Il est présidé par Monsieur Gérard Lamarche, administrateur indépendant, qui possède des compétences en matière financière et comptable.

Monsieur Gérard Lamarche occupe la fonction d'administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert. Messieurs Jacques Garaïalde, *Managing Director* de Kohlberg Kravis Roberts & Co. Ltd, et Patrick Tanguy, Directeur associé et membre du Comité d'investissement et du Comité de gestion de Wendel, possèdent également des compétences en matière financière et comptable.

La composition du Comité d'audit n'est pas conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise dans la mesure où les deux tiers de ses membres ne sont pas des administrateurs indépendants. Cette non-conformité se justifiait par l'historique de l'actionariat de la Société et le mode de gouvernance mis en place par les deux actionnaires de référence de la Société agissant de concert.

Le Comité d'audit aide le Conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ainsi que du contrôle légal des comptes et a notamment pour missions essentielles :

- d'apprécier l'efficacité et la qualité des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant la fiabilité de celles-ci, examiner le plan d'audit interne du Groupe et le plan des interventions des commissaires aux comptes, prendre connaissance des programmes d'audit interne du Groupe ;
- d'analyser et contrôler les risques et d'assurer le suivi de la mise en place des procédures de gestion des risques du Groupe et de leur efficacité ;
- d'examiner les comptes de la Société et du Groupe communiqués par la Société au moins 48 heures avant la réunion ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe et avec l'aide d'experts extérieurs le cas échéant ;
- de garantir l'exercice du contrôle des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance et l'objectivité de ceux-ci ;
- de piloter la procédure de sélection ou de renouvellement des commissaires aux comptes ;
- d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président du Conseil ou le Directeur général, ainsi que toute question de conflit d'intérêts dont il a connaissance ; et
- d'examiner le rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne et la gestion des risques.

Le Comité d'audit se réunit 24 heures préalablement à l'examen des comptes annuels, semestriels et trimestriels par le Conseil d'administration et non 48 heures comme recommandé par le Code de gouvernement d'entreprise, les membres du Comité d'audit ayant souhaité disposer d'un délai supplémentaire pour

analyser plus en détail les documents qui leur sont adressés à l'avance.

Les réunions du Comité d'audit peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence ; elles sont valablement tenues dès lors que la moitié des membres au moins y participe.

Le Comité d'audit peut entendre le Directeur financier du Groupe et/ou ses collaborateurs, le responsable du contrôle interne ou recueillir les observations des commissaires aux comptes hors la présence des membres de la Direction générale.

#### **Travaux au cours de l'exercice 2011**

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2011. Le taux de présence pour l'année est de 100 %.

En 2011, le Comité d'audit a abordé notamment les sujets suivants :

#### ■ *résultats de la Société :*

- revue des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2010, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2011, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2011 et du rapport financier semestriel et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2011 (revue des travaux des commissaires aux comptes),
- revue des valeurs incorporelles et engagements de pensions,
- revue des éléments chiffrés du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2011 ;

#### ■ *gestion des risques et contrôle interne :*

- revue de la partie contrôle interne et gestion des risques du rapport du Président du Conseil d'administration,
- gestion des risques ;

#### ■ *audit et relations avec les auditeurs externes :*

- recommandations concernant le renouvellement des mandats d'un commissaire aux comptes titulaire et d'un commissaire aux comptes suppléant,
- missions des auditeurs externes et budget des honoraires,
- revue du plan d'audit interne ;

#### ■ *autres :*

- présentation du document de référence, et
- modification du règlement intérieur du Comité d'audit.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses travaux.

#### **Le Comité des nominations et des rémunérations**

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont un extrait figure au paragraphe 7.3 du présent chapitre, page 112.

**Composition et missions**

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 3 membres désignés par le Conseil d'administration dont 1 administrateur indépendant : Messieurs Jacques Garaïalde, Gérard Lamarche (administrateur indépendant) et Frédéric Lemoine. Il est présidé par Monsieur Frédéric Lemoine.

La composition du Comité des nominations et des rémunérations n'est pas conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise dans la mesure où la majorité de ses membres ne sont pas des administrateurs indépendants. Cette non-conformité se justifiait par l'historique de l'actionnariat de la Société et le mode de gouvernance mis en place par les deux actionnaires de référence de la Société agissant de concert.

Le Comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission d'approuver :

- toutes propositions de candidats aux fonctions de membre du Conseil, Directeur Général, Président du Conseil, membre et Président du Comité d'audit et du Comité stratégique ;
- toutes propositions de plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- tous les modes de rémunérations des dirigeants, y compris tous avantages en nature reçus de toute société du Groupe ou société affiliée, ainsi que toutes dispositions relatives à leurs retraites ;
- la mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et toutes autres formes de rémunérations en actions ou de rémunérations indexées ou liées à des actions au bénéfice des dirigeants ou de tout salarié ou groupe de salariés de la Société ou de ses filiales.

Le Président Directeur Général est associé aux travaux du comité en ce qui concerne l'examen des candidatures aux fonctions d'administrateur et le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit chaque fois que nécessaire.

Les réunions du Comité des nominations et des rémunérations peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence ; elles sont valablement tenues dès lors que la moitié des membres au moins y participe.

**Travaux au cours de l'exercice 2011**

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2011. Le taux de présence pour l'année est de 86 %.

En 2011, le Comité des nominations et des rémunérations a abordé notamment les sujets suivants :

- **rémunérations :**
  - rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2010 (détermination de la rémunération : fixe, variable quantitatif et variable qualitatif, prévoyance, complément de retraite, clause de non-concurrence,

avantages en nature, jetons de présence des filiales ; attribution de stock-options et d'actions de performance et détermination des conditions de performance),

- jetons de présence (répartition au titre de l'exercice 2010, hausse de l'allocation individuelle et modification des règles de répartition au titre de l'exercice 2011),
- principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2011 (détermination de la rémunération fixe, principes de calcul de la rémunération variable, principes pour les attributions de stock-options et d'actions de performance),
- mise en place de plans d'actions de performance attribuées en 2011 au titre de l'exercice 2010 (attributions individuelles d'actions de performance aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux, fixation de la quantité d'actions à conserver par les dirigeants mandataires sociaux, règlements des plans),
- principes des plans d'options et plans d'actions de performance à attribuer en 2012 au titre de l'exercice 2011 ;
- **composition du Conseil d'administration et de ses comités :**
  - procédure de requalification des administrateurs indépendants,
  - conformité avec la loi et le Code de gouvernement d'entreprise en ce qui concerne la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration,
  - examen de diverses candidatures aux fonctions d'administrateur et notamment celle de Madame Éliane Rouyer-Chevalier en tant qu'administrateur indépendant,
  - cessation des fonctions du Vice-Président Directeur Général Délégué et examen d'une convention réglementée,
  - étude du plan de succession à la suite de la cessation des fonctions du Vice-Président Directeur Général Délégué ;
- **autres :**
  - approbation d'une partie du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne et de certaines parties du document de référence.

Le Comité des nominations et des rémunérations rend compte au Conseil d'administration de ses travaux.

**Le Comité stratégique**

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité stratégique sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont un extrait figure au paragraphe 7.3 du présent chapitre, page 112.

**Composition et missions**

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration : Messieurs Olivier Bazil, Jacques Garaïalde, Frédéric Lemoine et Gilles Schnepf. Il est présidé par Monsieur Jacques Garaïalde et a en particulier pour mission :

- d'examiner l'ensemble des projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe ; et en particulier les projets de partenariats stratégiques et les opérations majeures d'investissement et de désinvestissement ;
- d'examiner les projets de budgets annuels et de plans de développement de la Société soumis au Conseil d'administration. À ce titre, le Comité stratégique entend les dirigeants de la Société sur les hypothèses retenues pour l'élaboration ou la modification desdits plans et budgets.

Le Comité stratégique se réunit chaque fois que nécessaire.

Les réunions du Comité stratégique peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence ; elles sont valablement tenues dès lors que la moitié des membres y participe.

**Travaux au cours de l'exercice 2011**

Le Comité s'est réuni quatre fois durant l'année 2011. Le taux de présence pour l'année est de 100 %.

En 2011, le Comité stratégique a abordé notamment les sujets suivants :

- **acquisitions :**
  - bilan des acquisitions réalisées entre 2005 et 2011,
  - orientations stratégiques pour les acquisitions futures,
  - projets d'acquisitions ;
- **budget :**
  - présentation de l'estimé 2010 et du projet de budget 2011, et
  - approbation du budget 2011.

Le Comité stratégique rend compte au Conseil d'administration de ses travaux.

**Évaluation du Conseil d'administration et de ses comités**

Conformément au règlement intérieur, un point de l'ordre du jour est consacré, au moins une fois par an, à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société.

Une auto-évaluation a été formalisée fin 2010. La synthèse début 2011 a révélé dans l'ensemble une satisfaction des administrateurs vis-à-vis du fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Au cours de l'année 2011, le Conseil d'administration a mis en œuvre les actions suivantes à la suite des demandes formulées par les administrateurs lors de cette auto-évaluation :

- des présentations sur des thèmes opérationnels ou transversaux ont été faites durant l'année 2011 et ont porté sur la stratégie du Groupe (impact d'Internet sur les relations du Groupe avec ses parties prenantes et politique de gestion des talents) et sur la revue annuelle de la démarche développement durable ainsi que la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- l'invitation au lancement mondial de la nouvelle gamme d'appareillage de Bticino « Living & Light » et la visite d'un chantier dans lequel les produits du Groupe sont présents (la Tour Horizon à Boulogne-Billancourt) ;
- la mise en œuvre d'un site Internet sécurisé dédié aux administrateurs qui permet à ces derniers de consulter la documentation relative aux réunions du Conseil et des comités, les informations concernant la gouvernance de la Société (statuts, règlement intérieur, Charte de déontologie boursière) et les différentes présentations faites aux actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle ;
- l'augmentation de l'allocation individuelle de jetons de présence dans le but notamment de se rapprocher des pratiques de marché et d'encourager l'implication et le travail des administrateurs.

En novembre 2011, un questionnaire a été envoyé aux administrateurs de la Société afin d'évaluer le fonctionnement du Conseil et de ses comités au titre de l'exercice 2011.

**7.4.3 - Limitations des pouvoirs du Directeur Général**

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 17 mars 2006, a opté pour le cumul des fonctions de Président et Directeur Général, assumées par Monsieur Gilles Schnepf, ce cumul ayant été décidé dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société. Ce cumul des fonctions correspond aussi bien au mode de fonctionnement historique de la Société qu'à la réalité de son fonctionnement opérationnel.

Sous réserve des opérations et décisions qui nécessitent l'approbation préalable du Conseil d'administration conformément à l'article 1 du règlement intérieur (consultable sur le site Internet [www.legrand.com](http://www.legrand.com)), le Conseil d'administration n'a apporté aucune limitation aux pouvoirs du Président Directeur Général.



## 7.4.4 - Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

La rémunération des mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

### ■ 7.4.4.1 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

#### Contrat de travail du Président Directeur Général

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration du 4 mars 2009 a pris acte de la résiliation, à compter du même jour, du contrat de travail conclu entre Monsieur Gilles Schnepf et la Société sans contrepartie.

#### Indemnités de départ

À l'exception des éléments dus lors du départ en retraite (informations mentionnées au paragraphe 7.2.1.3 du présent chapitre) et des engagements de non-concurrence mentionnés ci-dessous, les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés »).

Un accord de non-concurrence a été conclu entre la Société et Monsieur Gilles Schnepf pour une durée de deux ans ayant pour principal objet de soumettre ce dernier aux restrictions d'une clause de non-concurrence. En cas de mise en œuvre de cette clause de non-concurrence par la Société, le respect de cet engagement par Monsieur Gilles Schnepf donnerait lieu au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à 50 % de la moyenne de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe. Le montant de cette indemnité serait en conformité avec les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise qui limite le montant de ladite indemnité à un plafond de deux ans. Cette clause ne peut être mise en œuvre qu'après la cessation des fonctions de Monsieur Gilles Schnepf et à la seule initiative de la Société.

Monsieur Olivier Bazil était soumis à une clause standard de non-concurrence prévue par les termes de la Convention Collective de la Métallurgie qui prévoit le versement d'une indemnité portant sur un an de rémunération (fixe et variable) au maximum conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise qui limite le montant de cette indemnité à un plafond de deux ans. Dans le cadre de son départ à la retraite, le Conseil d'administration a décidé de ne pas mettre en œuvre la clause standard de non-concurrence à laquelle était soumis Monsieur Olivier Bazil, et de le libérer en conséquence de l'ensemble de ses obligations à ce titre sans versement d'indemnité en contrepartie.

La Société est ainsi en conformité avec la recommandation du Code de gouvernement d'entreprise relative au bénéfice de ces indemnités de départ.

#### Régime de retraite

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'un régime de retraite complémentaire en conformité avec les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise eu égard au nombre de bénéficiaires, à l'ancienneté, au pourcentage limité de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et à la période de référence utilisée pour le calcul des prestations (informations mentionnées au paragraphe 7.2.1.3 du présent chapitre). Monsieur Olivier Bazil est bénéficiaire de ce dispositif.

Monsieur Olivier Bazil a par ailleurs bénéficié, lors de son départ en retraite, d'une indemnité de retraite d'un montant de 199 488 euros calculée en accord avec la Convention Collective de la Métallurgie et les accords d'entreprise en vigueur dans le Groupe qui prévoient le versement au bénéfice de tout salarié du Groupe partant à la retraite d'une indemnité de départ proportionnelle au temps de présence de ce salarié dans le Groupe. Monsieur Gilles Schnepf, dont le contrat de travail a été résilié le 4 mars 2009, n'est pas éligible à ce dispositif.

#### Stock-options et actions de performance

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mis en place par la Société sont décrits au paragraphe 8.2 du présent document de référence.

En ce qui concerne les attributions au titre de l'exercice 2011 (plan 2012), le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2011 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique de la Société. Monsieur Olivier Bazil, en raison de son départ à la retraite, n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2011. Monsieur Gilles Schnepf a bénéficié de l'attribution d'actions de performance dont le nombre a été fixé lors du Conseil d'administration du 7 mars 2012 au regard de l'atteinte des objectifs, soit 30 710 actions de performance représentant 0,01 % du capital social de la Société (voir chapitre 8 du présent document de référence). En complément, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de renforcer les conditions de performance relatives à l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf et ce dès la mise en place du plan d'actions de performance 2012 au titre de l'exercice 2011, pouvant ainsi annuler tout ou partie de l'attribution initiale. Ces conditions de performance ont pour objectif de favoriser la création de valeur dans la durée et viennent en complément de celles qui permettent de déterminer l'attribution initiale. Ainsi un premier critère de performance a été retenu : l'attribution initiale ne sera intégralement acquise qu'à la condition d'un accroissement du résultat économique sur



une période de 4 ans précédant l'acquisition définitive des actions de performance démontrant ainsi la création de valeur dans la durée. Toutefois, si ce premier critère n'est pas atteint, un second critère sera examiné afin de vérifier si la performance du Groupe, mesurée par la marge économique, a été supérieure à celle d'un panier de comparables sur ces périodes.

Ainsi, au titre de l'exercice 2011, l'acquisition des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf est donc soumise à un double jeu de conditions de performance, le premier s'appliquant au moment de l'attribution initiale et le second au moment de l'acquisition définitive.

Par ailleurs, aucune décote n'est appliquée et aucun instrument de couverture des options et des actions de performance n'est mis en place par la Société.

Les attributions d'actions de performance au titre de l'exercice 2011 ont été effectuées en vertu de la douzième résolution approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2011 qui prévoyait notamment que le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pouvait représenter plus de 10 % de l'ensemble des attributions effectuées par le Conseil d'administration en vertu de cette résolution. L'attribution d'actions de performance à Monsieur Gilles Schnepf a représenté 3 % du nombre total d'actions de performance attribuées.

La Société a par ailleurs mis en place depuis de nombreuses années un accord d'intéressement et de participation dérogatoire au bénéfice de l'ensemble de ses salariés et de ceux de ses filiales françaises. Il est précisé que les dirigeants mandataires sociaux n'en ont pas bénéficié.

La Société est en conformité avec les règles d'attribution d'options et d'actions de performance définies dans le Code de gouvernement d'entreprise, à l'exception de la recommandation relative à l'attribution d'actions de performance sous condition d'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions de performances attribuées. En effet, les dirigeants mandataires sociaux ont déjà substantiellement investi dans le capital de la Société et sont déjà soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de leurs fonctions (incluant les options et actions de performance). Pour ces raisons, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de ne pas se conformer à la lettre de cette recommandation.

### Principes de fixation de la rémunération

La rémunération au titre de l'exercice 2011 du Président Directeur Général et du Vice-Président Directeur Général Délégué, au prorata de l'accomplissement de ses fonctions de dirigeant pour ce dernier, a été déterminée selon les principes suivants :

- une rémunération fixe annuelle, déterminée en tenant compte du niveau de responsabilité et de l'expérience de chacun ainsi qu'en référence aux pratiques de marché selon une étude d'un cabinet extérieur ;

- une rémunération variable qui est déterminée comme suit :
  - pour une partie, en fonction d'un critère quantitatif préétabli et lié à la performance financière de la Société, mesurée chaque année par le « résultat économique » (c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés). Cette part quantitative, dont la valeur cible avait été fixée à 50 % de la rémunération fixe, pouvait varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe,
  - pour l'autre partie, en fonction des critères qualitatifs suivants : (i) l'évolution du chiffre d'affaires, l'innovation et la conquête de parts de marché, (ii) la politique de croissance externe, et (iii) des critères généraux liés au développement durable et aux préoccupations sociales. Cette part qualitative, dont la valeur cible avait été fixée à 50 % de la rémunération fixe, pouvait varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe ;
- le bénéfice d'un complément de retraite à prestations définies ;
- le bénéfice d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable au titre d'avantage en nature ;
- le bénéfice du régime collectif obligatoire de prévoyance et de complémentaire santé des cadres du Groupe ;
- l'attribution au Président Directeur Général d'actions de performance sur des critères quantitatifs préétablis et liés à la performance financière de la Société, mesurée chaque année par le « résultat économique » (c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés). De plus, l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf est soumise à des conditions de performance définies par le Conseil d'administration. Ainsi, l'acquisition des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf est donc soumise à un double jeu de conditions de performance, qui s'appliquent au moment de l'attribution ainsi qu'au moment de l'acquisition définitive. Aucune décote n'est appliquée lors des attributions.

### 7.4.4.2 JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX ADMINISTRATEURS

Le montant maximal de jetons de présence a été fixé à 600 000 euros par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2011. Cette résolution reste valable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle résolution.

Le Conseil d'administration a décidé, à compter de l'exercice 2011, de répartir les jetons de présence versés aux administrateurs selon les modalités suivantes :

- 35 000 euros annuels seront versés à chaque administrateur présent à toutes les séances du Conseil d'administration, cette somme étant réduite de 3 000 euros pour chaque absence à une séance du Conseil ;
- de surcroît, 5 000 euros annuels seront versés à chaque administrateur étant également membre d'un comité à l'exception des dirigeants mandataires sociaux, cette somme

étant portée à 10 000 euros annuels si ledit membre est également Président du Comité stratégique ou des nominations et rémunérations et à 20 000 euros pour le Président du Comité d'audit, chacune de ces sommes étant réduite de 1 000 euros pour chaque absence.

Ces règles de répartition de jetons de présence sont conformes au Code de gouvernement d'entreprise.

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent plus de jetons de présence depuis l'exercice 2011 durant l'exercice de leurs fonctions de dirigeant.

## 7.4.5 - Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Les modalités de participation aux Assemblées générales de la Société sont décrites à l'article 12 (« Assemblées générales ») des statuts de la Société ; ces derniers pouvant être consultés sur le site Internet à l'adresse suivante : [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 7.4.6 - Informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce concernant les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 19 du rapport de gestion social qui expose les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique. Ce rapport figure à l'annexe 2 du présent document de référence.

## 7.4.7 - Gestion des risques et contrôle interne

### ■ 7.4.7.1 DÉFINITIONS, OBJECTIFS ET CADRE DE RÉFÉRENCE

#### Définition et objectifs de la Gestion des Risques et du contrôle interne

La gestion des risques comprend un ensemble de concepts, d'outils, de méthodologies et d'actions adaptés aux caractéristiques du Groupe qui permet à ses dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour le Groupe.

Un risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs du Groupe ou sa réputation.

La gestion des risques vise à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ; et

- mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Le contrôle interne mis en place par le Groupe consiste en un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques du Groupe qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ; et
- lui permet de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

L'objectif du contrôle interne au sein du Groupe est d'assurer le respect d'un certain nombre de concepts :

- protection et sauvegarde des actifs à travers par exemple le contrôle des stocks par des inventaires tournants, le contrôle des immobilisations corporelles par des inventaires réguliers ou des politiques d'assurance adaptées à ses besoins ;
- prévention et détection des fraudes, notamment en ce qui concerne l'information comptable et financière ;

- fiabilité et fidélité des informations comptables par rapport aux transactions existantes ;
- respect des objectifs établis par la Direction ;
- respect des lois et règlements, et des procédures internes ;
- contribution à l'optimisation des opérations.

Il convient de noter que le dispositif de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il faut toutefois souligner que l'unicité de son modèle économique est un élément majeur qui facilite la compréhension et l'appropriation des principes de contrôle interne par l'ensemble des filiales du Groupe.

### Articulation entre Gestion des Risques et contrôle interne

Gestion des Risques et contrôle interne interagissent de manière continue et vertueuse. La démarche de Gestion des Risques constitue le socle du contrôle interne dans la mesure où elle permet d'identifier les risques qui, dépassant les limites acceptables pour le Groupe, doivent être traités et faire l'objet, le cas échéant, de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles sous la responsabilité du contrôle interne, qui concourt ainsi au traitement des risques. Parallèlement, le contrôle interne, par son approche par processus au sein même des organisations du Groupe, permet d'identifier et de faire remonter un certain nombre de risques, qui peuvent à leur tour alimenter la démarche de Gestion des Risques.

Compte tenu de ces liens, le Groupe a décidé, au cours de l'année 2010, de regrouper l'ensemble de ces fonctions au sein d'un même département « Gestion des Risques et contrôle interne », rattaché lui-même au Secrétariat Général du Groupe. Les fonctions d'audit interne sont également confiées à ce service.

### Périmètre retenu

L'actif du bilan de la Société est constitué presque exclusivement des titres de participation correspondant à la détention du Groupe. À ce titre, et en ce qui concerne le contrôle interne, le périmètre retenu est l'ensemble du Groupe et de ses activités.

### Référentiel

Afin de mettre en œuvre ces objectifs de gestion des risques et de contrôle interne, la Direction du Groupe a défini un référentiel de contrôle interne et de gestion des risques établi sur les pratiques recommandées par l'AMF dans le Cadre de référence publié en juin 2010.

## 7.4.7.2 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

### La Gestion des Risques

#### Le cadre organisationnel

La démarche de Gestion des Risques du Groupe est pilotée par le département de Gestion des Risques et de contrôle interne, sous la responsabilité du Secrétariat Général. La politique de gestion des risques du Groupe définit la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques. Le département de Gestion des Risques et de contrôle interne s'assure de la mise en œuvre de cette politique, en recueillant les indicateurs nécessaires à leur évaluation et en suivant les plans d'actions mis en œuvre sous la responsabilité des différentes Directions opérationnelles ou fonctionnelles du Groupe.

L'ensemble de cette démarche est revu et suivi par un Comité des risques incluant la Direction générale du Groupe. Ce Comité des risques s'est réuni 2 fois au cours de l'exercice 2011. En outre, des sujets transversaux sont régulièrement développés au cours des Comités de Direction du Groupe.

Le Comité d'audit du Groupe est également régulièrement informé des sujets traités. La démarche d'évaluation et de traitement des risques fait notamment l'objet d'un échange spécifique annuel avec le Comité d'audit et d'une synthèse au Conseil d'administration.

#### Le processus de gestion des risques

Le processus de Gestion des risques du Groupe comporte 3 étapes :

- 1) les risques sont identifiés à tous les niveaux de la chaîne de valeur du Groupe. Dans cette optique, les risques sont aussi bien définis comme une menace qu'une opportunité manquée, dans la mesure où cette dernière est inhérente au modèle du Groupe et/ou est considérée comme telle par d'autres acteurs. Ce référentiel des risques est mis à jour régulièrement par le Comité des risques grâce aux données recueillies auprès des principaux dirigeants du Groupe (*Top Down*) et grâce aux contributions des filiales ou fonctions du Groupe (*Bottom up*) ;
- 2) l'analyse des risques est réalisée sur la base d'indicateurs définis et validés en Comité des risques. Ces indicateurs, établis sur des données historiques et prospectives, sont remontés au Département de Gestion des Risques et de contrôle interne pour chaque risque par les fonctions opérationnelles ou fonctionnelles en ayant la responsabilité. Les risques sont ensuite évalués et classés grâce à ces indicateurs en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel selon une échelle homogène de critères. L'évaluation est réalisée sur une base « brute » (avant dispositif de maîtrise du risque) et sur une base « nette » (après dispositif de maîtrise) ;
- 3) le traitement de ces risques est défini suivant plusieurs mesures : la réduction, le transfert, ou l'acceptation d'un risque. Les mesures sont définies et partagées entre le Département

de Gestion des Risques et de contrôle interne du Groupe et les propriétaires des risques identifiés au sein des Directions opérationnelles et fonctionnelles. Le Comité des risques valide directement le traitement des principaux risques.

### Le pilotage

Le pilotage du dispositif de Gestion des Risques est assuré sans discontinuité à travers l'action de la fonction dédiée au sein du département de Gestion des Risques et du contrôle interne et celle des propriétaires des risques au sein des Directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe.

### Le contrôle interne

#### L'environnement de contrôle

Les principes de l'environnement de contrôle interne du Groupe permettent de structurer la philosophie de contrôle du Groupe, et de déterminer le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. L'organisation mise en place par le Groupe a pour principal objectif de permettre une définition claire des responsabilités des différentes unités et fonctions opérationnelles. Cette organisation s'appuie également sur un ensemble de messages et de valeurs, diffusés largement au sein du Groupe, et partagés par tous. Cet environnement de contrôle interne se matérialise notamment par la Charte des fondamentaux du Groupe dont l'objectif est de diffuser les valeurs et principes du Groupe à l'ensemble de ses entités et de leurs salariés.

#### L'évaluation et la gestion des risques

L'évaluation et la gestion des risques sont un pilier fondamental du dispositif de contrôle interne du Groupe. L'ensemble de cette démarche a été décrit ci-avant dans la partie dédiée à la Gestion des Risques.

#### Les schémas de communication et flux d'information

Le Groupe dispose de processus assurant une communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux différents acteurs impliqués sur les thèmes considérés. Des outils de reporting sont en place, sur l'ensemble des grands processus du Groupe, assurant ainsi un langage commun d'échange d'information entre les différents niveaux organisationnels du Groupe (filiales, divisions, structures Groupe).

#### Les activités de contrôle interne

Les activités de contrôle interne du Groupe, sont définies dans un manuel de procédures administratives et financières ainsi que de règles comptables, de gestion et de reporting. Ce manuel de procédures, adapté à l'environnement économique et à l'activité industrielle du Groupe, existe depuis plus de dix ans et est mis à jour régulièrement. Une attention particulière est portée aux suivis des flux de produits (fiabilité des stocks suivie à travers des inventaires tournants, analyse et justification des écarts de stocks) et aux opérations de vente (respect des règles de reconnaissance du chiffre d'affaires, suivi et autorisation des remises ou ristournes).

L'application de ces règles garantit le respect des objectifs définis par la Direction. Le fait que le Groupe ait une activité concentrée sur un seul métier stratégique lui a permis de définir des règles simples de fonctionnement dans chacune des Directions fonctionnelles et opérationnelles du Groupe.

Les activités de contrôle interne sont revues annuellement, au travers d'un dispositif combinant des tests détaillés des contrôles clés et des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne, renseignés par les filiales concernées. Les résultats de ces questionnaires et de ces tests sont documentés, consolidés et analysés via un outil Intranet dédié. L'ensemble de ce dispositif de revue s'est concrétisé par la réalisation de plans d'actions dédiés.

### Le pilotage

Le service de contrôle interne du Groupe :

- anime la démarche de contrôle interne du Groupe et assure le pilotage méthodologique des revues effectuées au sein de cette démarche ;
- est en charge d'effectuer des audits internes dans les différentes entités du Groupe.

L'intégration de ces deux missions au sein d'un même service permet de garantir une cohérence méthodologique, ainsi qu'une adaptation permanente de la démarche d'audit aux zones à risque de contrôle interne.

Pour les entités du Groupe les plus significatives (France, Italie, États-Unis), le service de contrôle interne Groupe s'appuie sur des contrôleurs internes locaux, dédiés à l'animation de la démarche dans leurs unités respectives. Dans les filiales de taille plus réduite, le contrôle interne est de la responsabilité de chaque responsable d'unité opérationnelle. Des audits réguliers par les auditeurs internes et par les contrôleurs de gestion Groupe sont effectués pour vérifier la mise en œuvre et l'application des procédures Groupe. L'ensemble des outils, des procédures et des résultats des revues de contrôle interne est mis à la disposition permanente des commissaires aux comptes du Groupe avec lesquels des échanges réguliers sont effectués sur ces thèmes, le tout dans le but d'optimiser le dispositif de contrôle interne ainsi que la couverture des zones de risques.

Sur l'ensemble du Groupe, les effectifs spécialisés dédiés au contrôle interne seront d'environ 16 personnes en 2012.

#### ■ 7.4.7.3 PROCÉDURES D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

##### Les objectifs

Le contrôle interne appliqué aux domaines comptable et financier doit répondre aux objectifs suivants :

- garantir la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles en vigueur ;
- assurer l'application des instructions fixées par la Direction générale du Groupe concernant ces informations ;

- préserver les actifs du Groupe ;
- assurer la détection et la prévention des fraudes et des irrégularités comptables, dans la mesure du possible ;
- garantir la fiabilité des informations financières et comptables internes ainsi que celles communiquées aux marchés.

### Les acteurs

Les principaux acteurs sont :

- la Direction générale, dans la mesure où elle est responsable de la mise en place et de l'organisation du dispositif de contrôle interne du Groupe, ainsi que de la préparation des comptes en vue de leur arrêté et de leur publication ;
- le Conseil d'administration qui arrête les comptes, sur la base notamment des travaux préparatoires revus au niveau du Comité d'audit ;
- la fonction d'audit interne qui, par ses travaux, apporte un certain nombre de recommandations à la fois à la Direction générale et au Comité d'audit, sur les axes d'amélioration du contrôle interne appliqué aux domaines comptables et financiers ;
- les auditeurs externes qui, par leurs travaux, expriment une opinion indépendante sur les comptes consolidés publiés.

### Le dispositif de contrôle

Ce dispositif s'appuie sur la définition et la mise en place de processus concourant à la préparation et à la revue des données financières et comptables dans l'objectif de leur utilisation interne à des fins de pilotage, ainsi que de leur communication externe et publication aux marchés. Ce dispositif s'articule autour de l'action concertée d'un certain nombre de fonctions :

#### Les responsables financiers des filiales

Les postes de responsables financiers sont définis comme des postes clés dans la fonction financière du Groupe. Les nominations à ces fonctions font l'objet d'un examen systématique par la Direction financière du Groupe, garantissant un niveau homogène et optimal des compétences des personnes retenues.

#### Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion Groupe a un rôle important dans le processus de suivi et de contrôle de la performance des filiales. Il coordonne la préparation des budgets annuels et contrôle les réalisations et les estimations de manière approfondie. Ce travail s'appuie sur des règles d'établissement du reporting et du budget, intégrées dans le manuel des procédures de contrôle interne.

Toutes les filiales transmettent mensuellement une liasse de consolidation détaillée comprenant bilan, compte de résultat et analyses, permettant ainsi un suivi détaillé de leur performance.

#### L'analyse financière Corporate

Le service d'analyse financière *Corporate* a pour objectif la production et l'analyse des états financiers consolidés du Groupe. Il prépare et diffuse tous les mois un tableau de bord détaillé des résultats consolidés du Groupe, ainsi que des analyses des écarts entre les résultats réels et les résultats prévus au budget.

La consolidation des données comptables est réalisée par une équipe dédiée sur la base des liasses de consolidation qui remontent par le biais d'un logiciel accessible à l'ensemble des filiales du Groupe. Des comptes consolidés sont établis tous les mois, sauf à la fin du mois de juillet, selon un calendrier de consolidation diffusé dans l'ensemble des filiales, ce qui leur permet de s'organiser pour fournir les informations financières dans les délais.

La quasi-totalité des entités consolidées font réviser annuellement leurs comptes annuels et/ou leurs liasses de consolidation par les correspondants affiliés aux réseaux des commissaires aux comptes du Groupe ou par des réviseurs indépendants.

#### La gestion de la trésorerie

Les flux financiers sont contrôlés au travers de procédures Groupe spécifiques. En particulier les opérations de placement, d'endettement ou de couverture sont centralisées et contrôlées par la Direction financière du Groupe. L'ensemble de la gestion des comptes bancaires des unités est réalisé en accord avec le service trésorerie Groupe qui s'assure d'une certaine cohérence des relations avec les banques.

#### La fonction informatique

Afin de garantir la fiabilité du traitement des données comptables et financières, Legrand a mis en place un système de procédures de sécurité informatique et des plans de sauvegarde des données liées aux divers systèmes utilisés par le Groupe.

Par ailleurs, le déploiement du contrôle interne a renforcé et harmonisé toutes les dispositions liées à la mise en œuvre et à l'exploitation des systèmes d'informations, ainsi qu'aux protections et conditions d'accès aux systèmes et réseaux.

Le pilotage du dispositif de contrôle interne est assuré par le département de Gestion des Risques et de contrôle interne. Une méthodologie d'évaluation et de test du dispositif est en place et appliquée annuellement dans l'ensemble des filiales du Groupe le nécessitant. Cette méthodologie, déclinée sur chacun des grands cycles financiers et comptables de l'entreprise, permet notamment de s'assurer que les contrôles fondamentaux sur ces cycles sont appliqués et opérationnels.

## 7.4.8 - Notation financière de la Société

Au 31 décembre 2011, les notations de la Société par les agences de notation financière étaient les suivantes :

- Standard & Poor's : BBB+ perspective positive ;
- Moody's : Baa1 perspective stable.

L'agence Fitch a arrêté la notation de la Société.

L'évolution postérieure au 31 décembre 2011 et à la date du présent document de référence est la suivante :

En date du 22 février 2012, la notation financière de la Société par Standard & Poor's a été relevée de BBB+ perspective positive à A- perspective stable.

Ces informations sont communiquées conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise.

## 7.4.9 - Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce

*Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de Legrand*

Exercice clos le 31 décembre 2011

Legrand  
Société anonyme  
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny  
87000 Limoges

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Legrand et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

**Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

**Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Gérard Morin  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Deloitte & Associés**

Jean-Marc Lumet  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex



**SALARIÉS**

<b>8.1 - NOMBRE ET RÉPARTITION DES SALARIÉS</b>	<b>136</b>
<b>8.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS</b>	<b>137</b>
8.2.1 - Plans d'options sur actions 2007, 2008, 2009 et 2010	137
8.2.2 - Tableau récapitulatif	138
<b>8.3 - ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE</b>	<b>139</b>
<b>8.4 - PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT, PLAN ÉPARGNE ENTREPRISE ET FONDS COMMUN DE PLACEMENT D' ENTREPRISE</b>	<b>140</b>
8.4.1 - Participation	140
8.4.2 - Intéressement	140
8.4.3 - Plan d'Épargne Entreprise	140
8.4.4 - Fonds commun de placement d'entreprise	141

## 8.1 - NOMBRE ET RÉPARTITION DES SALARIÉS

Le tableau ci-dessous indique le nombre moyen de personnes, y compris les travailleurs temporaires, employés par le Groupe en 2011, 2010 et 2009. Le tableau indique la répartition des effectifs par zone géographique et par principal secteur d'activité.

	2011		2010		2009	
Effectif total ( <i>en moyenne sur l'année</i> )	33 512		31 405		29 628	
<b>Par zone géographique :</b>						
France	6 554		6 676		7 036	
Italie	3 043		3 003		3 195	
Reste de l'Europe	5 857		5 777		5 715	
États-Unis et Canada	2 573		2 048		2 102	
Reste du Monde	15 485		13 902		11 580	
	dont Back Office	dont Front Office	dont Back Office	dont Front Office	dont Back Office	dont Front Office
Effectif total ( <i>en moyenne sur l'année</i> )	81 %	19 %	81 %	19 %	80 %	20 %
<b>Par zone géographique :</b>						
France	86 %	14 %	86 %	14 %	85 %	15 %
Italie	82 %	18 %	82 %	18 %	83 %	17 %
Reste de l'Europe	78 %	22 %	77 %	23 %	76 %	24 %
États-Unis et Canada	79 %	21 %	79 %	21 %	78 %	22 %
Reste du Monde	80 %	20 %	80 %	20 %	78 %	22 %

Le Groupe s'efforce d'employer un effectif adapté à la conjoncture économique, à la gestion des relations avec la clientèle et au développement de produits nouveaux ou renouvelés. Il a par ailleurs un objectif permanent d'optimisation et de meilleure

efficacité de son fonctionnement, grâce notamment à des efforts constants de productivité, de rationalisation et d'amélioration des méthodes de travail.

## 8.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

### 8.2.1 - Plans d'options sur actions 2007, 2008, 2009 et 2010

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous.

Information sur les options de souscription ou d'achat d'actions	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 638 137	2 015 239	1 185 812	3 254 726
<i>dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>				
■ Gilles Schnepf	79 281	141 231	93 964	217 646
■ Olivier Bazil	40 745	72 583	48 300	134 351
	38 536	68 648	45 664	83 295
Modalités d'exercice	À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde			
Point de départ d'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	25,20 €	20,58 €	13,12 €	21,82 €
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant les exercices 2007 et 2008	(55 042)	(20 439)		
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice 2009	(25 105)	(32 057)	(21 093)	
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice 2010	(13 830)	(19 112)	(18 739)	(75 317)
Options de souscription ou d'achat d'actions souscrites durant l'exercice 2010	(2 046)	(2 853)	(1 852)	
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice 2011	(10 643)	(31 760)	(33 552)	(75 713)
Options de souscription ou d'achat d'actions souscrites durant l'exercice 2011	(100 965)	(1 614)	(732)	(3 703)
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2011</b>	<b>1 430 506</b>	<b>1 907 404</b>	<b>1 109 844</b>	<b>3 099 993</b>

Durant l'exercice 2011, 100 965 options ont été exercées dans le cadre du plan 2007, 1 614 options ont été exercées dans le cadre du plan 2008, 732 options ont été exercées dans le cadre du plan 2009 et 3 703 options ont été exercées dans le cadre du plan 2010.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 2,9 % du capital de la Société (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

Le Groupe évalue la juste valeur des instruments fondés sur des actions à la date de leur octroi. Il utilise pour les valoriser soit le modèle binomial, soit le modèle mathématique Black & Scholes, sur la base des hypothèses suivantes :

Hypothèses	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Taux sans risque	4,35 %	3,40 %	2,25 %	2,91 %
Volatilité attendue	28,70 %	30,00 %	38,40 %	28,00 %
Rendement attendu	1,98 %	3,47 %	5,00 %	3,20 %

## 8.2.2 - Tableau récapitulatif

### Tableau 9 – Options consenties et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux

Le tableau ci-dessous décrit les options consenties et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 :

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix d'exercice moyen pondéré	Plan 2011	Plan 2010	Plan 2009	Plan 2008	Plan 2007
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant	-	-	-	-	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	44 401	28,89	-	3 703	732	1 614	38 352

Les informations concernant les options consenties et levées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 par les mandataires sociaux dirigeants figurent au paragraphe 7.2.1.2 du présent document de référence.

## 8.3 - ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'attributions d'actions de performance mentionnés ci-dessous.

Informations sur les plans d'actions de performance	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010	03/03/2011
Nombre total d'actions de performance attribuées	533 494	654 058	288 963	896 556	1 592 712
<i>dont nombre d'actions de performance attribuées aux mandataires sociaux</i>	<i>26 427</i>	<i>47 077</i>	<i>23 491</i>	<i>62 163</i>	<i>127 888</i>
■ Gilles Schnepf	13 582	24 194	12 075	38 373	65 737
■ Olivier Bazil	12 845	22 883	11 416	23 790	62 151
Modalités d'attribution	À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde				
Actions de performance annulées durant les exercices 2007 et 2008	(16 993)	(6 145)			
Actions de performance acquises durant l'exercice 2008	(546)				
Actions de performance acquises durant l'exercice 2009	(253 880)	(400)			
Actions de performance annulées durant l'exercice 2009	(6 428)	(9 905)	(6 281)		
Actions de performance acquises durant l'exercice 2010	(682)	(329 359)	(463)		
Actions de performance annulées durant l'exercice 2010	(2 397)	(2 908)	(3 845)	(21 358)	
Actions de performance acquises durant l'exercice 2011	(250 040)	(538)	(120 818)	(1 058)	(1 446)
Actions de performance annulées durant l'exercice 2011	(2 528)	(7 358)	(7 972)	(21 635)	(34 090)
<b>Actions de performance restantes au 31/12/2011</b>	<b>0</b>	<b>297 445</b>	<b>149 584</b>	<b>852 505</b>	<b>1 557 176</b>

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces actions seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 1,1 % du capital de la Société.

En vertu de l'autorisation d'attributions d'actions de performance consentie par l'Assemblée générale en date du 26 mai 2011, le Conseil d'administration du 7 mars 2012 a approuvé la mise en place d'un plan d'attributions d'actions de performance portant sur 985 656 actions de performance selon le détail ci-dessous.

Opération concernée	Durée de l'autorisation et expiration	Nombre maximal d'actions auxquelles les attributions consenties pourront donner droit	Bénéficiaires
<b>Attribution en une ou plusieurs fois d'actions de performance</b>	26 mois 26 juillet 2013	4 % du capital de la Société au jour de l'attribution des actions (plafond global de 4 % du capital pour l'autorisation d'attribution d'options et l'autorisation d'attributions d'actions de performance)	Certains membres du personnel et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées

Informations sur le plan d'actions de performance	Plan 2012
Date du Conseil d'administration	07/03/2012
Nombre total d'actions de performance attribuées	985 656
dont nombre d'actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social	30 710
Modalités d'attribution	À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces actions seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,4 % du capital de la Société.

## 8.4 - PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT, PLAN ÉPARGNE ENTREPRISE ET FONDS COMMUN DE PLACEMENT D'ENTREPRISE

La législation en vigueur fait obligation aux sociétés françaises de verser à leurs salariés une participation aux fruits de l'expansion dès lors que le bénéfice après impôt atteint un certain niveau.

Indépendamment de cette obligation, certaines sociétés françaises et filiales étrangères du Groupe réservent à leurs salariés une quote-part de leur résultat, selon des formules d'intéressement négociées au niveau de chaque entreprise.

Au niveau du Groupe, les charges de participation et d'intéressement sont de 37,8 millions d'euros en 2011 et 38,0 millions d'euros en 2010.

Au niveau de la France, de nouveaux accords de participation et d'intéressement ont été conclus respectivement les 4 mai 2011 et 1<sup>er</sup> juin 2010 par Legrand et ses filiales françaises. Les sociétés Alpes Technologies et Intervox Systèmes sont également devenues parties à ces accords respectivement en 2010 et en 2011. Le montant de la charge de participation et d'intéressement de l'exercice clos le 31 décembre 2011 correspond à 12,89 % de la masse salariale versée en France en 2011, soit 31,7 millions d'euros. Les différents dispositifs détaillés ci-dessous sont ceux existants au niveau de Legrand et de ses filiales françaises, qui s'avèrent être les plus significatifs.

### 8.4.1 - Participation

Tous les salariés ayant une ancienneté de plus de trois mois auprès de la Société ou de l'une des filiales françaises ont, au titre de la participation, un droit, proportionnel à leur salaire et à la durée de leur emploi au cours de l'exercice considéré, dans la réserve spéciale calculée selon la méthode dérogatoire sur la base du résultat d'exploitation et du chiffre d'affaires total, ou par application de la méthode légale si elle est plus

avantageuse pour les salariés. Depuis la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail, ces sommes peuvent être payées immédiatement ou bloquées pendant 5 ans, au choix de chaque salarié. En 2011, une somme d'un montant total de 10,7 millions d'euros a été versée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

### 8.4.2 - Intéressement

Tous les salariés de la Société et de ses filiales françaises, ayant trois mois d'ancienneté, doivent à ce titre recevoir une fraction des profits proportionnelle à leur rémunération brute. L'intéressement, qui peut être payé immédiatement, ne

doit toutefois pas excéder 20 % de la rémunération annuelle des salariés. En 2011, une somme d'un montant total de 20,1 millions d'euros a été versée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

### 8.4.3 - Plan d'Épargne Entreprise

Le 30 janvier 2004, la Société et ses filiales françaises ont mis en place un nouveau « Plan d'Épargne Entreprise groupe Legrand ». Ce plan d'épargne permet, conformément à la loi, à tous les salariés du Groupe en France ayant trois mois d'ancienneté, de constituer une épargne placée au choix du salarié dans différents fonds communs de placement gérés par des organismes

habilités, pendant la période d'indisponibilité légale de 5 ans. Le plan d'épargne pour chaque salarié peut recevoir des sommes provenant de la participation légale, de l'intéressement, ou des versements volontaires des salariés dans les limites légales. Les frais de gestion sont pris en charge par l'entreprise.

Ce plan d'épargne entreprise est en vigueur pour une durée d'un an renouvelable.

En 2006, un plan d'épargne spécifique dénommé « Legrand Actionnariat » a été mis en place pour permettre collectivement

aux salariés du Groupe en France de participer à l'introduction en Bourse de la Société en bénéficiant d'une décote sur le prix d'introduction. Ce plan est arrivé à échéance le 2 mai 2011.

#### 8.4.4 - Fonds commun de placement d'entreprise

Comme indiqué ci-dessus, les salariés du Groupe en France peuvent placer, selon leurs choix, leurs avoirs bloqués dans différents FCPE constitués en conformité avec la loi.

Par ailleurs, en 2003, en complément de ces différents FCPE existants, Legrand a mis en place un fonds commun de placement particulier intitulé « Legrand Obligations Privées » permettant aux salariés du Groupe en France qui le souhaitent de placer leur participation ou leur intéressement pendant la période de blocage dans ce Fonds qui verse un taux financier équivalent à celui rémunérant les anciens comptes courants bloqués soit, pour 2011, 5,5 %. Le montant investi par les salariés dans ce Fonds était de 52,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

D'autre part, lors de l'introduction en Bourse de la Société et de la mise en œuvre de l'augmentation de capital réservée aux salariés, ceux-ci ont pu choisir dans le cadre de leur adhésion au Plan d'Épargne Entreprise de placer leurs avoirs dans l'un ou l'autre des fonds commun de placement d'entreprises dits « Legrand Cap 2011 » qui ont été créés pour l'occasion (compartiment « Legrand Prudence » et compartiment « Legrand Performance »). Les parts de ces FCPE étaient indisponibles pendant cinq années à compter du 2 mai 2006, date de règlement-livraison de l'augmentation de capital réservée aux salariés. Aussi, depuis le 2 mai 2011, les salariés ont pu soit réaliser leur investissement, soit affecter leurs parts à d'autres fonds communs de placements déjà existants.





# 09

## ACTIONNARIAT

<b>9.1 – RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL</b>	<b>144</b>
9.1.1 - Structure de l'actionariat	144
9.1.2 - Principaux actionnaires	145
<b>9.2 - PACTE D'ACTIONNAIRES ET ACCORDS PARTICULIERS</b>	<b>146</b>
<b>9.3 - OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>147</b>
<b>9.4 - RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>148</b>

## 9.1 – RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre sont arrêtées à la date du 31 décembre 2011.

### 9.1.1 - Structure de l'actionnariat

L'actionnariat de Legrand au cours des 3 derniers exercices et au 23 mars 2012 se présente ainsi :

(en pourcentage)	23 mars 2012		31 décembre 2011		31 décembre 2010		31 décembre 2009	
	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
Wendel <sup>(1)</sup>	5,84	10,63	5,84	10,11	19,43	27,69	24,93	32,37
KKR <sup>(1)</sup>	-	-	5,84	10,11	17,04	24,27	24,93	32,37
<b>TOTAL CONCERT</b>	-	-	<b>11,69</b>	<b>20,21</b>	<b>36,47</b>	<b>51,96</b>	<b>49,86</b>	<b>64,74</b>
Flottant	89,82	81,93	83,98	72,77	58,41	41,72	44,47	28,98
Management Legrand et salariés (PEE) <sup>(2)</sup>	4,26	7,37	4,12	6,84	4,82	6,10	5,19	5,97
Auto-détention <sup>(3)</sup>	0,08	0,07	0,21	0,18	0,30	0,22	0,48	0,31
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(1) Jusqu'au 8 mars 2012, Wendel et KKR étaient liés par un Pacte d'actionnaires, par lequel ils déclaraient agir de concert vis-à-vis de la Société. Pour de plus amples informations concernant la fin du concert entre ces deux actionnaires, se reporter au paragraphe 9.1.2. du présent document de référence.

(2) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(3) Droits de vote non exerçables en Assemblée générale.

La Société a été informée des franchissements de seuils légaux suivants :

- la société Morgan Stanley Investment Management Inc. a déclaré, auprès de l'Autorité des marchés financiers, détenir 5,90 % du capital et 4,73 % des droits de vote de la Société et avoir franchi à la hausse le seuil légal de 5 % du capital de la Société en date du 9 novembre 2011 ;
- le 14 novembre 2011, dans le cadre de la cession par Wendel et KKR d'actions représentant près de 9,2 % du capital de la Société :
  - la société Financière Light III S.à.r.l, contrôlée par KKR, a déclaré, auprès de l'Autorité des marchés financiers, détenir 5,84 % du capital et 10,11 % des droits de vote de la Société et avoir franchi individuellement à la baisse les seuils légaux de 10 % du capital et de 15 % des droits de vote de la Société en date du 8 novembre 2011,
  - la société Legron B.V., contrôlée par Wendel, a déclaré, auprès de l'Autorité des marchés financiers, détenir 5,84 %

du capital et 10,11 % des droits de vote de la Société et avoir franchi individuellement à la baisse les seuils légaux de 10 % du capital et de 15 % des droits de vote de la Société en date du 8 novembre 2011,

- le concert constitué par les sociétés Financière Light III S.à.r.l et Legron B.V. a déclaré, auprès de l'Autorité des marchés financiers, détenir 11,69 % du capital et 20,21 % des droits de vote de la Société et avoir franchi à la baisse les seuils légaux de 20 % et 15 % du capital et de 1/3, 30 % et 25 % des droits de vote de la Société en date du 8 novembre 2011 ;
- la société Morgan Stanley Investment Management Inc. a déclaré, auprès de l'Autorité des marchés financiers, détenir 5,96 % du capital et 5,15 % des droits de vote de la Société et avoir franchi à la hausse le seuil légal de 5 % des droits de vote de la Société en date du 14 novembre 2011 ;
- la société MFS Institutionnal Advisors Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré, auprès de l'Autorité des marchés financiers, avoir

franchi : (i) en hausse le seuil légal de 5 % du capital de la Société en date du 2 février 2012 et détenir 5,10 % du capital et 4,41 % des droits de vote de la Société ; et (ii) en baisse, le seuil légal de 5 % du capital de la Société en date du 6 février 2012 et détenir 4,89 % du capital et 4,23 % des droits de vote de la Société ;

- le 13 mars 2012, dans le cadre de la cession par Financière Light III S.à.r.l d'un bloc d'actions de la Société représentant 4,83 % du capital de la Société :
  - le concert constitué par les sociétés Financière Light III S.à.r.l et Legron B.V. a déclaré, auprès de l'Autorité des marchés financiers, avoir franchi en baisse les seuils de 20 % et 15 % des droits de vote, et 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la Société et ne plus détenir, de concert, aucune action de la Société,

- la société Financière Light III S.à.r.l a déclaré, auprès de l'Autorité des marchés financiers, avoir franchi individuellement en baisse les seuils de 10 % des droits de vote et 5 % du capital social et des droits de vote de la Société, et détenir individuellement 1,01 % du capital et 1,82 % des droits de vote de la Société.

À la connaissance de la Société et sur la base des déclarations de franchissement de seuils effectuées auprès de l'Autorité des marchés financiers, aucun actionnaire, autre que Wendel, Morgan Stanley Investment Management Inc., MFS Institutional Advisors Inc., Capital Research and Management Company <sup>(1)</sup> et BlackRock Inc. <sup>(2)</sup>, n'a déclaré détenir plus de 5 % de son capital social à la date du présent document de référence.

## 9.1.2 - Principaux actionnaires

Jusqu'au 8 mars 2012, Wendel et KKR, actionnaires de référence de la Société, détenaient de concert 11,69 % du capital et 20,21 % des droits de vote de la Société.

Le 8 mars 2012, KKR a cédé 12 730 394 actions de la Société, soit 4,83 % du capital social <sup>(3)</sup>. En conséquence de cette cession de titres, la participation de KKR a franchi à la baisse le seuil de 5 % des droits de vote de la Société et le Pacte d'actionnaires conclu le 6 avril 2011 entre Wendel et KKR, par lequel ces derniers déclaraient agir de concert vis-à-vis de la Société, a pris fin conformément aux stipulations dudit Pacte. Le 14 mars 2012, KKR a cédé le solde de sa participation au capital de la Société, soit 2 659 412 représentant 1,01 % du capital et 1,82 % des droits de vote de la Société.

Suite à ces différentes opérations de cession, la participation au capital de la Société de Wendel et KKR se présente ainsi au 23 mars 2012 :

- Le concert formé par ces deux actionnaires jusqu'au 8 mars 2012 ne détient plus aucune action de la Société ;
- KKR ne détient plus individuellement aucune action de la Société ; et
- Wendel détient individuellement 5,84 % du capital et 10,63 % des droits de vote de la Société.

(1) Sur la base d'une déclaration de franchissement de seuils, auprès de l'Autorité des marchés financiers, en date du 11 octobre 2010 (7,17 % du capital social et 5,11 % des droits de vote à la date de ladite déclaration).

(2) Sur la base d'une déclaration de franchissement de seuils, auprès de l'Autorité des marchés financiers, en date du 28 septembre 2010 (6,38 % du capital social et 4,54 % des droits de vote à la date de ladite déclaration).

(3) Sur la base d'une déclaration de franchissement de seuils, auprès de l'Autorité des marchés financiers, en date du 13 mars 2012.

## 9.2 - PACTE D'ACTIONNAIRES ET ACCORDS PARTICULIERS

Wendel et KKR avaient conclu le 21 mars 2006 un Pacte d'actionnaires à l'occasion de l'introduction en Bourse de la Société. Suite à l'expiration de ce Pacte le 6 avril 2011, Wendel et KKR ont conclu à cette même date un nouveau Pacte d'actionnaires afin de poursuivre leur coopération dans la gestion de leur participation et de la gouvernance de la Société, d'agir de concert vis-à-vis de la Société et de se consentir des droits réciproques de première offre et de cession conjointe sur certains transferts de titres de la Société par l'une ou l'autre des parties (le « Pacte »).

Suite à la cession par KKR de sa participation (se référer au paragraphe 9.1.2. du présent chapitre ci-dessus), ce Pacte a pris fin le 8 mars 2012.

À titre d'information, les principales stipulations du Pacte relatives à la gouvernance de la Société et au transfert des actions, telles qu'elles avaient été convenues entre KKR et Wendel et portées à la connaissance de la Société et de l'Autorité des marchés financiers, sont décrites ci-dessous. Pour de plus amples informations sur les stipulations du Pacte, se référer au paragraphe 10.2 du document de référence 2010 de la Société disponible sur le site Internet de la Société ([www.legrand.com](http://www.legrand.com)).

### Concernant la gouvernance de la Société et les décisions stratégiques

Wendel et KKR s'étaient engagés à :

- faire leurs meilleurs efforts afin que le Conseil d'administration soit composé de deux membres désignés par chaque partie au Pacte détenant directement ou indirectement au moins 10 % des droits de vote ou du capital de la Société ou, si cette participation était inférieure, d'un membre désigné par chaque partie au Pacte détenant directement ou indirectement au moins 5 % des droits de vote ou du capital de la Société. À titre d'information et à la date du présent document de référence, deux membres du Conseil d'administration ont été désignés respectivement par Wendel et KKR ;
- faire leurs meilleurs efforts afin que le Conseil d'administration reste doté de ses comités spécialisés, et que (i) ces comités soient composés d'un commun accord entre Wendel et KKR, (ii) chaque partie au Pacte détenant directement ou indirectement au moins 5 % des droits de vote ou du capital de la Société soit représentée par un membre dans chacun de ces comités et (iii) la répartition des postes de Président de ces comités soit effectuée conformément à la répartition existante au 6 avril 2011 ; et
- à se consulter pour discuter d'une position commune, préalablement à toute réunion du Conseil d'administration amenée à se prononcer sur certains sujets tels que la création de joint-venture, l'acquisition d'activité, le budget annuel, la modification de la gouvernance d'entreprise etc.

### Concernant le transfert des actions de la Société

Wendel et KKR s'étaient autorisés à céder librement leur participation dans la Société, sous réserve (i) d'en informer préalablement l'autre partie, (ii) d'une interdiction de céder à une entreprise industrielle un bloc de titres de la Société dont le produit brut de cession excéderait 100 millions d'euros, sauf accord préalable écrit de l'autre partie, et (iii) d'une limitation des cessions initiées par une partie, hors Cession de Blocs et Cessions Autorisées (tels que ces termes sont définis ci-après), à 100 millions d'euros sur une période de 30 jours et ne représentant pas plus de 15 % du volume moyen échangé quotidiennement sur les actions de la Société pendant une période de 30 jours.

Par ailleurs, Wendel et KKR bénéficiaient au titre du Pacte d'un droit de première offre et d'un droit de sortie conjointe décrits ci-après :

- droit de première offre : Wendel et KKR avaient chacun un droit de première offre en cas de projet de cession de titres de la Société à un tiers en cas de cession réalisée, dans le cadre (i) d'une cession d'un bloc de titres de la Société pour un produit brut de cession dont la partie cédante pouvait raisonnablement espérer qu'il excéderait 100 millions d'euros (la « Cession de Bloc »), ou (ii) d'une offre au public secondaire conduite par un syndicat bancaire. En cas d'exercice de ce droit, la partie cédante ne pouvait (sauf sous certaines exceptions) céder les titres à un tiers à un prix inférieur ; et
- droit de sortie conjointe : en cas de Cession de Bloc, la partie non initiatrice informée de la cession pouvait décider de céder également une quote-part de titres proportionnellement au nombre total de titres Legrand détenus. À défaut d'exercice de ce droit, la partie initiatrice pouvait céder l'intégralité des titres objets de la Cession de Bloc envisagée. Ce droit de sortie conjointe ne s'appliquait pas en cas (i) d'offre au public secondaire des actions de la Société conduite par un syndicat bancaire aux termes d'un contrat de garantie ; et (ii) d'offre publique d'achat ou d'échange visant les titres de la Société ou de toutes autres techniques de rachat de titres détenus par le public.

Le Pacte prévoyait que ces droits de première offre et de sortie conjointe ne s'appliquaient pas en cas (i) de cessions d'actions de la Société aux actionnaires de Wendel ou KKR ou à des sociétés contrôlées par ces derniers ; (ii) de cessions d'actions réalisées par Wendel ou KKR au titre d'une distribution de dividendes, d'un rachat d'actions, d'une offre publique, d'une scission ou d'une fusion ; ou (iii) d'émission par Wendel ou KKR de tout instrument financier donnant accès aux actions de la Société (notamment des obligations échangeables en actions de la Société) (les « Cessions Autorisées »).

Conformément aux stipulations dudit Pacte, le franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote de la Société par KKR le 8 mars 2012 a mis fin au Pacte à compter de la date de ce franchissement de seuil.

Par conséquent et à la connaissance de la Société, il n'existe plus, à la date du présent document de référence, aucun Pacte d'actionnaires en vigueur régissant les relations des actionnaires de la Société.

## 9.3 - OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Les opérations importantes conclues ou qui se sont poursuivies entre la Société et des personnes apparentées (voir note 23 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 10 ainsi que le rapport spécial des commissaires aux comptes figurant au paragraphe 9.4 du présent chapitre) et en vigueur à la date d'enregistrement du présent document de référence, concernent, à l'exclusion des dettes intra-groupes, les opérations suivantes :

- le Contrat de Refinancement 2011, qualifié d'opération avec les apparentés en raison des bénéficiaires, Legrand, en tant qu'emprunteur et garant, et certaines de ses filiales, en qualité d'emprunteurs (Voir paragraphe 9.4 « Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent chapitre) ;
- le contrat de *factoring* avec BNP Paribas Factor qualifié d'opération avec les apparentés en raison du bénéficiaire, Legrand et certaines de ses filiales (voir paragraphe 9.4 « Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent chapitre) ;
- la clause de non-concurrence au titre du mandat social de Monsieur Gilles Schnepf (voir paragraphe 9.4 « Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent chapitre) ;
- la convention d'intégration fiscale, dont le périmètre inclut notamment Legrand, Legrand France, Alpes Technologies, Prefatech, Chessy, Distrasa, Legrand SNC, Pammelec, Planet Watthom, Sarlam, URA, Groupe Arnould, Châteaudun Développement 3 et ICM Group ;
- le régime de retraite complémentaire pour les membres du Comité de Direction du Groupe bénéficiant du régime de retraite des salariés français. La prime est calculée de manière à permettre aux bénéficiaires de recevoir une pension de retraite égale à 50 % de la moyenne des deux rémunérations annuelles les plus élevées perçues par l'intéressé au cours des trois dernières années pendant lesquelles il a travaillé au sein de Legrand. Afin de bénéficier de ce régime de retraite, l'intéressé doit avoir au moins atteint l'âge légal de la retraite et avoir été employé par Legrand pendant au moins dix ans. En cas de décès du bénéficiaire, son conjoint survivant bénéficiera de la réversion à hauteur de 60 % de cette retraite ;
- le Contrat de Refinancement 2006, qualifié d'opération avec les apparentés en raison des bénéficiaires, Legrand et certaines de ses filiales, en qualité d'emprunteurs (Voir paragraphe 9.4 « Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent document de référence).

## 9.4 - RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

### Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Legrand  
Société anonyme  
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny  
87000 Limoges

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### ■ CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

##### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

##### Contrat de mission avec Monsieur Olivier Bazil

Monsieur Olivier Bazil a cessé ses fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué, à l'issue de l'Assemblée générale réunie le 26 mai 2011, en raison de l'atteinte de la limite d'âge fixée dans les statuts de la Société. Suite à la cessation de ses fonctions, le Conseil d'administration a préalablement autorisé le 26 mai 2011 la conclusion d'un contrat de mission entre la Société et Monsieur Olivier Bazil, en sa qualité d'administrateur et de membre du Comité stratégique, afin que ce dernier continue à suivre et à apporter un éclairage utile au Conseil d'administration et au Comité stratégique sur les projets stratégiques de la Société, et en particulier sur les projets dont il avait la charge avant la cessation de ses fonctions.

Monsieur Olivier Bazil a perçu, pour l'accomplissement de cette mission spéciale qui s'est achevée le 31 décembre 2011, la somme totale de 345 000 euros.

*Personne concernée :* Monsieur Olivier Bazil, administrateur de la Société.

##### Garantie accordée à des filiales dans le cadre du nouveau Contrat de Refinancement

La Société, en tant qu'emprunteur et garant, et certaines de ses filiales, Legrand France S.A. et Legrand Netherlands B.V., en qualité d'emprunteurs, ont conclu le 20 octobre 2011 avec les banques BNP Paribas, Société Générale Corporate & Investment Banking, Crédit



Agricole Corporate & Investment Bank, Crédit Industriel et Commercial (Crédit Mutuel CIC Group), HSBC France et Natixis, un contrat de financement, intitulé en langue anglaise « *Multi Currency Revolving Facility Agreement* » ayant pour principal objet la mise en place de nouvelles lignes de crédit multidevises d'un montant maximum de 900 000 000 euros. Au 31 décembre 2011, aucun tirage n'a été effectué.

Ce contrat de financement prévoit l'engagement de la Société de se porter caution solidaire vis-à-vis des banques prêteuses, afin de garantir les obligations de paiement et de remboursement de ses filiales au titre de ce contrat, y compris celles susceptibles d'être parties au contrat dans le futur. Cette garantie non rémunérée a été préalablement autorisée par le Conseil d'administration de la Société réuni le 27 juillet 2011 conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce.

*Personnes concernées* : Messieurs Gilles Schnepf, Olivier Bazil et François Grappotte administrateurs de la société Legrand France S.A. et/ou Legrand Netherlands B.V. et/ou des sociétés filiales susceptibles d'être parties au contrat dans le futur.

## ■ CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé :

#### Convention d'Intégration Fiscale

La Société a opté pour le régime de l'intégration fiscale. Le périmètre du groupe fiscal intégré de la Société a été modifié afin d'y inclure, rétroactivement à compter du 1er janvier 2003, Legrand France, ainsi que les sociétés faisant partie du périmètre d'intégration fiscale de Legrand France préalablement à l'acquisition de plus de 95 % du capital de cette dernière par Legrand, à savoir notamment : Chessy, Distrasa, Legrand SNC, Pammelec, Planet Wattohm, Sarlam, Ura et Groupe Arnould. Sont également entrées dans l'intégration fiscale en 2006 les sociétés nouvellement acquises en 2005, à savoir Châteaudun Développement 3 et ICM Group et en 2009 Alpes Technologies et Prefatech.

Les économies d'impôt effectuées par le groupe grâce à l'utilisation des pertes fiscales des sociétés déficitaires membres du périmètre ne sont pas restituées à ces dernières par Legrand lorsqu'elles redeviennent bénéficiaires.

#### Contrat de Refinancement

Les banques BNP Paribas, Crédit Mutuel - CIC, Natixis Banque Populaire, the Royal Bank of Scotland Plc et Société Générale ont conclu en qualité de prêteurs un contrat de crédit, intitulé en langue anglaise « *Facility Agreement* », en faveur des sociétés Legrand France, Van Geel Legrand B.V. et Legrand, en qualité d'emprunteurs, avec BNP Paribas agissant en qualité de *Facility Agent* et *Swingline Agent* et la Société étant partie au contrat en tant que Garantior.

Au terme de ce contrat, les prêteurs ont mis à disposition de Legrand France, Van Geel Legrand B.V. et Legrand, agissant en qualité d'emprunteurs des crédits d'un montant global maximum de 2 200 000 000 euros.

Les frais financiers relatifs à ce contrat de refinancement se sont élevés à 3,4 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

En octobre 2011, la Société a remboursé et annulé la tranche B de son contrat 2006 dans le cadre de la mise en place du nouveau contrat de crédit approuvé le 27 juillet 2011.

#### Contrat d'affacturage avec la banque BNP Paribas Factor

Ce contrat d'affacturage autorisé par votre Société et conclu par la société Legrand SNC, filiale indirecte, est basé sur la cession périodique de créances clients sans recours avec l'établissement financier BNP Paribas Factor.

Le montant des frais et commissions relatif à ce contrat s'élève pour la société Legrand SNC à 0,6 million d'euros au titre de l'exercice 2011 et le solde de l'encours des créances cédées au 31 décembre 2011 à 10,4 millions d'euros.

#### Convention avec Monsieur Olivier Bazil, administrateur de la Société

Cette convention fixe les modalités de calcul visant à garantir pour les intéressés – comme pour tous les membres du Comité de direction – qui justifieraient d'au moins dix ans d'ancienneté lors de leur départ en retraite à l'âge de 60 ans, un complément de retraite calculé de telle manière que, après prise en compte des versements au titre des régimes obligatoires, leur retraite soit égale à 50 % de la moyenne des deux années de rémunération (primes et indemnités comprises) les plus élevées perçues au cours des trois années précédant le départ de l'entreprise et assurerait une réversion de 60 % à leur épouse en cas de décès.

Monsieur Olivier Bazil a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 31 mai 2011, ce qui a entraîné la mise en œuvre de cette convention ; à ce titre, il a perçu en 2011 un complément de retraite pour un montant de 224 272 euros.

### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé**

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé :

#### **Modification du contrat de travail de Monsieur Olivier Bazil, administrateur de la Société**

Les indemnités forfaitaires de départ et de non-concurrence, qui avaient été insérées dans le contrat de travail de Monsieur Olivier Bazil en vertu d'une décision du Conseil d'administration du 13 novembre 2001, ont été supprimées.

La clause standard de non-concurrence correspondant aux termes définis dans la Convention Collective de la Métallurgie qui avait été introduite dans son contrat de travail à la fin de l'année 2003, en même temps que dans celui des autres membres du Comité de direction, a été maintenue. Cette clause permet à la Société, à sa seule initiative, d'imposer aux intéressés une obligation de non-concurrence d'un à deux ans à compter de leur départ, rémunérée à cinquante pour cent de leur salaire de référence (fixe et variable).

Monsieur Olivier Bazil ayant souhaité faire valoir ses droits à la retraite à compter du 31 mai 2011, date à laquelle ses fonctions de salarié ont pris fin, le Conseil d'administration, en date du 26 mai 2011, a décidé de libérer Monsieur Olivier Bazil de l'ensemble de ses obligations au titre de la clause de non-concurrence, sans contrepartie, ni indemnité.

#### **Convention avec Monsieur Gilles Schnepf, Président – Directeur général de la Société**

Cette convention fixe les modalités de calcul visant à garantir pour les intéressés – comme pour tous les membres du Comité de direction – qui justifieraient d'au moins dix ans d'ancienneté lors de leur départ en retraite à l'âge de 60 ans, un complément de retraite calculé de telle manière que, après prise en compte des versements au titre des régimes obligatoires, leur retraite soit égale à 50 % de la moyenne des deux années de rémunération (primes et indemnités comprises) les plus élevées perçues au cours des trois années précédant le départ de l'entreprise et assurerait une réversion de 60 % à leur épouse en cas de décès.

#### **Clause de non-concurrence au titre du mandat social de Monsieur Gilles Schnepf, Président – Directeur général de la Société**

Cette clause de non-concurrence d'une durée de 2 ans ne peut être mise en œuvre qu'à la seule initiative de la Société. En contrepartie de cette obligation, si la Société décidait de la mettre en œuvre, Monsieur Gilles Schnepf percevrait une indemnité mensuelle égale à 50% de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans la Société.

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

#### **PricewaterhouseCoopers Audit**

Gérard Morin  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

#### **Deloitte & Associés**

Jean-Marc Lumet  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

# 10

## INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

<b>10.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2011 ET 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>152</b>
10.1.1 - Comptes consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010	152
10.1.2 - Notes annexes aux états financiers consolidés	158
<b>10.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>206</b>
<b>10.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>208</b>
<b>10.4 - POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES</b>	<b>209</b>
<b>10.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE</b>	<b>210</b>
<b>10.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE</b>	<b>210</b>
<b>10.7 - CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>210</b>
<b>10.8 - INVESTISSEMENTS</b>	<b>211</b>
10.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés	211
10.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe	211
10.8.3 - Principaux investissements en cours de réalisation	212
10.8.4 - Principaux investissements pour l'avenir et politique de croissance externe	212

## 10.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2011 ET 31 DÉCEMBRE 2010

### 10.1.1 - Comptes consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010

#### 10.1.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AUX NORMES IFRS

(en millions d'euros)	Legrand	
	Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2011	2010*
<b>Chiffre d'affaires (note 1 (I))</b>	<b>4 250,1</b>	<b>3 890,5</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(2 028,0)	(1 812,8)
Frais administratifs et commerciaux	(1 137,4)	(1 051,2)
Frais de recherche et développement	(201,6)	(183,1)
Autres produits (charges) opérationnels (note 18 (B))	(70,8)	(85,8)
<b>Résultat opérationnel (note 18)</b>	<b>812,3</b>	<b>757,6</b>
Charges financières (note 19 (B))	(97,2)	(82,9)
Produits financiers (note 19 (B))	15,0	11,7
Gains (pertes) de change (note 19 (A))	10,6	(39,8)
Charges financières nettes	(71,6)	(111,0)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>740,7</b>	<b>646,6</b>
Impôts sur les résultats (note 20)	(261,4)	(227,1)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>479,3</b>	<b>419,5</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	<b>478,6</b>	<b>418,3</b>
■ Intérêts minoritaires	<b>0,7</b>	<b>1,2</b>
Résultat net par action (euros) (notes 10 et 1 (T))	1,822	1,595
Résultat net dilué par action (euros) (notes 10 et 1 (T))	1,762	1,539

\* Données 2010 retraitées des éléments détaillés en note 1 (A).

**État du résultat global de la période**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Résultat net de la période	479,3	419,5
<i>Éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur dans la section résultat net</i>		
Réserves de conversion (notes 1 (N) et 12 (B))	(39,4)	99,7
Impôts courants sur couverture d'investissement net en devises	3,3	7,4
<i>Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement dans la section résultat net</i>		
Écarts actuariels (notes 1 (R) et 15)	(9,3)	(9,1)
Impôts différés sur écarts actuariels	2,8	3,1
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>436,7</b>	<b>520,6</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## ■ 10.1.1.2 BILAN CONSOLIDÉ AUX NORMES IFRS

## Actif

(en millions d'euros)	Legrand	
	31 décembre 2011	31 décembre 2010
<b>Actifs courants</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (notes 1 (E) et 9)	488,3	232,3
Créances impôt courant ou exigible	15,0	18,2
Créances clients et comptes rattachés (notes 1 (F) et 7)	534,9	496,4
Autres créances (note 8)	141,9	127,5
Stocks (notes 1 (J) et 6)	601,0	549,1
Autres actifs financiers courants (note 22)	0,2	0,6
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>1 781,3</b>	<b>1 424,1</b>
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles (notes 1 (G) et 2)	1 767,4	1 768,0
Goodwill (notes 1 (H) et 3)	2 403,5	2 132,2
Immobilisations corporelles (notes 1 (I) et 4)	605,9	613,4
Autres titres immobilisés (note 5)	0,9	32,3
Impôts différés (notes 1 (K) et 20)	91,9	90,1
Autres actifs non courants	4,6	4,6
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>4 874,2</b>	<b>4 640,6</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>6 655,5</b>	<b>6 064,7</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## Passif

(en millions d'euros)	Legrand	
	31 décembre 2011	31 décembre 2010
<b>Passifs courants</b>		
Emprunts courants (notes 1 (U) et 16)	218,0	216,8
Dettes d'impôt courant ou exigible	31,3	46,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	435,0	432,0
Provisions courantes (note 14)	107,3	113,8
Autres passifs courants (note 17)	483,9	443,2
Autres passifs financiers courants (note 22)	2,0	0,3
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 277,5</b>	<b>1 253,0</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Impôts différés (notes 1 (K) et 20)	644,2	633,5
Provisions non courantes (note 14)	96,3	91,6
Autres passifs non courants	0,5	0,7
Avantages au personnel (notes 1 (R) et 15)	148,7	136,9
Emprunts non courants (notes 1 (U) et 13)	1 539,1	1 213,0
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>2 428,8</b>	<b>2 075,7</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital social (note 10)	1 053,6	1 052,6
Réserves (note 12 (A))	2 064,3	1 810,7
Réserves de conversion (note 12 (B))	(172,1)	(132,7)
Capitaux propres revenant au Groupe	2 945,8	2 730,6
Intérêts minoritaires	3,4	5,4
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 949,2</b>	<b>2 736,0</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>6 655,5</b>	<b>6 064,7</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.



**10.1.1.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AUX NORMES IFRS**

(en millions d'euros)	Legrand	
	Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2011	2010
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>479,3</b>	<b>419,5</b>
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
■ Amortissement des immobilisations corporelles (note 18 (A))	111,0	120,2
■ Amortissement des immobilisations incorporelles (note 18 (A))	40,6	46,2
■ Amortissement des frais de développement (note 18 (A))	30,3	25,1
■ Amortissement des charges financières	1,0	2,0
■ Dépréciation du goodwill (notes 3 et 18 (B))	15,9	0,0
■ Variation des impôts différés	7,4	1,7
■ Variation des autres actifs et passifs non courants	38,0	35,2
■ Perte (gain) de change	(7,3)	23,3
■ Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	0,6	1,7
(Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	(2,4)	(1,9)
Variation des autres actifs et passifs opérationnels :		
■ Stocks	(33,3)	(87,5)
■ Créances clients et comptes rattachés	(20,6)	47,2
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(8,2)	57,3
■ Autres actifs et passifs opérationnels	(6,1)	59,4
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>646,2</b>	<b>749,4</b>
Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières	13,5	8,9
Investissements	(107,1)	(82,5)
Frais de développement capitalisés	(29,9)	(30,3)
Variation des autres actifs et passifs financiers non courants	0,6	0,0
Acquisition de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) (note 3)	(342,4)	(257,2)
Investissements en participations non consolidées	0,0	(31,4)
<b>Flux de trésorerie des investissements</b>	<b>(465,3)</b>	<b>(392,5)</b>
■ Augmentation de capital et prime d'émission (note 10)	2,7	0,4
■ Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 10)	0,7	3,1
■ Dividendes payés par Legrand	(231,4)	(183,7)
■ Dividendes payés par des filiales de Legrand	0,0	(0,5)
■ Nouveaux emprunts & utilisation de lignes de crédit	433,4	330,6
■ Remboursement d'emprunts	(96,2)	(193,3)
■ Frais d'émission de la dette	(7,1)	(2,7)
■ Cession (acquisition) de valeurs mobilières de placement	0,0	0,0
■ Augmentation (diminution) des concours bancaires courants	(25,9)	(264,0)
<b>Flux de trésorerie des opérations financières</b>	<b>76,2</b>	<b>(310,1)</b>
Effet net des conversions sur la trésorerie	(1,1)	12,0
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>256,0</b>	<b>58,8</b>
Trésorerie en début d'exercice	232,3	173,5
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice (note 9)</b>	<b>488,3</b>	<b>232,3</b>
Détail de certains éléments :		
■ cash flow libre (note 24)	522,7	645,5
■ intérêts payés au cours de l'exercice	60,3	50,6
■ impôts sur les bénéfices payés au cours de l'exercice	228,9	152,2

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## ■ 10.1.1.4 TABLEAU DE L'ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES AUX NORMES IFRS

(en millions d'euros)	Capitaux propres revenant à Legrand				Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
	Capital social	Réserves	Réserves de conversion	TOTAL		
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>1 052,4</b>	<b>1 568,4</b>	<b>(231,6)</b>	<b>2 389,2</b>	<b>5,2</b>	<b>2 394,4</b>
Résultat net de la période		418,3		418,3	1,2	419,5
Produits (charges) nets comptabilisés directement en capitaux propres		1,4	98,9	100,3	0,8	101,1
<i>Produits (charges) nets comptabilisés de la période</i>		419,7	98,9	518,6	2,0	520,6
Dividendes versés		(183,7)		(183,7)	(0,5)	(184,2)
Augmentation de capital et prime d'émission	0,2	0,2		0,4		0,4
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité		3,1		3,1		3,1
Variation de périmètre		(18,0)		(18,0)	(1,3)	(19,3)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		0,3		0,3		0,3
Options de souscription d'actions		20,7		20,7		20,7
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>1 052,6</b>	<b>1 810,7</b>	<b>(132,7)</b>	<b>2 730,6</b>	<b>5,4</b>	<b>2 736,0</b>
Résultat net de la période		478,6		478,6	0,7	479,3
Produits (charges) nets comptabilisés directement en capitaux propres		(3,2)	(39,4)	(42,6)	0,0	(42,6)
<i>Produits (charges) nets comptabilisés de la période</i>		475,4	(39,4)	436,0	0,7	436,7
Dividendes versés		(231,4)		(231,4)		(231,4)
Augmentation de capital et prime d'émission (note 10)	1,0	1,7		2,7		2,7
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 10)		0,7		0,7		0,7
Variation de périmètre*		(24,2)		(24,2)	(2,7)	(26,9)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(1,1)		(1,1)		(1,1)
Options de souscription d'actions (note 11 (A))		32,5		32,5		32,5
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>1 053,6</b>	<b>2 064,3</b>	<b>(172,1)</b>	<b>2 945,8</b>	<b>3,4</b>	<b>2 949,2</b>

\* Les augmentations des pourcentages d'intérêt par complément d'acquisition et les effets de change sur les augmentations de capital ont été comptabilisés directement en capitaux propres pour un montant de 24,2 millions d'euros.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## 10.1.2 - Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire détaillé des notes annexes					
<b>NOTE 1</b>	PRINCIPES COMPTABLES	160	<b>NOTE 14</b>	PROVISIONS	185
<b>NOTE 2</b>	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (NOTE 1 (G))	169	<b>NOTE 15</b>	AVANTAGES AU PERSONNEL (NOTE 1 (R))	186
<b>NOTE 3</b>	GOODWILL (NOTE 1 (H))	171	<b>NOTE 16</b>	EMPRUNTS COURANTS (NOTE 1 (U))	189
<b>NOTE 4</b>	IMMOBILISATIONS CORPORELLES (NOTE 1 (I))	173	<b>NOTE 17</b>	AUTRES PASSIFS COURANTS	189
<b>NOTE 5</b>	AUTRES TITRES IMMOBILISÉS	176	<b>NOTE 18</b>	ANALYSE DE CERTAINS FRAIS	190
<b>NOTE 6</b>	STOCKS (NOTE 1 (J))	176	<b>NOTE 19</b>	CHARGES FINANCIÈRES NETTES	190
<b>NOTE 7</b>	CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (NOTE 1 (F))	177	<b>NOTE 20</b>	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS (NOTE 1 (K))	191
<b>NOTE 8</b>	AUTRES CRÉANCES	178	<b>NOTE 21</b>	ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS	193
<b>NOTE 9</b>	TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NOTE 1 (E))	178	<b>NOTE 22</b>	INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	194
<b>NOTE 10</b>	CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT NET PAR ACTION (NOTE 1 (T))	178	<b>NOTE 23</b>	INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES	198
<b>NOTE 11</b>	PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS, PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE, PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX BÉNÉFICES (NOTE 1 (P))	180	<b>NOTE 24</b>	INFORMATIONS PAR SEGMENTS GÉOGRAPHIQUES (NOTE 1 (S))	200
<b>NOTE 12</b>	RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION	182	<b>NOTE 25</b>	INFORMATIONS TRIMESTRIELLES – NON AUDITÉES	202
<b>NOTE 13</b>	EMPRUNTS NON COURANTS (NOTE 1 (U))	182	<b>NOTE 26</b>	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	205

### ■ INFORMATIONS GÉNÉRALES

Legrand (la « Société ») et ses filiales (collectivement « Legrand » ou « le Groupe ») constituent le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment.

Le Groupe compte des filiales de production ou de distribution et des bureaux dans plus de 70 pays et vend ses produits dans près de 180 pays. Ses marchés sont la France, l'Italie, les États-Unis, le Reste de l'Europe et le Reste du Monde, ces deux derniers marchés représentant 48 % de l'activité totale avec un poids des nouvelles économies en constante progression pour atteindre 35 % du chiffre d'affaires en 2011.

La Société est une société anonyme immatriculée et domiciliée en France. Son siège social se situe 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges (France).

Le 27 avril 2011, le document de référence au titre de l'exercice 2010 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D 11-0375.

Les présents états financiers consolidés de Legrand ont été arrêtés le 8 février 2012 par le Conseil d'administration.

## ■ LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Legrand et de 141 filiales qu'elle contrôle. Le Groupe consolide l'ensemble de ses filiales selon la méthode de l'intégration globale.

La liste suivante indique les principales filiales opérationnelles de Legrand intégrées globalement au 31 décembre 2011 :

Filiales françaises		Filiales étrangères	
Groupe Arnould		Legrand Electrical	Chine
Legrand France		Legrand Elektrik	Turquie
Legrand SNC		Legrand Électrique	Belgique
		Legrand España	Espagne
		Legrand Group Pty Ltd	Australie
<b>Filiales étrangères</b>		Legrand India	Inde
Bticino	Italie	Legrand Polska	Pologne
Bticino Chile Ltda	Chili	Legrand Zrt	Hongrie
Bticino de Mexico SA de CV	Mexique	Middle Atlantic Products Inc.	États-Unis
Cablofil Inc.	États-Unis	Ortronics Inc.	États-Unis
Electrical Industries SAE	Égypte	Pass & Seymour Inc.	États-Unis
GL Eletro-Eletronicos Ltda	Brésil	Rocom	Hong Kong
HDL Da Amazonia Industria Electronica Ltda	Brésil	Shidean	Chine
Indo Asian Electric PVT. LTD.	Inde	SMS Tecnologia Eletrônica Ltda	Brésil
Inform Elektronik	Turquie	TCL International Electrical	Chine
Kontaktor	Russie	TCL Wuxi	Chine
Legrand	Russie	WattStopper	États-Unis
Legrand Colombia	Colombie	Wiremold Company	États-Unis
Legrand Electric	Royaume-Uni		

Au 31 décembre 2011 les filiales sont toutes contrôlées à 100 % par Legrand à l'exception des sociétés suivantes : Alborz Electrical Industries Ltd, Kontaktor, Legrand Polska, Shidean

détenues à plus de 95 %, Megapower (acquisition malaisienne en 2011) détenue à 80 % et Bticino Thailand Limited détenue à 51 %.

Le calendrier d'intégration, dans les comptes consolidés, des acquisitions réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 est le suivant :

2010	31 décembre
Inform	6 mois de résultat
Indo Asian Switchgear	4 mois de résultat

2011	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Inform	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Indo Asian Switchgear	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Meta System Energy	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Electrorack	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Intervox Systèmes		6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Middle Atlantic Products Inc.			4 mois de résultat	7 mois de résultat
SMS				5 mois de résultat
Megapower				Au bilan uniquement

Les entités consolidées, selon les tableaux ci-dessus, ont contribué au titre de l'exercice 2011 au chiffre d'affaires du Groupe pour 218,9 millions d'euros et au résultat net pour 8,0 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2011, le Groupe a en particulier réalisé les acquisitions suivantes :

- en janvier, acquisition de 100 % des titres d'Electrorack, spécialiste des armoires Voix-Données-Images (VDI) pour les *datacenters* (centres de données) aux États-Unis. Basé à Anaheim en Californie, Electrorack emploie plus de 90 personnes ;
- en février, acquisition de 100 % des titres d'Intervox Systèmes, leader des systèmes pour téléassistance en France, Intervox emploie 15 personnes ;
- en juin, le Groupe a acquis 100 % des titres de Middle Atlantic Products Inc., le leader des armoires pour les applications audio et vidéo en Amérique du Nord. Implanté dans le New Jersey, en Illinois, en Californie et au Canada, Middle Atlantic Products Inc. emploie 520 personnes ;
- en juillet, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % des titres de SMS, le leader du marché brésilien des UPS (*Uninterruptible Power Supply* : Alimentation Statique sans Interruption (onduleur)). Implanté à proximité de Sao Paulo et dans le nord du Brésil, SMS emploie plus de 1 100 salariés sur trois sites ;
- en octobre, le Groupe a signé un accord de joint-venture pour 49 % des titres avec Megapower, leader malaisien du cheminement de câbles plastique. Cet accord est assorti d'une obligation d'achat à terme de 31 % et complété d'une option d'achat des parts minoritaires à moyen terme. Megapower est consolidé pour 80 % du bilan uniquement au 31 décembre 2011. Basé près de Kuala Lumpur, Megapower emploie 160 salariés.

Au total, le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) ainsi que des achats d'intérêts minoritaires et des investissements en participations non consolidées s'est élevé à 342,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2011 (288,6 millions d'euros au cours de l'exercice 2010).

## ■ NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Legrand est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier, aux dispositions du Code de commerce.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis pour la période de douze mois close le 31 décembre 2011, conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et aux interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Interpretation Committee*) telles qu'adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire ou par anticipation au 31 décembre 2011.

La présentation des états financiers en normes IFRS repose sur certaines estimations comptables déterminantes. Elle exige aussi que la Direction exerce son jugement dans l'application des principes comptables du Groupe. Les domaines complexes ou impliquant une marge d'appréciation élevée, ou ceux dans lesquels les hypothèses et les estimations ont une incidence importante sur les états financiers consolidés sont indiqués en note 1 (W).

Les comptes consolidés sont établis selon la convention des coûts historiques à l'exception de certaines catégories d'actifs et de passifs conformément aux règles édictées par les IFRS.

Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

### A) RÉCONCILIATION ENTRE LE COMPTE DE RÉSULTAT DU 31 DÉCEMBRE 2010 PUBLIÉ ET CELUI PRÉSENTÉ EN COMPARATIF

Pour mieux répondre à l'évolution des normes comptables IFRS, le Groupe a décidé de reclasser certains éléments entre les différentes lignes du compte de résultat.

La participation et l'intéressement des salariés, jusqu'alors inclus dans les autres frais opérationnels, ont été réaffectés aux différentes lignes de frais de personnel auxquels ils sont rattachés (coûts des ventes, frais administratifs et commerciaux, frais de recherche et développement).

De même, le crédit d'impôt recherche a été transféré de la ligne « Autres produits opérationnels » à la ligne « Frais de recherche et développement » du compte de résultat.

L'ensemble de ces reclassements ne change pas le résultat opérationnel ni le résultat net du Groupe.

## INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010

Le tableau ci-dessous analyse la réconciliation entre les lignes du compte de résultat de la période de 12 mois close le 31 décembre 2010 publié et celui présenté en comparatif.

Période de 12 mois close le 31 décembre 2010	Publié	Reclassements	Retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 890,5</b>		<b>3 890,5</b>
<b>Charges opérationnelles</b>			
Coût des ventes	(1 797,7)	(15,1)	(1 812,8)
Frais administratifs et commerciaux	(1 032,2)	(19,0)	(1 051,2)
Frais de recherche et développement	(185,6)	2,5	(183,1)
Autres produits (charges) opérationnels	(117,4)	31,6	(85,8)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>757,6</b>	<b>0,0</b>	<b>757,6</b>
Charges financières	(82,9)		(82,9)
Produits financiers	11,7		11,7
Gains (Pertes) de change	(39,8)		(39,8)
Charges financières nettes	(111,0)		(111,0)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>646,6</b>		<b>646,6</b>
Impôts sur les résultats	(227,1)		(227,1)
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>419,5</b>		<b>419,5</b>

Les impacts sur le bilan des retraitements présentés ci-dessus ne sont pas significatifs, aussi aucune modification de présentation du bilan n'a été faite dans le bilan arrêté pour 2010.

### B) NOUVELLES NORMES, AMENDEMENTS OU NOUVELLES INTERPRÉTATIONS

#### Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire en 2011, sans incidence sur les états financiers du Groupe

Les amendements ou interprétations exposés ci-dessous sont sans incidence sur les comptes consolidés du Groupe :

##### Amendement IAS 32 – Classement des droits de souscription émis

En octobre 2009, l'IASB a publié l'amendement à IAS 32 - Classement des droits de souscription émis. Adopté le 24 décembre 2009, cet amendement concerne certains droits de souscription émis dans une devise autre que celle de fonctionnement de l'émetteur. Jusqu'à maintenant de tels droits étaient comptabilisés en tant que dérivés de dettes. Désormais, sous certaines conditions, ces droits sont classés en capitaux propres sans tenir compte de la nature de la devise choisie pour le prix d'exercice.

Cet amendement entre en vigueur au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> février 2010.

##### IFRIC 14 révisée – Paiements anticipés des exigences de financement minimal

En novembre 2009, l'IASB a publié l'interprétation IFRIC 14 révisée – Paiements anticipés des exigences de financement minimal. Adoptée le 19 juillet 2010, cette interprétation révisée précise que lorsqu'un régime d'avantages destiné au personnel requiert des cotisations minimales, un tel paiement d'avance doit être comptabilisé en tant qu'actif, de même que tout autre paiement d'avance.

Cette interprétation entre en vigueur au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011.

##### IFRIC 19 – Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres

En novembre 2009, l'IASB a publié l'interprétation IFRIC 19 – Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres. Adoptée le 23 juillet 2010, cette interprétation donne des orientations sur la manière de rendre compte de l'extinction d'un passif financier par l'émission d'instruments de capitaux propres.

Cette interprétation entre en vigueur au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2010.

##### IAS 24 Révisée – Information relative aux parties liées

En novembre 2009, l'IASB a publié la version révisée d'IAS 24 – Information relative aux parties liées. Adoptée le 19 juillet 2010, les modifications apportées par cette version révisée simplifient

les dispositions relatives à l'information à fournir concernant les entités liées à une administration publique et clarifient la définition d'une partie liée.

La version révisée de cette norme entre en vigueur au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011.

**Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations non encore adoptés par l'Union européenne ou d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs.**

**(1) Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne**

**Amendements IFRS 7 – Informations à fournir – Transferts d'actifs financiers**

En octobre 2010, l'IASB a publié des amendements à IFRS 7 – Instruments financiers : informations à fournir, intitulés « Informations à fournir – Transferts d'actifs financiers ». Ces amendements permettront à des utilisateurs d'états financiers d'améliorer leur compréhension d'opérations de transfert d'actifs financiers et imposent également de fournir des informations complémentaires si un montant disproportionné d'opérations de transfert est réalisé aux alentours de la fin de période de reporting.

Ces amendements sont applicables au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011.

**(2) Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne**

**IFRS 9 – Instruments financiers**

En novembre 2009, l'IASB a publié l'IFRS 9 – Instruments financiers qui vise à remplacer IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation. Cette norme retient une approche unique pour déterminer si un actif financier doit être évalué au coût amorti ou à la juste valeur, remplaçant les différentes règles d'IAS 39. Cette approche est basée sur la façon dont une entité gère ses instruments financiers et les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie rattachés aux actifs financiers. IFRS 9 prescrit également une seule méthode de dépréciation, remplaçant les différentes méthodes définies par IAS 39.

En octobre 2010, l'IASB a publié des compléments à la norme IFRS 9 – Instruments financiers relatifs à la comptabilisation des passifs financiers. Les modifications portent sur le classement et l'évaluation des passifs financiers : les émetteurs, qui choisissent d'évaluer leurs dettes à la juste valeur, devront comptabiliser les variations de juste valeur liées aux variations de leur propre risque de crédit, dans les autres éléments du résultat global au sein de l'état de la performance plutôt qu'au compte de résultat.

Cette norme ainsi que les nouvelles dispositions entrent en vigueur au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, une application anticipée n'étant pas possible en l'absence d'approbation par l'Union européenne.

**Amendements IAS 12 – Impôts sur le résultat**

En décembre 2010, l'IASB a publié des amendements à IAS 12 – Impôts sur le résultat, intitulés « Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents ». Ces nouvelles dispositions introduisent une présomption selon laquelle l'actif est recouvré entièrement par la vente, à moins que l'entité puisse apporter la preuve que le recouvrement se produira d'une autre façon.

Ces amendements sont applicables au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, une application anticipée n'étant pas possible en l'absence d'approbation par l'Union européenne.

**Normes finales – Consolidation, Accords conjoints et Informations à fournir**

En mai 2011, l'IASB a publié les Normes finales – États financiers consolidés (IFRS 10), Accords conjoints (IFRS 11), Informations à fournir sur les participations dans les autres entités (IFRS 12) ainsi que les amendements apportés en conséquence à IAS 27 nouvellement intitulé « États financiers individuels » et à IAS 28 nouvellement intitulé « Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises ».

IFRS 10 « États financiers consolidés » introduit un modèle unique de consolidation pour toutes les entités basé sur la notion de contrôle, sans égard à la nature de l'entité.

La nouvelle norme IFRS 11 « Accords conjoints » introduit de nouvelles exigences pour les accords conjoints, avec notamment l'application de la méthode de la mise en équivalence aux coentreprises (joint-ventures).

La nouvelle norme IFRS 12 « Informations à fournir sur les participations dans les autres entités » intègre, dans une seule norme, les informations à fournir relatives aux participations dans des filiales, dans des accords conjoints, dans des entreprises associées et dans des entités structurées.

IAS 27 et IAS 28 sont modifiées pour être conformes aux modifications apportées suite à la publication d'IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12.

Ces nouvelles normes sont applicables au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, une application anticipée n'étant pas possible en l'absence d'approbation par l'Union européenne.

**IFRS 13 – Évaluation de la juste valeur**

En mai 2011, l'IASB a publié un guide d'évaluation de la juste valeur comprenant les informations à fournir en notes aux états financiers. L'objectif de ce guide est de fournir dans un document unique les règles applicables à l'ensemble des évaluations à la juste valeur requises par les IAS/IFRS.

Cette nouvelle norme est applicable au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, une application anticipée n'étant pas possible en l'absence d'approbation par l'Union européenne.

**Amendements IAS 19 – Avantages du personnel**

En juin 2011, l'IASB a publié les amendements portant sur la comptabilisation des régimes à prestations définies développée dans la norme IAS 19 « Avantages du personnel ».



Ces amendements portent notamment sur l'abandon de la méthode du corridor, la comptabilisation immédiate de l'intégralité des coûts des services passés et l'utilisation d'un taux d'intérêt unique (taux du marché des obligations des entreprises) pour le calcul de la composante d'intérêts nets des dépenses de retraite.

Cette nouvelle norme est applicable au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, une application anticipée n'étant pas possible en l'absence d'approbation par l'Union européenne.

#### **Amendements IAS 1 – Présentation des postes des autres éléments du résultat global**

En juin 2011, l'IASB a publié les amendements portant sur la présentation des « autres éléments du résultat global ». Ces amendements exigent des sous-totaux distincts des éléments composant les « autres éléments du résultat global » qui sont appelés à un reclassement ultérieur dans la section « résultat net » de l'état de résultat et de ceux qui ne peuvent être recyclés en résultat net et que les impôts relatifs aux éléments présentés avant impôts soient présentés de manière séparée pour chacun des deux groupes d'éléments composant l'état des « autres éléments du résultat global ».

Cette nouvelle norme est applicable au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012, une application anticipée n'étant pas possible en l'absence d'approbation par l'Union européenne.

#### **Amendements IAS 32 – Instruments financiers : Présentation Compléments IFRS 7 – Instruments financiers : Informations à fournir**

En décembre 2011, l'IASB a publié des amendements à IAS 32 « Instruments financiers : Présentation » qui clarifient les règles de compensation ainsi que des dispositions complémentaires sur les informations à fournir dans l'IFRS 7 « Instruments financiers : Informations à fournir ».

Les amendements à IAS 32 doivent être appliqués rétrospectivement et la date de prise d'effet est l'exercice débutant à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014, une application anticipée n'étant pas possible en l'absence d'approbation par l'Union européenne.

Les modifications à IFRS 7 doivent être appliquées rétrospectivement et la date de prise d'effet est l'exercice débutant à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Le Groupe a commencé à examiner l'ensemble de ces normes, amendements et interprétations afin de déterminer les modifications qu'ils pourraient entraîner dans les informations communiquées.

### **C) PRINCIPES DE CONSOLIDATION**

Les filiales sont consolidées si elles sont contrôlées par le Groupe, celui-ci dirigeant leurs politiques financières et opérationnelles. Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à la date à laquelle ce contrôle cesse.

Les sociétés mises en équivalence sont toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable mais sans en avoir le contrôle, une situation qui se produit généralement lorsque la participation représente entre 20 et 50 % des droits de vote. Ces participations sont comptabilisées suivant la méthode de la mise en équivalence et sont initialement constatées au coût d'acquisition.

### **D) CONVERSION DES OPÉRATIONS EN DEVISES**

Les éléments comptables portés dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont mesurés dans la monnaie du principal espace économique dans lequel elles exercent leurs activités (« monnaie fonctionnelle »). Les états financiers consolidés sont présentés en euro qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de la Société.

Les opérations en devises sont converties dans la monnaie de présentation sur la base du taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les gains ou pertes de change résultant du règlement de ces opérations et de la conversion aux taux de change à la clôture des comptes des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont constatés au compte de résultat sous la rubrique « gains (pertes) de change ».

Les actifs et passifs des entités du Groupe, dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation, sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la clôture des comptes. Les comptes de résultat sont convertis aux taux de change moyens de la période comptable. Les gains ou pertes découlant de la conversion des états financiers des filiales étrangères sont directement enregistrés dans le compte « réserves de conversion » des capitaux propres, jusqu'à la cession complète de ces sociétés.

### **E) TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de la trésorerie, de dépôts à court terme et de tous les autres actifs financiers dont l'échéance initiale n'excède pas trois mois. Ces actifs financiers, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les valeurs mobilières de placement ne sont pas considérées comme de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les découverts bancaires sont considérés comme une activité de financement et sont inclus à ce titre dans les emprunts courants.

### **F) CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS**

Les créances clients et comptes rattachés sont constatés à leur juste valeur. Une provision pour dépréciation des créances clients et comptes rattachés est comptabilisée au vu de tout élément objectif indiquant que le Groupe ne sera pas en mesure de recouvrer tous les montants dus conformément aux conditions d'origine des créances clients et comptes rattachés.

**G) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

Conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles, celles-ci font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est inférieure à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

La juste valeur (diminuée du coût de cession) est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente (diminuée du coût de cession) lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien et de sa cession.

Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

Les coûts liés aux principaux projets de développement (relatifs à la conception et aux tests de produits nouveaux ou améliorés) sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles lorsqu'il est probable, compte tenu de la faisabilité technique, commerciale et technologique du projet, que celui-ci aura une issue positive, et que lesdits coûts peuvent être évalués de façon fiable. Les coûts de développement sont amortis linéairement à compter de la date de vente du produit sur la période de ses bénéfices attendus, celle-ci n'excédant pas 10 ans.

Les autres frais de développement qui ne répondent pas aux critères de capitalisation sont comptabilisés en frais de recherche et développement de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les brevets font l'objet d'un amortissement accéléré, représentatif du rythme qui reflète l'usage économique de ces actifs.

Les marques qui ont une durée de vie définie sont amorties :

- sur 10 ans lorsque la Direction envisage de les remplacer progressivement par une des marques principales du Groupe ;
- sur 20 ans lorsque la Direction n'envisage le remplacement par une des marques principales du Groupe que sur le long terme, ou si en l'absence d'une telle intention, elle suppose que ces marques peuvent être menacées par un concurrent sur le long terme.

Les dotations aux amortissements relatives aux brevets sont comprises dans les frais de recherche et développement du compte de résultat.

Les dotations aux amortissements relatives aux marques sont comprises dans les frais administratifs et commerciaux du compte de résultat.

Les marques sont classées dans les actifs à durée de vie utile indéfinie lorsqu'elles sont en usage depuis plus de 10 ans et que, de l'avis de la Direction, elles sont appelées à contribuer indéfiniment à la trésorerie future du Groupe, dans la mesure où il est envisagé de continuer à les utiliser indéfiniment. Une revue de leur durée d'utilisation est faite régulièrement et peut amener à reclasser les marques à durée de vie utile indéfinie en marques à durée de vie définie.

Les marques à durée de vie indéfinie sont d'utilisation internationale. De ce fait, chacune d'entre elles contribue à l'ensemble des unités génératrices de trésorerie.

Les marques font l'objet d'un test de dépréciation dès lors que des événements ou de nouvelles circonstances indiquent que la valeur comptable serait supérieure à la valeur recouvrable. Une perte pour dépréciation est constatée à hauteur de l'excédent de la valeur comptable de l'actif sur la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur de l'actif (diminuée du coût de cession) et la valeur d'utilité.

**H) GOODWILL****(1) Regroupements d'entreprises**

Conformément aux normes IFRS 3 révisées – Regroupements d'entreprises et IAS 27 révisée – États financiers consolidés et individuels :

- les variations de pourcentage d'intérêt dans une société contrôlée sont comptabilisées directement en capitaux propres sans constatation d'un *goodwill* complémentaire ;
- les coûts d'acquisition déterminés à la date de prise de contrôle représentent la juste valeur des entités acquises. À ce titre, ils n'incluent pas les charges et frais externes relatifs à l'acquisition mais intègrent les compléments de prix évalués à leur juste valeur ;
- pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe décide d'utiliser :
  - i. soit la méthode du *goodwill* complet qui est la différence entre, d'une part, la somme du coût d'acquisition du regroupement d'entreprises et la juste valeur des intérêts minoritaires, et, d'autre part, le montant net des actifs acquis et passifs assumés évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition,
  - ii. soit la méthode du *goodwill* partiel qui est la différence entre, d'une part, la somme du coût d'acquisition du regroupement d'entreprises et du montant des intérêts minoritaires sur la base de leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis, et, d'autre part, le montant net des actifs acquis et passifs assumés évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition.

**(2) Tests de dépréciation**

Les *goodwill* font l'objet d'un test de dépréciation chaque année au cours du quatrième trimestre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser le test de dépréciation, chaque *goodwill* est alloué à l'unité génératrice de trésorerie (UGT) qui représente le niveau le plus bas auquel le *goodwill* est suivi. Le niveau d'analyse auquel le Groupe apprécie la valeur actuelle des *goodwill* correspond aux pays ou à un groupe de pays, lorsqu'il s'agit d'un ensemble de marchés homogènes ou de zone économique disposant d'une Direction commune.

La nécessité de constater une perte de valeur est appréciée par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs des UGT y compris le *goodwill* et leur valeur recouvrable, celle-ci étant la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de cession) et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité, conformément à la norme IAS 36, est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de trois à cinq ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'actualisation des données de la dernière année. Ces flux sont normalement issus des plans à moyen terme les plus récents approuvés par le Groupe. Au-delà de cette période, les flux sont extrapolés en appliquant un taux de croissance stable pour les années ultérieures.

Le taux d'actualisation retenu est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) ajusté pour tenir compte du risque spécifique à l'unité génératrice de trésorerie.

La juste valeur (diminuée du coût de cession) est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente (diminuée du coût de cession) lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. Conformément à la norme IAS 36, une dépréciation comptabilisée ne peut jamais faire l'objet d'une reprise.

## I) IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les terrains, les constructions, le matériel et l'outillage ainsi que les autres immobilisations corporelles sont comptabilisés au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location financement, transférant au Groupe la majorité des risques et avantages liés à ces actifs, sont capitalisés sur la base de la valeur actualisée du loyer minimal et sont amortis sur la période la plus courte entre la location ou la durée d'utilité déterminée suivant les règles en vigueur dans le Groupe (cf. ci-après).

Les actifs sont amortis linéairement sur leur durée de vie utile respective ; les principales durées d'utilisation retenues sont les suivantes :

Constructions légères	25 ans
Constructions traditionnelles	40 ans
Matériel industriel	8 à 10 ans
Outillage	5 ans
Matériel et mobilier de bureau	5 à 10 ans

Il est tenu compte de la valeur résiduelle dans le montant amortissable, quand celle-ci est jugée significative.

Les différentes composantes d'une immobilisation corporelle sont comptabilisées séparément lorsque leur durée de vie estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes.

Les actifs détenus en vue d'une cession sont comptabilisés sur la base du montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur (diminuée du coût de cession).

## J) STOCKS

Les stocks sont comptabilisés à la valeur la plus basse entre le coût d'acquisition et la valeur réalisable nette, le coût d'acquisition étant principalement déterminé sur la base du premier entré, premier sorti (FIFO). Le coût des produits finis et des encours comprend les matières premières, les coûts de main-d'œuvre directe, les autres coûts directs et les frais généraux de production afférents (sur la base d'une capacité opérationnelle normale). Il exclut les coûts de financement. La valeur réalisable nette est le prix de vente estimatif dans le cadre de l'activité courante, déduction faite des frais de vente variables applicables.

## K) IMPÔTS DIFFÉRÉS

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés sont comptabilisés sur la base de la différence temporelle entre la valeur fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable consolidée et selon la méthode bilantielle. Un actif ou un passif d'impôt différé est constaté au taux d'imposition attendu pour la période de réalisation de l'actif ou de règlement du passif, d'après les taux d'impôts adoptés ou quasi-adoptés à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé est constaté dans la mesure où il est probable que l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs ou des différences temporelles sur lesquels l'actif d'impôt pourra être imputé.

Les actifs et les passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils concernent des impôts prélevés par la même administration fiscale et si cette autorité fiscale le permet.

Concernant les filiales à l'étranger, conformément à IAS 12.39 qui stipule que l'entité consolidante ne constate pas d'impôt différé passif sur les différences temporaires provenant des entités du Groupe lorsque l'entité consolidante maîtrise le calendrier de

retournement de ces différences temporaires et qu'il est probable que celles-ci ne vont pas se retourner dans un futur proche, il n'est généralement pas constaté d'impôt différé sur les filiales au titre des résultats accumulés.

#### L) CONSTATATION DES PRODUITS

Les produits de cession de biens sont constatés lorsque toutes les conditions suivantes ont été remplies : (i) les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens ont été transférés à l'acquéreur, (ii) il n'y a plus participation à la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, et dans le contrôle effectif des biens cédés, (iii) le montant des produits peut être mesuré de manière fiable, (iv) le bénéfice d'avantages économiques liés à la transaction est probable, (v) les coûts encourus ou devant être encourus au titre de la transaction peuvent être évalués de façon fiable. Pour le Groupe, ce principe se traduit par la constatation des produits lorsque le titre de propriété et le risque de perte sont transférés au client soit, généralement, à l'expédition.

Par ailleurs, le Groupe propose certaines promotions à ses clients, consistant principalement en ristournes sur volumes et en remises pour paiement rapide. Les ristournes sur volumes portent généralement sur des contrats couvrant des périodes de trois, six et douze mois, mais rarement supérieures à un an. Sur la base des réalisations de la période en cours, le Groupe impute chaque mois les ristournes estimées aux transactions sous-jacentes conduisant à l'application de ces ristournes. Ces ristournes et remises sont généralement déduites des créances dues par les clients et viennent en diminution du chiffre d'affaires.

#### M) ÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Conformément à la norme IFRS 7 amendée, les instruments financiers sont classés en trois catégories hiérarchisées en fonction des techniques de valorisation suivantes :

- Niveau 1 : référence directe à une cotation sur un marché actif ;
- Niveau 2 : technique de valorisation reposant sur des données observables ;
- Niveau 3 : technique de valorisation reposant sur des données non observables.

La valeur comptable de la trésorerie, des dépôts à court terme, des créances clients, des dettes fournisseurs, des charges à payer et des emprunts courants est proche de leur juste valeur en raison de l'échéance courte de ces instruments. En ce qui concerne les placements à court terme, qui se composent de valeurs mobilières de placement, la juste valeur est déterminée en fonction du prix du marché de ces titres. La juste valeur des emprunts non courants est basée sur les taux d'intérêt actuellement pratiqués pour les émissions de dettes assorties de conditions et d'échéances comparables. La juste valeur des contrats de *swap* de taux d'intérêt est le montant estimatif que la contrepartie recevrait ou paierait pour résilier le contrat, elle est égale à la valeur actuelle des futurs *cash-flows* estimatifs.

#### N) INSTRUMENTS DÉRIVÉS

La politique du Groupe est de s'abstenir de réaliser des opérations à caractère spéculatif sur les instruments financiers ; les opérations conclues sur ce type d'instruments sont donc exclusivement dédiées à la gestion et à la couverture des risques de change ou de taux, et de fluctuation des cours des matières premières. Le Groupe conclut de ce fait périodiquement des contrats de type *swap*, *cap*, *option* et contrats à terme, en fonction de la nature des risques à couvrir.

##### Méthode de comptabilisation des produits dérivés

Les produits dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de la conclusion du contrat, celle-ci étant ensuite réévaluée régulièrement. Le mode de comptabilisation des pertes ou gains qui en résultent diffère selon que le dérivé est ou n'est pas désigné comme un instrument de couverture et dépend, s'il s'agit d'une couverture, de la nature de l'élément couvert.

##### Instruments financiers non dérivés

Conformément à la norme IAS 39, un instrument financier non dérivé peut être qualifié d'instrument de couverture, uniquement au titre de la couverture contre le risque de change et sous réserve de remplir les conditions d'une comptabilité de couverture.

Ainsi, dans le cadre d'une couverture d'un investissement net en devises, la partie des gains et pertes de l'instrument financier qualifié de couverture qui est considéré comme efficace doit, en application de la norme IAS 39.102, être comptabilisée en capitaux propres.

##### Put sur intérêts minoritaires

Dans le cas particulier des puts sur intérêts minoritaires sans transfert des risques et avantages, l'obligation contractuelle de racheter ces instruments de capitaux propres (telle que constitue la vente d'un put sur intérêts minoritaires) donne lieu à la comptabilisation d'une dette en application de la norme IAS 32. La contrepartie de cette dette est constatée en capitaux propres.

Le Groupe constate en capitaux propres les variations ultérieures de la dette relative à ces *puts*.

##### Autres instruments dérivés

Concernant les autres instruments dérivés, le Groupe pratique une analyse en substance et comptabilise les variations de la juste valeur en accord avec IAS 39.

La juste valeur des divers instruments dérivés utilisés aux fins de couverture est indiquée à la note 22.

#### O) RESPONSABILITÉS ENVIRONNEMENTALES ET RESPONSABILITÉ PRODUITS

Conformément à la norme IAS 37, le Groupe comptabilise les pertes et les passifs relatifs aux responsabilités environnementales et à la responsabilité produits. Par conséquent, le Groupe constate une perte dès lors qu'il dispose d'informations indiquant qu'une perte est probable et raisonnablement estimable. Lorsqu'une

perte n'est ni probable ni raisonnablement estimable tout en restant possible, le Groupe fait état de ce passif éventuel dans les notes annexes à ses états financiers consolidés.

En ce qui concerne les passifs environnementaux, le Groupe estime les pertes au cas par cas et réalise la meilleure estimation possible à partir des informations dont il dispose.

En ce qui concerne la responsabilité produits, le Groupe estime les pertes sur la base des faits et circonstances actuels, de l'expérience acquise dans des affaires similaires, du nombre de plaintes et du coût anticipé de la gestion, des frais d'avocat et, dans certains cas, des montants à verser au titre du règlement de ces affaires.

Dans le cadre de l'application de l'interprétation IFRIC 6 – Passif relatif au coût de l'élimination des déchets d'équipements électriques et électroniques ménagers, le Groupe s'assure de la gestion des déchets au titre de la Directive de l'Union européenne sur les déchets d'équipements électriques et électroniques en cotisant à des éco-organismes.

## P) PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe a mis en place des plans de rémunération fondés sur des actions, réglés en instruments de capitaux propres.

Lors de l'octroi d'options, le Groupe évalue la juste valeur des instruments à la date de l'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser soit le modèle mathématique Black & Scholes, soit le modèle binomial. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans effet sur cette évaluation. Cette juste valeur est constatée en frais de personnel sur la période d'acquisition des droits avec contrepartie en réserves.

## Q) TRANSFERTS ET UTILISATION DES ACTIFS FINANCIERS

Conformément à la norme IAS 39, le Groupe décomptabilise les actifs financiers lorsqu'il n'attend plus de flux de trésorerie futurs de ceux-ci et transfère la quasi-totalité des risques et avantages qui leur sont attachés.

## R) AVANTAGES AU PERSONNEL

### (1) Obligations au titre des prestations de retraite

Les sociétés du Groupe gèrent plusieurs régimes de retraite. Ces régimes sont financés par des versements à des compagnies d'assurance ou à des régimes de retraite en fiducie, déterminés par des calculs actuariels périodiques. Il existe, au sein du Groupe, des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

#### *Régimes à cotisations définies*

Un régime à cotisations définies est un régime au titre duquel le Groupe verse des cotisations définies à une entité distincte. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont constatées en charges lorsqu'elles sont dues.

Le Groupe n'a aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour verser à tous les salariés les prestations relatives à leurs années de service sur la période courante et sur les périodes antérieures.

#### *Régimes à prestations définies*

Un régime à prestations définies précise le montant des prestations que les salariés recevront à leur retraite, lequel dépend habituellement d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, le nombre d'années de cotisation et la rémunération.

Le passif enregistré au bilan relatif aux régimes de retraite à prestations définies est la valeur actuelle des engagements à la date du bilan, ajustée des coûts des services passés non reconnus et diminuée de la juste valeur des actifs du régime. Les coûts des services passés sont comptabilisés en charges selon un mode linéaire sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel.

Le Groupe applique la méthode optionnelle qui consiste à comptabiliser l'intégralité des écarts actuariels directement en capitaux propres (IAS 19.93A s. révisée).

Les engagements au titre des régimes à prestations définies sont calculés chaque année en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel. La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties futures de fonds estimées sur la base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises de qualité libellées dans la monnaie de paiement des prestations et dont l'échéance est proche de celle de l'engagement au titre des pensions.

### (2) Autres obligations au titre de prestations postérieures à l'emploi

Certaines sociétés du Groupe versent à leurs retraités des prestations pour soins de santé postérieures à l'emploi. L'ouverture de ces droits exige habituellement que le salarié ait terminé sa carrière dans la société et qu'il y ait travaillé un nombre d'années minimal.

Les avantages sont traités comme des avantages postérieurs à l'emploi selon le régime de prestations définies.

## S) INFORMATIONS SECTORIELLES

La gestion du Groupe est basée sur une organisation par pays regroupés en segments géographiques pour les besoins du reporting consolidé. Ces segments géographiques correspondent aux régions d'origine de facturation et sont la France, l'Italie, le Reste de l'Europe, les États-Unis d'Amérique et le Canada, et le Reste du Monde.



**T) RÉSULTAT NET PAR ACTION ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION**

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe, par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, majoré de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives à la date de clôture.

Le nombre moyen d'actions ordinaires retenu pour les calculs exposés ci-dessus prend en compte l'impact des rachats et cessions d'actions au cours de la période et ne tient pas compte des actions auto-détenues.

**U) EMPRUNTS COURANTS ET NON COURANTS**

Les emprunts courants et non courants sont principalement constitués d'emprunts obligataires et de dettes financières auprès d'établissements de crédit. Ces emprunts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, qui tient compte le cas échéant des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la dette. Ils sont ensuite évalués au coût amorti, sur la base de leur taux d'intérêt effectif.

**V) COÛTS D'EMPRUNT**

Conformément aux dispositions de la norme IAS 23 amendée, les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont incorporés dans le coût de cet actif. Un actif qualifié est un actif qui exige une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisé ou vendu.

Les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

**W) UTILISATION DE JUGEMENTS ET D'ESTIMATIONS**

La préparation des états financiers conformes aux principes comptables généralement acceptés exige que la Direction réalise des estimations et formule des hypothèses qui se traduisent dans la détermination des actifs et des passifs inscrits au bilan, des actifs et passifs éventuels, ainsi que des produits et charges enregistrés dans le compte de résultat de la période comptable considérée. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Ces estimations et ces appréciations sont régulièrement revues et se fondent sur l'expérience historique et d'autres facteurs, notamment sur des anticipations d'événements futurs jugées raisonnables compte tenu des circonstances.

**(1) Dépréciation des goodwill et des immobilisations incorporelles**

Le Groupe effectue au moins une fois par an un test de dépréciation des goodwill et des immobilisations incorporelles ayant une durée de vie utile indéfinie, conformément aux principes

comptables énoncés aux notes 1 (g) et 1 (h). Les immobilisations incorporelles dont la durée de vie utile est définie sont amorties sur leur durée de vie utile et font également l'objet de tests de dépréciation périodiques quand apparaissent certains indicateurs de dépréciation.

L'appréciation de l'existence d'indicateurs de dépréciation repose sur des facteurs juridiques, sur les conditions de marché et sur la performance opérationnelle des activités acquises. Des événements futurs pourraient amener le Groupe à conclure à l'existence d'indicateurs de dépréciation et à la perte de valeur de certains actifs incorporels associés aux activités acquises. Toute perte de valeur résultante pourrait avoir une incidence défavorable non négligeable sur la situation financière consolidée et sur le résultat opérationnel du Groupe.

La comptabilisation des goodwill et autres actifs incorporels fait appel au jugement de la Direction sur plusieurs points décisifs, notamment pour :

- déterminer les actifs incorporels qui ont une durée de vie indéfinie et ne doivent donc pas être amortis ;
- repérer les événements ou changements de situation pouvant indiquer qu'il y a eu dépréciation ;
- affecter les goodwill aux unités génératrices de trésorerie ;
- calculer la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie dans le cadre des tests de dépréciation des goodwill ;
- estimer les futurs flux de trésorerie actualisés pour les tests périodiques de dépréciation des immobilisations incorporelles à durée indéfinie ; et
- déterminer la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles à durée indéfinie aux fins des tests de dépréciation.

La valeur recouvrable de l'actif concerné correspond à sa valeur sur un marché actif ou, à défaut, à la valeur actuelle des flux de trésorerie provenant des opérations courantes diminuée des investissements. Le calcul de la valeur recouvrable repose sur un nombre d'hypothèses et d'estimations soumis aux aléas de l'environnement économique du Groupe. Une autre estimation faisant appel à des hypothèses différentes, tout en restant raisonnables, pourrait aboutir à de tout autres résultats.

**(2) Comptabilisation de l'impôt sur les bénéfices**

Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, le Groupe est tenu d'évaluer l'impôt sur les bénéfices dans chacun des pays où il est implanté. Cette opération consiste à estimer l'exposition réelle actuelle à l'impôt et à évaluer les différences temporelles découlant d'un traitement différent de postes, comme les produits ou les charges constatés d'avance, aux fins fiscales et comptables. Ces différences donnent lieu à des impôts différés actifs et passifs, qui sont constatés dans le bilan consolidé.

Le Groupe doit ensuite évaluer la recouvrabilité de l'actif d'impôt différé sur le bénéfice imposable. Seuls sont activés les impôts différés pour lesquels la recouvrabilité est probable.

Le Groupe n'a pas reconnu la totalité des actifs existants car il est probable qu'il ne pourra pas utiliser une partie de l'actif

d'impôt différé avant son expiration, cette partie se composant essentiellement de pertes d'exploitation nettes reportées sur les exercices suivants et de crédits d'impôts étrangers. L'appréciation est fondée sur ses estimations du bénéfice imposable futur par territoire d'activité et sur le délai pendant lequel l'actif d'impôt différé sera recouvrable. Si les résultats réels diffèrent de ces estimations ou si le Groupe révisé ultérieurement ces estimations, il pourra être amené à ajuster la valeur de l'actif reconnue à la clôture.

### (3) Autres actifs et passifs soumis à estimation

Les autres actifs et passifs soumis à l'utilisation d'estimations comprennent les provisions pour retraite, la dépréciation des autres actifs (créances clients, stocks, actifs financiers), les stocks options, les provisions pour risques et charges, les frais de développement capitalisés ainsi que les ristournes de fin d'année qui pourraient être accordées aux clients.

## ■ NOTE 2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (NOTE 1 (G))

Les immobilisations incorporelles nettes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Marques à durée indéfinie	1 408,0	1 408,0
Marques à durée définie	191,3	195,6
Brevets	0,0	11,5
Autres actifs incorporels	168,1	152,9
	<b>1 767,4</b>	<b>1 768,0</b>

Les marques Legrand et Bticino représentent près de 98 % de la valeur totale des marques à durée de vie indéfinie.

Les marques s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Au début de la période	1 674,1	1 651,1
■ Acquisitions	7,4	5,1
■ Ajustements	2,4	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	2,7	17,9
	<b>1 686,6</b>	<b>1 674,1</b>
Amortissements cumulés	(87,3)	(70,5)
<b>À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>1 599,3</b>	<b>1 603,6</b>

Les marques à durée de vie indéfinie ont fait l'objet de tests de dépréciation avec un taux d'actualisation avant impôt compris entre 10,5 % et 11,0 % et un taux de croissance à l'infini compris entre 2,6 % et 3,1 %.

Pour la période close le 31 décembre 2011, il n'existe pas d'identification de perte de valeur comptable des marques à durée de vie indéfinie.

En outre, une analyse de sensibilité sur les taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme (évolution défavorable de 100 points de base pour ces deux facteurs) a été menée et ne conduirait pas à la constatation de perte de valeur pour les marques à durée de vie indéfinie.



Les brevets s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Au début de la période	575,1	571,3
■ Acquisitions	0,0	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	1,7	3,8
	<b>576,8</b>	<b>575,1</b>
Amortissements cumulés	(576,8)	(563,6)
<b>À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>0,0</b>	<b>11,5</b>

Pour l'exercice 2011, les dotations aux amortissements relatives aux actifs incorporels (y compris les frais de développement capitalisés) s'élèvent à 70,9 millions d'euros (71,3 millions d'euros pour l'exercice 2010) incluant les amortissements des marques et brevets qui s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Brevets	Marques	Total
France	6,2	1,8	8,0
Italie	3,1	0,0	3,1
Reste de l'Europe	0,8	1,7	2,5
USA/Canada	1,0	7,8	8,8
Reste du Monde	0,4	3,6	4,0
	<b>11,5</b>	<b>14,9</b>	<b>26,4</b>

Les dotations prévisionnelles aux amortissements des marques sur les cinq prochains exercices sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Marques	Total
2012	14,0	14,0
2013	14,0	14,0
2014	14,0	14,0
2015	14,0	14,0
2016	14,0	14,0

Les autres actifs incorporels s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Frais de développement capitalisés	110,2	107,4
Logiciels	15,8	14,2
Autres	42,1	31,3
	<b>168,1</b>	<b>152,9</b>

### ■ NOTE 3 GOODWILL (NOTE 1 (H))

Les *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
France	639,6	631,7
Italie	366,8	342,4
Reste de l'Europe	260,9	276,8
USA/Canada	462,9	320,9
Reste du Monde	673,3	560,4
	<b>2 403,5</b>	<b>2 132,2</b>

L'affectation géographique des *goodwill* s'appuie sur la valeur de la société acquise déterminée à la date de la transaction et sur les synergies avec les sociétés existantes.

Dans les zones « Reste de l'Europe » et « Reste du Monde » aucun *goodwill* alloué de façon définitive à une UGT (unité génératrice de trésorerie) n'est supérieur à 10 % du *goodwill* total.

Les variations des *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Au début de la période	2 132,2	1 855,1
■ Acquisitions	317,6	206,0
■ Ajustements	(16,3)	0,0
■ Dépréciation	(15,9)	0,0
■ Effet de conversion	(14,1)	71,1
<b>À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>2 403,5</b>	<b>2 132,2</b>

Les ajustements correspondent à la différence entre l'allocation définitive et provisoire du *goodwill*.

Aux fins de tests de dépréciation, un *goodwill* a été alloué aux divers pays, regroupant les filiales correspondant au niveau le plus bas d'unités génératrices de trésorerie (UGT).

Ces UGT, auxquelles un *goodwill* a été alloué, font l'objet de tests de dépréciation chaque année et dans le cas où des événements ou circonstances particulières pourraient entraîner une perte de valeur. Une comparaison est faite entre la valeur comptable des groupes d'actifs correspondants, y compris le *goodwill*, et la valeur d'utilité des UGT.

La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus des UGT concernées.

En conformité avec la norme IAS 36, l'actualisation de la valeur d'utilité a été calculée avec des taux avant impôt appliqués à des flux de trésorerie futurs attendus avant impôt.

Le *goodwill* des acquisitions comportant des minoritaires a été valorisé en utilisant la méthode du *goodwill* partiel (note 1 (H) (1)).

Pour la période close au 31 décembre 2011, les paramètres relatifs aux tests de dépréciation sont les suivants :

	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
France		639,6	11,5 %	2 %
Italie		366,8	13,6 %	2 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	260,9	8,5 à 15,1 %	2 à 5 %
USA/Canada		462,9	11,1 %	3 %
Reste du Monde		673,3	12 à 20,3 %	2 à 5 %
		<b>2 403,5</b>		

Pour la période close le 31 décembre 2011, une perte de valeur comptable relative aux goodwill est comptabilisée pour 15,9 millions d'euros, provenant principalement de l'UGT Espagne.

En outre, une analyse de sensibilité sur les taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme (évolution défavorable de 50 à 100 points de base selon les zones géographiques pour ces deux facteurs) a été menée et ne conduirait pas à la constatation de perte de valeur complémentaire pour les goodwill des autres UGT. En ce qui concerne l'UGT Espagne, cette

analyse de sensibilité entraînerait une variation de la valeur de ce goodwill de 6,0 millions d'euros en cas de variation à la hausse de 50 points de base du taux d'actualisation ou, de 4,0 millions d'euros en cas de variation à la baisse de 50 points de base du taux de croissance à l'infini utilisé.

Pour la période close au 31 décembre 2010, les paramètres relatifs aux tests de dépréciation étaient les suivants :

	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
France		631,7	11,0 %	2,5 %
Italie		342,4	10,6 %	2,5 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	276,8	8 à 15 %	2,5 à 5 %
USA/Canada		320,9	10,5 %	3,25 %
Reste du Monde		560,4	11 à 16 %	2,5 à 5 %
		<b>2 132,2</b>		

Pour la période close le 31 décembre 2010, il n'existait pas d'identification de perte de valeur comptable des goodwill.

En 2011, les acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) se sont élevées à 342,4 millions d'euros (257,2 millions d'euros au 31 décembre 2010).

L'allocation du prix d'acquisition des sociétés acquises dans les 12 derniers mois n'est pas définitive ; en conséquence, les goodwill qui y sont attachés peuvent être valorisés sur une base provisoire au 31 décembre de l'année d'acquisition et sont ajustés au cours de l'année suivante sur la base de l'allocation définitive.

## INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010

Les allocations de prix d'acquisition pour les périodes closes au 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010, s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2011	31 décembre 2010
■ Marques	7,4	5,1
■ Impôts différés sur Marques	(2,3)	(1,0)
■ Autres immobilisations incorporelles	12,9	-
■ Impôts différés sur autres immobilisations incorporelles	(4,0)	-
■ Goodwill	317,6	206,0

### ■ NOTE 4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES (NOTE 1 (I))

#### A) RÉPARTITION DES ACTIFS CORPORELS NETS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Les immobilisations corporelles nettes, incluant les biens loués capitalisés, s'analysent comme suit au 31 décembre 2011 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011					
	France	Italie	Reste de l'Europe	USA/Canada	Reste du Monde	Total
Terrains	19,8	4,6	12,4	2,5	8,9	48,2
Constructions	92,5	66,6	26,3	20,7	26,9	233,0
Matériel et outillage	72,5	68,7	25,2	14,7	64,6	245,7
Immobilisations en cours et autres immobilisations	23,0	6,6	10,4	13,1	25,9	79,0
	<b>207,8</b>	<b>146,5</b>	<b>74,3</b>	<b>51,0</b>	<b>126,3</b>	<b>605,9</b>

Sur la totalité de ces immobilisations corporelles, un montant de 7,9 millions d'euros est disponible à la vente. Ces biens disponibles à la vente sont valorisés à la valeur la plus faible entre la valeur de marché et la valeur nette comptable.

Les immobilisations corporelles nettes, incluant les biens loués capitalisés, s'analysaient comme suit au 31 décembre 2010 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2010					
	France	Italie	Reste de l'Europe	USA/Canada	Reste du Monde	Total
Terrains	22,2	5,5	12,4	1,9	7,1	49,1
Constructions	103,4	71,3	28,9	13,8	22,8	240,2
Matériel et outillage	82,9	65,6	25,3	11,7	60,2	245,7
Immobilisations en cours et autres immobilisations	17,9	15,4	15,2	12,0	17,9	78,4
	<b>226,4</b>	<b>157,8</b>	<b>81,8</b>	<b>39,4</b>	<b>108,0</b>	<b>613,4</b>

**B) ANALYSE DES VARIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

Les variations des immobilisations sur l'exercice 2011 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011					
	France	Italie	Reste de l'Europe	USA/Canada	Reste du Monde	Total
Acquisitions	23,1	20,2	11,3	6,0	35,3	95,9
Cessions	(0,3)	(7,9)	(0,6)	(0,5)	(1,8)	(11,1)
Dotations aux amortissements	(40,5)	(24,3)	(14,4)	(9,2)	(22,6)	(111,0)
Transferts et changements du périmètre de consolidation	(0,9)	0,7	0,1	14,0	12,3	26,2
Effet de conversion	0,0	0,0	(3,9)	1,3	(4,9)	(7,5)
	<b>(18,6)</b>	<b>(11,3)</b>	<b>(7,5)</b>	<b>11,6</b>	<b>18,3</b>	<b>(7,5)</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2011						
	Acquisitions	Transferts d'immobilisations en cours	Cessions	Dotations aux amortissements	Transferts et changements du périmètre de consolidation	Effet de conversion	Total
Terrains	0,1	0,1	(0,1)	(1,1)	1,0	(0,9)	(0,9)
Constructions	5,8	3,0	(5,1)	(23,1)	13,8	(1,6)	(7,2)
Matériel et outillage	44,3	24,1	(5,3)	(72,9)	14,1	(4,3)	0,0
Immobilisations en cours et autres immobilisations	45,7	(27,2)	(0,6)	(13,9)	(2,7)	(0,7)	0,6
	<b>95,9</b>	<b>0,0</b>	<b>(11,1)</b>	<b>(111,0)</b>	<b>26,2</b>	<b>(7,5)</b>	<b>(7,5)</b>

Les variations des immobilisations sur l'exercice 2010 s'analysaient comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2010					
	France	Italie	Reste de l'Europe	USA/Canada	Reste du Monde	Total
Acquisitions	15,5	18,7	8,9	5,6	22,3	71,0
Cessions	(0,5)	(0,1)	(3,8)	(0,8)	(1,7)	(6,9)
Dotations aux amortissements	(43,1)	(27,0)	(18,7)	(11,1)	(20,3)	(120,2)
Transferts et changements du périmètre de consolidation	(1,0)	0,0	2,1	(0,3)	5,6	6,4
Effet de conversion	0,0	0,0	1,5	3,4	12,1	17,0
	<b>(29,1)</b>	<b>(8,4)</b>	<b>(10,0)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>18,0</b>	<b>(32,7)</b>

INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE,  
LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010

31 décembre 2010							
(en millions d'euros)	Acquisitions	Transferts d'immobilisations en cours	Cessions	Dotations aux amortissements	Transferts et changements du périmètre de consolidation	Effet de conversion	Total
Terrains	0,2	0,1	(0,1)	(1,0)	0,9	1,0	1,1
Constructions	3,0	4,0	(2,8)	(26,5)	1,4	4,2	(16,7)
Matériel et outillage	33,7	15,6	(3,6)	(78,7)	5,1	8,5	(19,4)
Immobilisations en cours et autres immobilisations	34,1	(19,7)	(0,4)	(14,0)	(1,0)	3,3	2,3
	<b>71,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(6,9)</b>	<b>(120,2)</b>	<b>6,4</b>	<b>17,0</b>	<b>(32,7)</b>

**C) LES IMMOBILISATIONS CORPORELLES CORRESPONDANT À DES BIENS LOUÉS (LOCATION FINANCEMENT)  
CAPITALISÉS S'ANALYSENT COMME SUIT :**

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Terrains	2,3	3,8
Constructions	40,4	40,1
Matériel et outillage	31,2	31,6
	<b>73,9</b>	<b>75,5</b>
Amortissements cumulés	(38,5)	(37,8)
	<b>35,4</b>	<b>37,7</b>

**D) LES OBLIGATIONS DÉCOULANT DE CES CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT SONT ENREGISTRÉES AU BILAN :**

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Emprunts non courants	15,3	17,8
Emprunts courants	2,6	2,6
	<b>17,9</b>	<b>20,4</b>

**E) L'ÉCHÉANCIER DES LOYERS MINIMAUX RELATIFS AUX BIENS LOUÉS CAPITALISÉS (LOCATION FINANCEMENT)  
SE PRÉSENTE COMME SUIT :**

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Moins d'un an	2,9	3,0
Un à deux ans	2,3	2,9
Deux à trois ans	1,5	2,1
Trois à quatre ans	1,4	1,4
Quatre à cinq ans	1,4	1,4
Au-delà de cinq ans	10,7	11,7
	<b>20,2</b>	<b>22,5</b>
Dont intérêts	(2,3)	(2,1)
<b>VALEUR NETTE DES LOYERS FUTURS MINIMAUX</b>	<b>17,9</b>	<b>20,4</b>

**■ NOTE 5 AUTRES TITRES IMMOBILISÉS**

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Autres titres immobilisés	0,9	32,3

Au 31 décembre 2011, l'évolution de ce poste est essentiellement due à la consolidation au 1<sup>er</sup> janvier 2011 de Meta System Energy, acquise au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2010.

**■ NOTE 6 STOCKS (NOTE 1 (J))**

Les stocks s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Matières premières, fournitures et emballages	239,2	222,3
Produits semi-finis	95,2	90,0
Produits finis	372,0	336,6
	<b>706,4</b>	<b>648,9</b>
Provisions pour dépréciation	(105,4)	(99,8)
	<b>601,0</b>	<b>549,1</b>



## ■ NOTE 7 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (NOTE 1 (F))

Le Groupe réalise plus de 95 % de son chiffre d'affaires auprès de distributeurs de matériel électrique, dont les deux principaux représentent approximativement 26 % du chiffre d'affaires net

consolidé. Le Groupe estime qu'aucun autre client distributeur ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé.

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Créances clients	491,2	466,5
Comptes rattachés	103,9	89,2
	<b>595,1</b>	<b>555,7</b>
Provisions pour dépréciation	(60,2)	(59,3)
	<b>534,9</b>	<b>496,4</b>

Les caractéristiques des contrats de cession de créances ont permis au Groupe de décomptabiliser ces créances pour un montant de 12,5 millions d'euros au 31 décembre 2011, conformément à la norme IAS 39 (11,1 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les créances clients dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Échéances inférieures à 3 mois	67,7	56,8
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	16,1	16,6
Échéances supérieures à 12 mois	19,3	16,8
	<b>103,1</b>	<b>90,2</b>

Ces créances sont provisionnées à hauteur de 56,0 millions d'euros au 31 décembre 2011 (50,9 millions d'euros au 31 décembre 2010). La répartition par échéance de ces provisions est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Échéances inférieures à 3 mois	27,4	24,3
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	9,3	9,8
Échéances supérieures à 12 mois	19,3	16,8
	<b>56,0</b>	<b>50,9</b>

**■ NOTE 8 AUTRES CRÉANCES**

Les autres créances s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Créances personnel	4,4	3,6
Autres créances	26,5	25,2
Charges constatées d'avance	20,3	17,0
Autres taxes	90,7	81,7
	<b>141,9</b>	<b>127,5</b>

Ces actifs sont valorisés au coût historique et il n'existe pas d'élément ou de circonstance particulière ayant entraîné de perte de valeur.

**■ NOTE 9 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NOTE 1 (E))**

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 488,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 et correspondent pour l'essentiel à des dépôts bancaires de moins de 3 mois, complétés par des billets de trésorerie (note 22 (b-4)).

**■ NOTE 10 CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT NET PAR ACTION (NOTE 1 (T))**

Le capital social au 31 décembre 2011 est de 1 053 555 980 euros représenté par 263 388 995 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 304 563 322 droits de vote.

Le détail ci-dessous donne l'évolution du capital social au 31 décembre 2011 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)	Prime d'émission (en euros)
Au 31/12/2010	263 161 346	4	1 052 645 384	1 069 831 301
Émission d'actions de performance dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2009	120 635	4	482 540	(482 540)
Souscription d'actions du plan d'options 2007	100 965	4	403 860	2 140 458
Souscription d'actions du plan d'options 2008	1 614	4	6 456	26 760
Souscription d'actions du plan d'options 2009	732	4	2 928	6 676
Souscription d'actions du plan d'options 2010	3 703	4	14 812	65 987
Au 31/12/2011	263 388 995	4	1 053 555 980	1 071 588 642

Il existe une seule catégorie d'actions constituée d'actions ordinaires. La valeur nominale d'une action est de 4 euros.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2007, 2008, 2009 et 2010 et du plan d'actions de performance 2009 (note 11 (A)), 227 649 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2011 représentant une augmentation de capital d'un montant de 1,0 million d'euros, assortie d'une prime d'émission de 1,7 million d'euros.

**A) RACHAT D'ACTIONS ET CONTRAT DE LIQUIDITÉ****Rachat d'actions**

Au 31 décembre 2011, le Groupe détient 330 036 actions pour une valeur d'acquisition de 6 913 948 euros, l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 325 115 actions et pour une valeur d'acquisition de 6 791 317 euros ;
- l'attribution d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats pour 4 921 actions et pour une valeur d'acquisition de 122 631 euros.

Au cours de l'exercice 2011, 24 334 actions qui étaient affectées à l'attribution d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats ont été transférées au FCPE pour une valeur de 701 601 euros.

Par ailleurs, 253 265 actions ont été transférées au cours de l'exercice 2011 aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance mentionnés en note 11 (A).

**Contrat de liquidité**

Le 29 mai 2007, le Groupe a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires cotées sur le marché NYSE Euronext Paris et conforme à la Charte de Déontologie de l'AMAFI approuvée par la décision de l'AMF du 22 mars 2005.

Au 31 décembre 2011, le Groupe détient 230 500 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 5 492 837 euros.

Le solde des mouvements de l'exercice 2011, au titre de ce contrat, correspond à des acquisitions, nettes de cessions, de 38 000 actions. Ce solde des mouvements s'est traduit par une perte nette de cession de 40 230 euros.

**B) RÉSULTAT NET PAR ACTION**

Le résultat net par action calculé sur le nombre moyen d'actions ordinaires se présente comme suit :

		31 décembre 2011	31 décembre 2010
Résultat net revenant à Legrand (en millions d'euros)	A	478,6	418,3
Actions ordinaires :			
■ fin de période		263 388 995	263 161 346
■ dont auto-détenues		560 536	800 135
■ moyenne (hors auto-détention)	B	262 628 527	262 274 181
■ moyenne après dilution (hors auto-détention)	C	271 602 478	271 792 091
Options et actions de performance restantes en fin de période*		10 404 457	9 517 910
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité durant la période		(13 666)	125 008
Actions de performance transférées durant la période		253 265	330 504
Résultat net par action (euros) (note 1 (T))	A/B	1,822	1,595
Résultat net dilué par action (euros) (note 1 (T))	A/C	1,762	1,539
Dividendes versés par action (euros)		0,880	0,700

\* Au 31 décembre 2011, les options attribuées par le plan d'option 2007 (1 430 506 options) n'étaient pas prises en compte dans le calcul du résultat net dilué par action car le prix d'exercice de l'option était supérieur à la juste valeur de l'action à cette date.

Au cours de l'exercice 2011, le Groupe :

- a émis 227 649 actions dans le cadre de la souscription des plans d'options 2007, 2008, 2009 et 2010 et du plan d'actions de performance 2009 ;
- a transféré 253 265 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ;
- et a également procédé au rachat net de 13 666 actions.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *pro rata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2011, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de

ces actions étaient intervenus le 1<sup>er</sup> janvier 2011, les résultats nets par action de base et dilué par action auraient été respectivement de 1,821 euro et 1,761 euro au 31 décembre 2011.

Au cours de l'exercice 2010, le Groupe :

- a émis 64 667 actions dans le cadre de la souscription des plans d'options 2005, 2007, 2008 et 2009 ;
- a transféré 330 504 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ;
- et a également procédé à la cession nette de 125 008 actions.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *prorata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2010, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et la cession de

ces actions étaient intervenus le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les résultats nets par action de base et dilué par action auraient été respectivement de 1,594 euro et 1,539 euro au 31 décembre 2010.

## ■ NOTE 11 PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS, PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE, PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX BÉNÉFICES (NOTE 1 (P))

### A) PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE ET D' OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D' ACHAT D' ACTIONS 2007 À 2011 DE LEGRAND

#### Plans d'actions de performance

Durant l'exercice 2011, 120 635 actions de performance ont été acquises par leurs bénéficiaires dans le cadre du plan 2009.

Information sur les plans d'actions de performance	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010	03/03/2011
Nombre total d'actions de performance attribuées	533 494	654 058	288 963	896 556	1 592 712
<i>dont nombre d'actions de performance attribuées aux mandataires sociaux</i>					
■ Gilles Schnepf	26 427	47 077	23 491	62 163	127 888
■ Olivier Bazil	13 582	24 194	12 075	38 373	65 737
	12 845	22 883	11 416	23 790	62 151
Modalités d'attribution	À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde				
Actions de performance annulées durant les exercices 2007 et 2008	(16 993)	(6 145)			
Actions de performance acquises durant l'exercice 2008	(546)				
Actions de performance acquises durant l'exercice 2009	(253 880)	(400)			
Actions de performance annulées durant l'exercice 2009	(6 428)	(9 905)	(6 281)		
Actions de performance acquises durant l'exercice 2010	(682)	(329 359)	(463)		
Actions de performance annulées durant l'exercice 2010	(2 397)	(2 908)	(3 845)	(21 358)	
Actions de performance acquises durant l'exercice 2011	(250 040)	(538)	(120 818)	(1 058)	(1 446)
Actions de performance annulées durant l'exercice 2011	(2 528)	(7 358)	(7 972)	(21 635)	(34 090)
<b>ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31/12/2011</b>	<b>0</b>	<b>297 445</b>	<b>149 584</b>	<b>852 505</b>	<b>1 557 176</b>

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces actions seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 1,1 % du capital de la Société.

## INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010

### Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Durant l'exercice 2011, 100 965 options ont été exercées dans le cadre du plan 2007, 1 614 options ont été exercées dans le cadre du plan 2008, 732 options ont été exercées dans le cadre du plan 2009 et 3 703 options ont été exercées dans le cadre du plan 2010.

Information sur les options de souscription ou d'achat d'actions	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 638 137	2 015 239	1 185 812	3 254 726
<i>dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>				
	79 281	141 231	93 964	217 646
■ Gilles Schnepf	40 745	72 583	48 300	134 351
■ Olivier Bazil	38 536	68 648	45 664	83 295
Modalités d'exercice	À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde			
Point de départ d'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	25,20 €	20,58 €	13,12 €	21,82 €
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant les exercices 2007 et 2008	(55 042)	(20 439)		
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice 2009	(25 105)	(32 057)	(21 093)	
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice 2010	(13 830)	(19 112)	(18 739)	(75 317)
Options de souscription ou d'achat d'actions souscrites durant l'exercice 2010	(2 046)	(2 853)	(1 852)	
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice 2011	(10 643)	(31 760)	(33 552)	(75 713)
Options de souscription ou d'achat d'actions souscrites durant l'exercice 2011	(100 965)	(1 614)	(732)	(3 703)
<b>OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31/12/2011</b>	<b>1 430 506</b>	<b>1 907 404</b>	<b>1 109 844</b>	<b>3 099 993</b>

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 2,9 % du capital de la Société (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

### Modèles d'évaluation des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Groupe évalue la juste valeur des instruments fondés sur des actions à la date de leur octroi. Il utilise pour les valoriser soit le modèle binomial, soit le modèle mathématique Black & Scholes, sur la base des hypothèses suivantes :

Hypothèses	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Taux sans risque	4,35 %	3,40 %	2,25 %	2,91 %
Volatilité attendue	28,70 %	30,00 %	38,40 %	28,00 %
Rendement attendu	1,98 %	3,47 %	5,00 %	3,20 %

L'hypothèse de durée de vie attendue des options de souscription ou d'achat d'actions utilisée par le Groupe est de 5 ans pour ces différents plans.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 pour l'ensemble de ces plans et a, de ce fait, comptabilisé une charge de 32,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 (20,7 millions d'euros au 31 décembre 2010).

**B) PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS  
AUX BÉNÉFICES**

La législation en vigueur fait obligation aux sociétés françaises de verser à leurs salariés une participation aux fruits de l'expansion dès lors que le bénéfice après impôt atteint un certain niveau. Les sommes distribuées à ce titre sont généralement bloquées pendant cinq ans.

Indépendamment de cette obligation, certaines sociétés françaises et filiales étrangères du Groupe réservent à leurs salariés une quote-part de leur résultat, selon des formules d'intéressement négociées au niveau de chaque entreprise.

Une provision de 37,8 millions d'euros relative aux charges de participation et intéressement a été comptabilisée au titre de l'exercice 2011 (cette provision était de 38,0 millions d'euros pour l'exercice 2010).

**■ NOTE 12 RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION****A) RÉSERVES**

Les réserves consolidées non distribuées de Legrand et de ses filiales s'élèvent à 2 064,3 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Les réserves sociales de Legrand sont distribuables à hauteur de 1 567,6 millions d'euros à cette même date.

**B) RÉSERVES DE CONVERSION**

Comme indiqué à la note 1 (D), la réserve de conversion permet de constater les effets des fluctuations monétaires dans les états financiers des filiales à l'occasion de la conversion de ceux-ci en euros.

La réserve de conversion intègre les fluctuations des devises ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Dollar américain	(134,7)	(152,8)
Autres devises	(37,4)	20,1
	<b>(172,1)</b>	<b>(132,7)</b>

Comme indiqué en note 1 (N), la variation latente de change des Obligations *Yankee* libellées en dollars américains est comptabilisée en diminution des réserves de conversion pour un montant de 9,6 millions d'euros sur l'exercice 2011, soit un solde de 21,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

**■ NOTE 13 EMPRUNTS NON COURANTS (NOTE 1 (U))**

Les emprunts non courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Prêt syndiqué	135,2	227,2
Obligations <i>Yankee</i>	302,1	292,0
Emprunt obligataire	707,8	300,0
Emprunt bancaire	282,5	282,5
Autres emprunts	120,5	114,3
	<b>1 548,1</b>	<b>1 216,0</b>
Coûts d'émission de la dette	(9,0)	(3,0)
	<b>1 539,1</b>	<b>1 213,0</b>

Les emprunts non courants sont libellés dans les monnaies suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Euro	1 108,6	803,5
Dollar américain	397,6	307,0
Autres devises	41,9	105,5
	<b>1 548,1</b>	<b>1 216,0</b>

Les emprunts non courants sont remboursables :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Un à deux ans	396,8	134,1
Deux à trois ans	82,4	376,9
Trois à quatre ans	30,9	77,2
Quatre à cinq ans	25,9	15,0
Au-delà de cinq ans	1 012,1	612,8
	<b>1 548,1</b>	<b>1 216,0</b>

Les taux d'intérêt moyens des emprunts s'analysent comme suit :

	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Prêt syndiqué	1,32 %	0,70 %
Obligations Yankee	8,50 %	8,50 %
Emprunt obligataire	3,98 %	4,25 %
Emprunt bancaire	2,09 %	1,50 %
Autres emprunts	5,08 %	5,45 %

Ces emprunts sont garantis comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Actifs hypothéqués, nantis ou gagés	7,6	4,4
Garanties concédées à des banques	203,8	216,5
	<b>211,4</b>	<b>220,9</b>

## A) CONTRAT DE CRÉDIT

### (1) Contrat de Crédit 2006

La Société a conclu le 10 janvier 2006 avec cinq arrangeurs mandatés une convention de crédit.

Lors de sa conclusion, le Contrat de Crédit 2006 se décomposait notamment en une tranche A d'un montant de 700,0 millions d'euros constituant une facilité multidevises à terme amortissable semestriellement par tranches de 10 % du nominal à partir du 10 janvier 2007 jusqu'au 10 juillet 2010 et une dernière échéance de 20 % le 10 janvier 2011 et une tranche B d'un montant

de 1,2 milliard d'euros constituant une facilité multidevises renouvelable par tirages successifs. Les tranches A et B avaient à l'origine une échéance de cinq ans (chacune avec une option de renouvellement de deux fois un an).

Un premier amortissement de 10 % du nominal de la tranche A a eu lieu en janvier 2007 et un deuxième amortissement de 7,78 % en juillet 2007. En mars 2007 puis en novembre 2007, le Groupe a exercé son option d'extension de deux fois un an sur le Contrat, portant ainsi l'échéance finale du Contrat de Crédit 2006 à janvier 2013.



Les amortissements semestriels de la tranche A sont de 6,22 % du nominal d'origine à partir du 10 janvier 2008 jusqu'au 10 juillet 2011, de 7,12 % du nominal d'origine le 10 janvier 2012, de 6,02 % du nominal d'origine le 10 juillet 2012 et de 19,32 % le 10 janvier 2013.

Au 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010, le calendrier suivant résume les paiements que le Groupe devra effectuer au titre du Contrat de Crédit 2006 (tranche A) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Moins d'un an (en emprunts courants)	92,0	87,1
Un à deux ans	135,2	92,0
Deux à trois ans	0,0	135,2
Trois à quatre ans	0,0	0,0
Quatre à cinq ans	0,0	0,0
Au-delà de cinq ans	0,0	0,0
	<b>227,2</b>	<b>314,3</b>

Le Contrat de Crédit 2006 (tranche A) s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	Échéance	Taux d'intérêt
Prêt moyen terme amortissable	227,2	2013	Euribor + 0,20 %

(en millions d'euros)	31 décembre 2010	Échéance	Taux d'intérêt
Prêt moyen terme amortissable	314,3	2013	Euribor + 0,20 %

La marge appliquée au-delà des taux Euribor/Libor est actualisée semestriellement en fonction de la valeur du ratio dette financière nette/Ebitda Récurrent (dette financière nette et Ebitda Récurrent tels qu'ajustés conformément aux contrats passés avec les établissements financiers concernés). Les taux d'intérêt résultants restent toutefois compris entre Euribor/Libor + 0,20 % et Euribor/Libor + 0,50 %. La marge actuellement appliquée est 0,20 %. Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2006 fait l'objet d'un covenant décrit en note 22.

En octobre 2011, le Groupe a remboursé et annulé la tranche B de son contrat 2006 dans le cadre de la mise en place d'un nouveau contrat de crédit (voir note ci-dessous).

## (2) Contrat de Crédit 2011

En octobre 2011, le Groupe a conclu avec 6 banques une nouvelle facilité multidevises (Contrat de Crédit 2011) d'un montant de 900,0 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement de deux fois un an.

## B) OBLIGATIONS YANKEE À 8,5 %

Le 14 février 1995, Legrand France a émis sur le marché public américain un emprunt obligataire d'un montant de 400,0 millions de dollars américains, portant intérêt fixe au taux de 8,5 % et remboursable le 15 février 2025. Les intérêts de cet emprunt sont payables à terme échu, les 15 février et 15 août de chaque année, la première échéance étant intervenue le 15 août 1995.

Les obligations ne font l'objet d'aucun amortissement et ne peuvent être remboursées avant l'échéance, sauf en cas d'évolution de la législation qui obligerait à des paiements additionnels s'ajoutant au principal et aux intérêts. Si Legrand France n'était pas, pour des raisons légales, autorisée à payer ces suppléments, le remboursement anticipé des obligations deviendrait généralement obligatoire ; si la loi autorisait le paiement de ces suppléments, Legrand France pourrait, à son initiative, rembourser par anticipation l'intégralité – et l'intégralité seulement – des obligations. Chaque porteur d'obligations peut aussi, à sa demande, exiger de Legrand France le remboursement anticipé des titres qu'il détient en cas de changement hostile du contrôle de la Société.

## C) EMPRUNT BANCAIRE

Au 31 décembre 2011, l'emprunt bancaire se compose de :

- un montant de 220,0 millions d'euros, contracté le 21 mai 2007 auprès d'institutions financières françaises. Cet emprunt bancaire a été conclu pour une durée de 6 ans et 4 mois, soit à échéance du 21 septembre 2013. Ce prêt porte intérêt à taux variable Euribor 3 mois majoré de 45 points de base ;
- un montant de 62,5 millions d'euros, contracté le 12 mars 2009 auprès d'institutions financières françaises. Cet emprunt bancaire a été conclu pour une durée de 5 ans, soit à échéance du 12 mars 2014. Ce prêt porte intérêt à taux variable Euribor 3 mois majoré de 210 points de base.

Par ailleurs, l'emprunt bancaire fait l'objet d'un covenant décrit en note 22.

#### D) EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En février 2010, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance du 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

En mars 2011, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 21 mars 2018. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

#### E) LIGNES DE CRÉDIT NON UTILISÉES

Au 31 décembre 2011, le Groupe a la possibilité de tirer un montant additionnel de 900,0 millions d'euros au titre du Contrat de Crédit 2011 (crédit revolver).

## ■ NOTE 14 PROVISIONS

La variation des provisions s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011					
	Garantie produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	11,6	61,4	36,1	34,7	61,6	205,4
Changements du périmètre de consolidation	0,8	0,9	0,0	0,0	3,5	5,2
Dotations aux provisions	5,7	13,4	0,0	7,8	34,0	60,9
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(2,8)	(1,7)	(0,2)	(11,5)	(7,9)	(24,1)
Reprises de provisions devenues sans objet	(1,7)	(6,2)	(1,0)	(1,5)	(23,6)	(34,0)
Reclassements	2,0	(6,6)	1,0	(2,6)	(1,1)	(7,3)
Effet de conversion	0,1	(0,9)	(1,0)	(0,6)	(0,1)	(2,5)
<b>À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>15,7</b>	<b>60,3</b>	<b>34,9</b>	<b>26,3</b>	<b>66,4</b>	<b>203,6</b>
<i>dont part non courante</i>	<i>5,0</i>	<i>38,6</i>	<i>33,7</i>	<i>1,8</i>	<i>17,2</i>	<i>96,3</i>

■ **NOTE 15 AVANTAGES AU PERSONNEL (NOTE 1 (R))**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
<b>Part non courante</b>		
France (note 15 (B))	63,5	56,6
Italie (note 15 (C))	35,3	36,6
États-Unis et Royaume Uni (note 15 (D))	37,5	31,1
Autres pays	12,4	12,6
<b>TOTAL PART NON COURANTE</b>	<b>148,7</b>	<b>136,9</b>
<b>Part courante</b>		
France (note 15 (B))	0,0	0,0
Italie (note 15 (C))	5,0	5,0
États-Unis et Royaume Uni (note 15 (D))	1,4	1,5
Autres pays	0,7	0,6
<b>TOTAL PART COURANTE</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>
<b>TOTAL DES AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>155,8</b>	<b>144,0</b>

Le montant total des engagements constatés au bilan s'élève à 155,8 millions d'euros au 31 décembre 2011 (144,0 millions d'euros au 31 décembre 2010) ; il est analysé à la note 15 (a), qui indique un engagement total de 286,1 millions d'euros au 31 décembre 2011 (278,1 millions d'euros au 31 décembre 2010),

diminué d'un actif total de 121,4 millions d'euros au 31 décembre 2011 (124,4 millions d'euros au 31 décembre 2010) et diminué des coûts des services passés non reconnus pour 8,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 (9,7 millions d'euros au 31 décembre 2010).

**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE,  
LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE**

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010

**A) PRESTATIONS DE RETRAITE ET AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI**

L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi, y compris les engagements courants et non courants, portant essentiellement sur la France, l'Italie, les États-Unis et le Royaume-Uni, s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2008	31 décembre 2007
<b>Évolution de l'engagement</b>					
Engagement au début de la période	278,1	247,9	240,5	263,9	290,6
Acquisitions	0,4	0,0	0,0	0,1	0,0
Affectation des <i>goodwill</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Coûts des services	14,2	14,8	16,2	16,1	16,8
Coût de l'actualisation financière	10,6	10,4	11,1	11,5	11,7
Prestations versées	(34,8)	(26,2)	(29,7)	(29,3)	(29,5)
Cotisations des salariés	0,6	0,6	0,7	0,0	0,0
Amendements aux régimes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pertes (gains) actuariels	6,8	11,2	8,9	(7,5)	(11,0)
Réductions, liquidations, prestations spéciales de cessation d'emploi	0,0	0,1	(1,9)	0,2	(2,4)
Coûts des services passés	0,0	10,1	(0,1)	0,0	(0,1)
Effet de conversion	3,9	8,6	2,2	(14,3)	(14,5)
Autres	6,3	0,6	0,0	(0,2)	2,3
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS À LA FIN DE LA PÉRIODE (I)</b>	<b>286,1</b>	<b>278,1</b>	<b>247,9</b>	<b>240,5</b>	<b>263,9</b>
<b>COÛTS DES SERVICES PASSÉS NON RECONNUS (II)</b>	<b>8,9</b>	<b>9,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>
<b>Valeur des actifs</b>					
Valeur des actifs au début de la période	124,4	111,9	89,9	131,4	135,1
Acquisitions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rendement attendu des actifs du régime	7,5	7,5	6,6	8,2	9,1
Cotisations patronales	9,3	5,6	12,2	6,4	15,6
Cotisations des participants	0,6	0,6	0,7	0,5	0,3
Prestations versées	(21,4)	(9,3)	(12,3)	(13,3)	(16,3)
Gains (pertes) actuariels	(2,5)	2,1	12,8	(32,0)	(1,3)
Effet de conversion	3,5	6,0	2,0	(11,3)	(11,1)
<b>VALEUR DES ACTIFS À LA FIN DE LA PÉRIODE (III)</b>	<b>121,4</b>	<b>124,4</b>	<b>111,9</b>	<b>89,9</b>	<b>131,4</b>
<b>ENGAGEMENT CONSTATÉ AU BILAN (I) - (II) - (III)</b>	<b>155,8</b>	<b>144,0</b>	<b>136,0</b>	<b>150,5</b>	<b>132,5</b>
Passif courant	7,1	7,1	7,1	6,4	7,4
Passif non courant	148,7	136,9	128,9	144,1	125,1

Les écarts actuariels d'un montant de 9,3 millions d'euros ont été comptabilisés en capitaux propres au 31 décembre 2011 pour un montant après impôts de 6,5 millions d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- zone euro : iBoxx € Corporates AA 10+ ;
- Royaume Uni : iBoxx £ Corporates AA 15+ ;

- États-Unis : Citibank Pension Liability Index.

Le Groupe a procédé à une analyse de sensibilité sur les taux d'actualisation retenus et sur les taux de rendement attendu des actifs du régime. Une diminution de 50 points de base de ces taux conduirait à une perte actuarielle complémentaire d'environ 16,0 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement au 31 décembre 2011.

L'impact sur le résultat s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Coûts des services/Droits nouveaux	(14,2)	(14,8)
Coûts des services/Droits annulés	0,0	0,0
Droits payés (nets des reprises sur provision)	0,0	0,0
Coûts financiers	(10,6)	(10,4)
Autres	(0,8)	(0,5)
Rendement attendu des actifs du régime	7,5	7,5
	<b>(18,1)</b>	<b>(18,2)</b>

Au 31 décembre 2011, l'allocation moyenne pondérée de l'actif des régimes de retraite s'analyse comme suit :

(en pourcentage)	France	États-Unis et Royaume-Uni	Total pondéré
Titres de capitaux propres	0,0	49,0	48,0
Titres de créance	0,0	45,3	44,4
Fonds de compagnies d'assurance	100,0	5,7	7,6
	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## B) PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE ET POUR RETRAITES COMPLÉMENTAIRES EN FRANCE

Les provisions constituées au bilan consolidé couvrent des droits non définitivement acquis concernant les salariés encore en activité au sein du Groupe. Le Groupe n'a aucun engagement vis-à-vis d'anciens salariés, les droits définitivement acquis par ceux-ci leur ayant été payés lors de leur départ à la retraite, soit directement, soit par le biais d'un versement libératoire unique à une compagnie d'assurance spécialisée dans le service des rentes.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent, pour la France, à 63,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 (56,6 millions d'euros au 31 décembre 2010). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations déterminées de 74,7 millions d'euros au 31 décembre 2011 (81,0 millions d'euros au 31 décembre 2010), la juste valeur de l'actif des plans de 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 (14,7 millions d'euros au 31 décembre 2010) et le coût des services passés non reconnus pour 8,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 (9,7 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Le coût des services passés est la conséquence de l'avenant à la Convention Collective de la Métallurgie du 21 juin 2010 modifiant les droits payables aux salariés au titre des indemnités de départ à la retraite. Le coût des services passés est étalé sur la durée moyenne résiduelle d'acquisition des droits pour chaque entité française.

Le calcul de ces engagements est effectué sur la base d'hypothèses de rotation du personnel et de mortalité, en estimant un taux de progression des rémunérations et un taux d'actualisation financière. En France, le calcul est basé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 3,0 %, un taux d'actualisation de 4,5 % (3,0 % et 4,5 % en 2010) et un rendement attendu de l'actif des plans de 3,8 % (3,8 % pour 2010). Par conséquent, les provisions enregistrées au bilan consolidé représentent la quote-part de l'engagement global restant à la charge du Groupe et correspond à la différence entre l'engagement global, réévalué à chaque clôture sur une base actuarielle, et la valeur nette résiduelle des actifs gérés par les fonds ayant vocation à couvrir partiellement ces engagements.

**C) PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE FIN DE CONTRAT DE TRAVAIL EN ITALIE**

Les modifications apportées par la loi italienne n° 296 du 27 décembre 2006 sont entrées en application à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2007.

À compter de cette date, les cotisations effectuées au titre de l'indemnité de fin de contrat (*Trattamento di fine rapporto*, TFR) sont traitées en normes IFRS comme des régimes à cotisations définies.

La provision pour indemnités de fin de contrat, ainsi constituée s'élève à 40,3 millions d'euros dans les comptes des sociétés italiennes au 31 décembre 2011 (41,6 millions d'euros au 31 décembre 2010).

**D) PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE ET AUTRES ENGAGEMENTS POSTÉRIEURS À L'EMPLOI AUX ÉTATS-UNIS ET AU ROYAUME-UNI**

Le Groupe cotise aux États-Unis et au Royaume-Uni à des fonds de pension pour la retraite de ses salariés, ainsi qu'à des

assurances vie et de santé en faveur de certains de ses salariés retraités.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 38,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 (32,6 millions d'euros au 31 décembre 2010). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations déterminées de 148,8 millions d'euros au 31 décembre 2011 (133,6 millions d'euros au 31 décembre 2010) et la juste valeur de l'actif des plans de 109,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 (101,0 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Le calcul de ces engagements repose sur des hypothèses de rotation du personnel et de mortalité, en estimant un taux de progression des rémunérations et un taux d'actualisation financière. Aux États-Unis, le calcul est fondé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 3,5 %, un taux d'actualisation de 4,4 % (3,5 % et 4,9 % en 2010) et un rendement attendu de l'actif des plans de 7,5 % (7,5 % en 2010). Au Royaume-Uni, les hypothèses retenues sont une augmentation des salaires de 4,0 %, un taux d'actualisation de 4,7 % (4,4 % et 5,4 % en 2010) et un rendement attendu de l'actif des plans de 5,4 % (6,3 % en 2010).

**■ NOTE 16 EMPRUNTS COURANTS (NOTE 1 (U))**

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Prêt syndiqué	92,0	87,1
Billets de trésorerie	0,0	0,0
Autres emprunts	126,0	129,7
	<b>218,0</b>	<b>216,8</b>

**■ NOTE 17 AUTRES PASSIFS COURANTS**

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Dettes fiscales	74,7	68,5
Salaires et charges sociales	178,8	166,8
Participation et intéressement des salariés	35,9	35,7
Fournisseurs d'immobilisations	14,8	14,2
Charges à payer	77,3	70,2
Intérêts non échus	39,4	27,6
Produits constatés d'avance	15,8	15,8
Avantages du personnel	7,1	7,1
Autres passifs courants	40,1	37,3
	<b>483,9</b>	<b>443,2</b>

## ■ NOTE 18 ANALYSE DE CERTAINS FRAIS

### A) ANALYSE DES FRAIS OPÉRATIONNELS

Les frais opérationnels comprennent, notamment, les catégories de coûts suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Consommation de matières premières et composants	(1 313,6)	(1 125,7)
Salaires et charges sociales	(1 055,0)	(980,9)
Participation et intéressement des salariés	(37,8)	(38,0)
<b>TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>(1 092,8)</b>	<b>(1 018,9)</b>
Amortissement des immobilisations corporelles	(111,0)	(120,2)
Amortissement des immobilisations incorporelles	(70,9)	(71,3)

L'effectif inscrit du Groupe au 31 décembre 2011 est de 31 066 (29 422 au 31 décembre 2010).

### B) ANALYSE DES AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Charges liées aux restructurations	(18,6)	(31,5)
Dépréciation du goodwill	(15,9)	0,0
Autres	(36,3)	(54,3)
	<b>(70,8)</b>	<b>(85,8)</b>

## ■ NOTE 19 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

### A) GAINS (PERTES) DE CHANGE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Gains (pertes) de change	10,6	(39,8)

Au 31 décembre 2011, les gains de change s'expliquent essentiellement par la hausse de l'euro vis-à-vis de la plupart des autres devises. Les gains et pertes de change ont en particulier pour origine des prêts inter-compagnies.

**B) PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Produits financiers	15,0	11,7
Variation des justes valeurs des instruments financiers	0,0	0,0
<b>Total des produits financiers</b>	<b>15,0</b>	<b>11,7</b>
Charges financières	(97,0)	(81,7)
Variation des justes valeurs des instruments financiers	(0,2)	(1,2)
<b>Total des charges financières</b>	<b>(97,2)</b>	<b>(82,9)</b>
<b>Résultat financier net</b>	<b>(82,2)</b>	<b>(71,2)</b>

Les charges financières correspondent pour la majeure partie aux intérêts financiers relatifs aux emprunts (notes 13 et 16).

**■ NOTE 20 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS (NOTE 1 (K))**

Le résultat consolidé du Groupe avant impôts et quote-part du résultat des entreprises associées, s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
En France	178,2	173,5
À l'étranger	562,5	473,1
	<b>740,7</b>	<b>646,6</b>

La charge d'impôt s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Impôts courants :		
En France	(94,2)	(77,2)
À l'étranger	(160,0)	(150,5)
	<b>(254,2)</b>	<b>(227,7)</b>
Impôts différés :		
En France	14,7	4,1
À l'étranger	(21,9)	(3,5)
	<b>(7,2)</b>	<b>0,6</b>
Imposition totale :		
En France	(79,5)	(73,1)
À l'étranger	(181,9)	(154,0)
	<b>(261,4)</b>	<b>(227,1)</b>



Le rapprochement entre la charge d'impôt totale de l'exercice et l'impôt calculé au taux normal applicable en France s'analyse comme suit :

<i>(Taux d'imposition)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
<b>Taux normal d'imposition en France</b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>
Augmentations (diminutions) :		
■ impact des taux étrangers	(4,49 %)	(4,16 %)
■ éléments non imposables	2,24 %	1,77 %
■ éléments imposables à des taux spécifiques	0,82 %	1,10 %
■ autres	1,33 %	1,60 %
	<b>34,33 %</b>	<b>34,74 %</b>
Effet sur les impôts différés :		
■ des changements de taux d'imposition	0,05 %	0,20 %
■ de la reconnaissance ou non d'actifs d'impôts	0,92 %	0,18 %
<b>TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF</b>	<b>35,30 %</b>	<b>35,12 %</b>

Conformément à l'avis du CNC (Conseil National de la Comptabilité), le Groupe a choisi de comptabiliser la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée de l'entreprise) sur le poste « Impôts sur les résultats » du compte de résultat à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Les impôts différés constatés au bilan résultent d'écarts temporels entre les bases comptables et fiscales des actifs et passifs du bilan et s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Impôts différés constatés en France	(310,6)	(330,5)
Impôts différés constatés à l'étranger	(241,7)	(212,9)
	<b>(552,3)</b>	<b>(543,4)</b>
Origine des impôts différés :		
■ amortissement des immobilisations	(102,3)	(84,4)
■ déficits fiscaux nets	4,4	1,5
■ participation des salariés	6,0	4,0
■ indemnités de départ à la retraite	20,7	21,1
■ brevets	0,0	(3,9)
■ marques	(533,3)	(535,0)
■ provisions pour stocks et créances douteuses	41,0	40,1
■ juste valeur des instruments dérivés	(4,4)	(4,7)
■ effet de conversion	0,2	0,1
■ autres provisions	57,2	55,5
■ marges en stock	18,4	16,2
■ autres	(60,3)	(53,9)
	<b>(552,3)</b>	<b>(543,4)</b>
■ dont impôts différés actif	91,9	90,1
■ dont impôts différés passif	(644,2)	(633,5)

Les parties courantes et non courantes des impôts différés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Impôts différés courants	80,1	78,6
Impôts différés non courants	(632,4)	(622,0)
	<b>(552,3)</b>	<b>(543,4)</b>

Les pertes fiscalement reportables s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Pertes fiscales reportables reconnues	14,1	5,8
Actifs d'impôts différés reconnus	4,4	1,5
Pertes fiscales reportables non reconnues	122,3	94,0
Actifs d'impôts différés non reconnus	33,9	26,8
Pertes fiscales reportables totales	136,4	99,8

Le Groupe devrait utiliser les actifs d'impôts différés reconnus au plus tard dans les cinq années suivant la date de clôture.

## ■ NOTE 21 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

### A) OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES

Les engagements et échéanciers spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 4 : immobilisations corporelles ;
- note 13 : emprunts non courants ;
- note 15 : avantages au personnel.

### B) OPÉRATIONS COURANTES

#### Contrats de location simple

Le Groupe exploite certains locaux et équipements dans le cadre de contrats de location simple. Il n'existe aucune restriction spéciale due à de tels contrats de location simple. Les loyers futurs minimaux relatifs aux engagements sont payables comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Moins d'un an	38,7	39,0
Un à deux ans	30,9	31,0
Deux à trois ans	24,7	22,4
Trois à quatre ans	20,8	13,4
Quatre à cinq ans	14,4	8,1
Au-delà de cinq ans	45,8	12,2
	<b>175,3</b>	<b>126,1</b>

### Engagements d'achat d'immobilisations

Les engagements fermes d'achat d'immobilisations sont de 5,3 millions d'euros au 31 décembre 2011.

### C) PASSIFS ÉVENTUELS

Le Groupe est impliqué dans un certain nombre de litiges ou de procès découlant de son activité normale. La Direction estime avoir correctement provisionné ces risques potentiels, étant précisé qu'aucune provision n'a été constituée pour des litiges ou procès sans fondement et dont l'issue, si elle s'avérait néanmoins défavorable au Groupe, ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière consolidée ou le résultat consolidé.

## ■ NOTE 22 INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### A) INSTRUMENTS FINANCIERS

#### (1) Instruments financiers dérivés

(en millions d'euros)	31 décembre 2011			
	Résultat financier	Capitaux propres	Valeur d'inventaire	Qualification IFRS
<b>Change</b>				
Contrats à terme et options en couverture d'éléments bilantiels	(8,8)		(2,0)	Négociation*
Contrats à terme en couverture d'investissements nets	-		-	NIH**
<b>Matières premières</b>				
Couvertures fermes et optionnelles	-		-	Négociation*
<b>Taux</b>				
Contrats de couverture de taux (CAP)	(0,2)		0,2	Négociation*
	<b>(9,0)</b>		<b>(1,8)</b>	

\* Trading.

\*\* Couverture d'investissement net (Net Investment Hedge).

L'intégralité des instruments financiers est classé selon une technique de valorisation hiérarchisée de niveau 2 (note 1 (M)).

#### (2) Impact des instruments financiers

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2011			
	Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres		
		Juste valeur	Conversion	Autres
Créances clients et comptes rattachés	-			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-			
Emprunts	(72,2)		(9,6)	
Instruments dérivés	(9,0)			
	<b>(81,2)</b>		<b>(9,6)</b>	

Les Obligations *Yankee* libellées en dollars sont qualifiées de couverture contre le risque de change dans le cadre de l'investissement net aux États-Unis (couverture NIH tel que précisé en note 1 (N)).

**(3) Bilan par catégorie des instruments financiers**

(en millions d'euros)	31 décembre 2011					31 décembre 2010
	Ventilation par catégorie d'instruments					Valeur au bilan
	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Créances, dettes et emprunts au coût amorti	Instruments dérivés	
<b>ACTIF</b>						
<b>Actifs courants</b>						
Créances clients et comptes rattachés	534,9	534,9		534,9		496,4
Autres actifs financiers courants	0,2	0,2			0,2	0,6
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>535,1</b>	<b>535,1</b>		<b>534,9</b>	<b>0,2</b>	<b>497,0</b>
<b>PASSIF</b>						
<b>Passifs courants</b>						
Emprunts courants	218,0	218,0		218,0		216,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	435,0	435,0		435,0		432,0
Autres passifs financiers courants	2,0	2,0			2,0	0,3
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>655,0</b>	<b>655,0</b>		<b>653,0</b>	<b>2,0</b>	<b>649,1</b>
<b>Passifs non courants</b>						
Emprunts non courants	1 539,1	1 561,1		1 539,1		1 213,0
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>1 539,1</b>	<b>1 561,1</b>		<b>1 539,1</b>		<b>1 213,0</b>

**B) GESTION DES RISQUES FINANCIERS**

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé de nature spéculative, en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, toutes les transactions portant sur des instruments financiers dérivés sont exclusivement conclues

pour les besoins de la gestion de couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre repose sur le service Financement et Trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par la Direction financière et la Direction générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers exposés dans cette note.

Les actifs et passifs financiers courants sont valorisés sur la base de données de marché observables et s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
<b>Autres actifs financiers courants :</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>
■ Contrats de swaps	0,0	0,0
■ Instruments dérivés actifs	0,2	0,6
<b>Autres passifs financiers courants :</b>	<b>2,0</b>	<b>0,3</b>
■ Contrats de swaps	0,0	0,0
■ Instruments dérivés passifs	2,0	0,3

**(1) Risque de taux**

Dans le cadre de sa politique de gestion du risque de taux, visant principalement à gérer le risque de hausse des taux d'intérêt, le Groupe répartit sa dette entre montant à taux fixe et montant à taux variable.

Au 31 décembre 2011, la dette financière brute (hors coûts d'émission de la dette) se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011
Taux fixes	1 065,4
Taux variables	700,7

Pour la partie à taux variables, le tableau ci-dessous présente la fréquence de révision des taux applicables aux actifs et passifs financiers du Groupe.

(en millions d'euros)	Jour le jour à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà
Endettement brut (hors coûts d'émission de la dette)	700,7	-	-
Trésorerie et valeurs mobilières de placement	(488,3)	-	-
<b>Endettement net</b>	<b>212,4</b>	-	-
Instruments de couverture	550,0	-	-
<b>Position après instruments de couverture</b>	<b>(337,6)</b>	-	-

Le risque de taux d'intérêt est essentiellement généré par des éléments d'actif et de passif portant intérêt à taux variable. La gestion de ce risque consiste essentiellement en un recours à des instruments de couverture.

Ainsi, sur la base de l'encours moyen de la dette en 2011 et des instruments de couverture détaillés ci-dessous, le Groupe estime qu'une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêts (en ce qui concerne son endettement à taux variable) ne devrait

pas aboutir à une diminution du résultat avant impôts annuel supérieure à 3,5 millions d'euros (6,1 millions d'euros en 2010).

**Caps**

La dette à taux variable est couverte par des contrats de couverture de taux dont l'échéance n'excède pas trois ans. Ces contrats sont essentiellement des contrats de caps, la politique du Groupe consistant à plafonner la hausse des taux d'intérêt tout en gardant la possibilité de bénéficier d'évolutions de taux plus favorables.

Le portefeuille de contrats de caps sur la dette libellée en euros est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011		
	Montant couvert	Taux de référence	Taux moyen garanti, prime incluse
Période couverte			
Janvier 2012 – Mars 2012	550	Euribor 3 mois	3,75 %
Avril 2012 – Mars 2013	350	Euribor 3 mois	3,57 %
Avril 2013 – Décembre 2013	400	Euribor 3 mois	4,72 %

Ces contrats de caps ne remplissant pas les critères de couverture de la norme IAS 39, ils ont été comptabilisés à leur juste valeur au bilan pour un montant de 0,2 million d'euros (0,4 million d'euros au 31 décembre 2010) dans le poste « Autres actifs financiers courants ». L'impact des variations de la juste valeur est enregistré au compte de résultat dans le poste « Charges financières nettes » (note 19 (b)), soit une perte de 0,2 million d'euros (perte de 1,2 million d'euros pour l'exercice 2010).

**Swaps de taux d'intérêt**

Le Groupe a souscrit en avril 2011, à échéance le 21 mars 2015, des contrats de *swap* de taux d'intérêts d'un montant nominal de 275,0 millions d'euros.

Le Groupe a liquidé ces contrats de *swap* de taux d'intérêts au cours de l'année 2011 et à ce titre a réévalué la dette couverte de 12,3 millions d'euros. En accord avec IAS 39, la dette ainsi réévaluée sera étalée par résultat jusqu'en mars 2015, durée initiale des *swaps* (soit un gain de 1,0 million d'euros sur l'exercice 2011), amortissement comptabilisé au compte de résultat en déduction des charges financières.

## INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010

Dans le cadre de la gestion de son risque de taux, le Groupe pourra conclure d'autres contrats de *swap* de taux en fonction de l'évolution des conditions de marché.

### (2) Risque de change

Le Groupe opère au niveau international et est, en conséquence, exposé à un risque de change découlant de l'utilisation de plusieurs devises étrangères.

Le tableau ci-dessous présente les actifs financiers (trésorerie et valeurs mobilières de placement) et passifs financiers (emprunts courants et non courants) par devises au 31 décembre 2011 :

(en millions d'euros)	Actif financier Trésorerie et Valeurs mobilières de placement	Passif financier (hors coûts d'émission de la dette)
Euro	307,9	1 181,8
Dollar américain	69,6	435,0
Autres devises	110,8	149,3
	<b>488,3</b>	<b>1 766,1</b>

Des couvertures naturelles sont privilégiées, en particulier par une recherche d'équilibre entre la répartition de la dette nette par devise et celle du résultat opérationnel par devise.

Si nécessaire, lorsque l'achat d'un actif est financé dans une devise différente de la devise fonctionnelle du pays, le Groupe peut procéder à des couvertures à terme pour se prémunir du

risque de change. Au 31 décembre 2011, les couvertures à terme mises en place concernent le réal brésilien, le dollar australien et le dollar américain, elles sont comptabilisées à leur juste valeur au bilan pour un montant net de 2,0 millions d'euros dans le poste « Autres passifs financiers courants » (0,1 million d'euros au 31 décembre 2010).

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires et des coûts opérationnels par devises au 31 décembre 2011 :

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		Coûts opérationnels*	
Euro	2 105,9	49,6 %	1 605,3	47,3 %
Dollar américain	628,0	14,8 %	528,0	15,6 %
Autres devises	1 516,2	35,6 %	1 260,1	37,1 %
	<b>4 250,1</b>	<b>100 %</b>	<b>3 393,4</b>	<b>100 %</b>

\* Hors amortissements, frais et produits liés aux acquisitions et dépréciation du goodwill.

Comme illustré dans le tableau ci-dessus, des couvertures naturelles sont également recherchées en faisant correspondre les coûts et le chiffre d'affaires dans chacune des devises dans lesquelles le Groupe opère.

Pour les montants résiduels, le Groupe peut mettre en place des couvertures optionnelles pour limiter son risque contre la hausse ou la baisse des principales devises concernées, ces couvertures ayant une échéance inférieure à 18 mois. Le Groupe n'a pas conclu de tels contrats de couverture au cours de l'exercice 2011.

Le Groupe estime que, tous les autres paramètres demeurant inchangés, une augmentation de 10 % du taux de change de l'euro par rapport à toutes les autres devises, appliquée aux chiffres 2011, entraînerait une diminution du chiffre d'affaires d'environ 194,9 millions d'euros et du résultat opérationnel d'environ 30,7 millions d'euros.

De façon équivalente, une telle augmentation appliquée aux chiffres 2010, aurait entraîné une diminution d'environ 169,2 millions d'euros du chiffre d'affaires ainsi qu'une diminution du résultat opérationnel d'environ 27,2 millions d'euros.

### (3) Risque de matières premières

Le Groupe est exposé au risque de matières premières généré par des modifications des prix des matières premières.

Pour l'exercice 2011, les achats de matières premières représentaient environ 440,0 millions d'euros.

Une augmentation de 10 % du prix de l'ensemble des matières premières que le Groupe utilise aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 44,0 millions d'euros sur une base annuelle. Le Groupe estime que, si les circonstances le permettent, il pourrait augmenter les prix de vente de ses produits à court terme afin de compenser globalement l'effet de telles augmentations.

En complément, le Groupe peut recourir à des couvertures optionnelles spécifiques de montants et de durées limités afin de couvrir une partie de son risque lié à une évolution défavorable des cours de certaines matières premières, notamment le cuivre.

Le Groupe n'a pas conclu de tels contrats de couverture au cours de l'exercice 2011.

#### (4) Risque de crédit

Pour le Groupe, le risque de crédit recouvre :

- le risque lié aux encours de créances avec ses clients ;
- le risque de contrepartie avec les établissements financiers.

Comme indiqué à la note 7, une part importante du chiffre d'affaires est réalisée auprès de deux grands distributeurs. Les autres ventes sont essentiellement réalisées auprès de distributeurs de matériel électrique, mais elles sont diversifiées par le nombre des clients et la dispersion géographique. Le Groupe effectue un suivi très actif de ses créances clients : des plafonds de crédit revus régulièrement sont fixés pour tous les clients, le recouvrement des créances fait l'objet d'un suivi rigoureux avec des relances systématiques en cas de dépassement d'échéances et avec une revue régulière de la situation avec la Direction financière du Groupe. Lorsque la situation le justifie, le Groupe a la possibilité d'avoir recours soit à l'assurance-crédit, soit au factoring.

Les instruments financiers susceptibles de se traduire par un risque de contrepartie sont principalement les disponibilités,

les dépôts bancaires, les placements à court terme ainsi que les instruments de couverture mis en place par le Groupe. Ces actifs sont placés auprès de nombreux établissements financiers ou d'entreprises de premier plan avec pour objectif de fragmenter l'exposition à ces contreparties. Ces stratégies sont décidées et suivies par la Direction financière du Groupe, qui assure un suivi quotidien des notations et taux de « *Credit Default Swap* » (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces contreparties.

#### (5) Risque de liquidité

Le Groupe considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées en origine et en maturité. Cet élément constitue la base de la politique de financement mise en œuvre par le Groupe.

Ainsi, la dette financière nette qui s'élève à 1 268,8 millions d'euros au 31 décembre 2011, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2013 (y compris les lignes de crédit non utilisées) et au plus tard en 2025.

Par ailleurs, au titre du contrat de Crédit 2006 défini à la note 13 (A) et de l'emprunt bancaire défini à la note 13 (C), le Groupe doit tester semestriellement le ratio suivant calculé sur une base consolidée : ratio dette financière nette/Ebitda Récurrent inférieur ou égal à 3,50 (dette financière nette et Ebitda Récurrent tels qu'ajustés conformément aux contrats passés avec les établissements financiers concernés). Ce ratio est néanmoins suivi mensuellement et s'établit à 1,21 au 31 décembre 2011.

Enfin, la notation sollicitée par Legrand de la dette du Groupe est la suivante au 31 décembre 2011 :

Agence de notation	Dette à long terme	Perspective
S&P	BBB+	Positive

## ■ NOTE 23 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

### A) AVANTAGES COURT TERME

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Avances et crédits alloués aux dirigeants sociaux	0,0	0,0
Montant total des rémunérations versées*	2,7	2,2

\* Rémunérations versées au cours de l'année de référence aux membres de la Direction générale ainsi qu'aux administrateurs qui assument des responsabilités opérationnelles au sein du Groupe. La rémunération versée comprend l'ensemble de la rémunération variable au titre des réalisations de l'exercice précédent et versée en début d'année.

Les fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué de Monsieur Olivier Bazil ont pris fin à l'issue de l'Assemblée générale qui s'est tenue le 26 mai 2011. Monsieur Olivier Bazil a fait valoir ses droits à retraite en tant que salarié à compter du 31 mai 2011. Il conserve par ailleurs son mandat d'administrateur, et est membre du Comité stratégique.

Dans le cadre de son départ à la retraite, le Conseil d'administration a décidé de ne pas mettre en œuvre la clause standard de non-concurrence à laquelle était soumis Monsieur Olivier Bazil, de le libérer de l'ensemble de ses obligations à ce titre et en conséquence de quoi de ne lui verser aucune indemnité.

## INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010

Monsieur Olivier Bazil a bénéficié lors de son départ en retraite d'une indemnité de retraite d'un montant de 0,2 million d'euros calculée en accord avec la Convention Collective de la Métallurgie et les accords d'entreprise en vigueur dans le Groupe qui prévoient le versement au bénéfice de tout salarié du Groupe partant à la retraite d'une indemnité de départ proportionnelle au temps de présence de ce salarié dans le Groupe. Monsieur Olivier Bazil a par ailleurs bénéficié de la retraite complémentaire accordée aux membres français du Comité de Direction du Groupe.

Enfin, le Conseil d'administration a demandé à Monsieur Olivier Bazil, en sa qualité d'administrateur et de membre du Comité stratégique, de bien vouloir accepter une mission spéciale, afin de favoriser une transition efficace dans la gestion et le suivi des projets stratégiques dont il était en charge en sa qualité de Vice-Président Directeur Général Délégué. Cette prestation de service, qui s'est terminée le 31 décembre 2011, a été rémunérée à hauteur de 0,3 million d'euros.

### B) RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DUS À RAISON DE LA CESSATION DES FONCTIONS DE MANDATAIRE SOCIAL DU GROUPE

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail <sup>(1)</sup>		Régime de retraite supplémentaire <sup>(2)</sup>		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence <sup>(3)</sup>	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Gilles Schnepf</b>								
Président Directeur Général		x	x				x	x
Début de mandat : 22/05/2008								
Fin de mandat : 31/12/2013								

(1) Conformément au Code de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration du 4 mars 2009 a pris acte de la résiliation, à compter du même jour, du contrat de travail conclu entre Monsieur Gilles Schnepf et la Société et ce, sans contrepartie.

(2) En 2001, le Groupe a conclu avec une société d'assurance un accord en vue de la fourniture de prestations de pension, retraite ou autres prestations similaires aux membres du Comité de Direction du Groupe bénéficiant du régime de retraite des salariés français. Au 31 décembre 2011, les obligations du Groupe au titre de cet accord s'élevaient à environ 10,9 millions d'euros, dont environ 0,3 million d'euros étaient financés, le solde de 10,6 millions d'euros faisant l'objet d'une provision dans les comptes. En complément une provision de 3,1 millions d'euros a été constituée, correspondant aux charges sociales appliquées sur le capital constitutif des rentes selon le niveau de retraite. Au 31 décembre 2011, le Comité de Direction se compose de sept membres, dont un mandataire social.

Cette retraite complémentaire est calculée de manière à permettre aux bénéficiaires de recevoir une pension de retraite, entendue comme la somme de cette retraite complémentaire et de toutes autres sommes perçues au titre de la retraite, d'un montant égal à 50 % de la moyenne des deux rémunérations annuelles les plus élevées perçues par l'intéressé au cours des trois dernières années pendant lesquelles il a travaillé au sein du Groupe. Afin de bénéficier de cette retraite complémentaire, l'intéressé doit avoir atteint l'âge de la retraite légale et avoir été employé par le Groupe pendant au moins dix ans. En cas de décès du bénéficiaire, le Groupe paiera au conjoint survivant 60 % de cette retraite complémentaire.

Les droits potentiels du dirigeant mandataire social au moment de son départ représenteraient environ 1 % de la rémunération (fixe et variable) par année de présence au sein du Groupe.

(3) Monsieur Gilles Schnepf, au titre de son mandat social, est soumis à une obligation de non-concurrence d'une durée de deux ans à la seule initiative du Groupe. En contrepartie de cette obligation, si le Groupe décidait de la mettre en œuvre, Monsieur Gilles Schnepf percevrait une indemnité mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

### C) INDEMNITÉS DE FIN DE CONTRAT DE TRAVAIL

À l'exception des éléments dus lors du départ en retraite et de l'engagement de non-concurrence mentionnés ci-dessus, Monsieur Gilles Schnepf, mandataire social, ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de sa fonction, ou postérieurement à celle-ci.

### D) PAIEMENTS EN ACTION

Dans le cadre des plans d'actions de performance 2011, les mandataires sociaux ont bénéficié d'une attribution de 127 888 actions de performance.

Dans le cadre des plans d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions 2010, les mandataires sociaux ont bénéficié d'une attribution de 62 163 actions de performance et de 217 646 options.



**E) RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION (HORS MANDATAIRES SOCIAUX)**

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Montant total des rémunérations versées	2,5	2,6

**NOTE 24 INFORMATIONS PAR SEGMENTS GÉOGRAPHIQUES (NOTE 1 (S))**

Legrand est le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Les chiffres suivants correspondent au système de reporting consolidé du Groupe :

Période close le 31 décembre 2011 (en millions d'euros)	Segments géographiques					Éléments analysés globalement	Total
	Europe				Reste du Monde		
	France	Italie	Autres	USA/Canada			
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>1 110,0</b>	<b>661,7</b>	<b>784,9</b>	<b>628,0</b>	<b>1 065,5</b>		<b>4 250,1</b>
Coût des ventes	(397,3)	(262,9)	(466,8)	(306,5)	(594,5)		(2 028,0)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(445,2)	(187,4)	(197,5)	(225,4)	(283,5)		(1 339,0)
Autres produits (charges) opérationnels	(18,8)	2,4	(26,3)	(1,2)	(26,9)		(70,8)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>248,7</b>	<b>213,8</b>	<b>94,3</b>	<b>94,9</b>	<b>160,6</b>		<b>812,3</b>
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions*	(12,4)	(3,1)	5,7	(10,1)	(8,6)		(28,5)
■ dont dépréciation du goodwill			(11,0)		(4,9)		(15,9)
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>261,1</b>	<b>216,9</b>	<b>99,6</b>	<b>105,0</b>	<b>174,1</b>		<b>856,7</b>
■ dont amortissement des immobilisations corporelles	(40,0)	(24,2)	(14,1)	(9,2)	(22,6)		(110,1)
■ dont amortissement des immobilisations incorporelles	(3,6)	(4,0)	(0,9)	(1,2)	(1,0)		(10,7)
■ dont amortissement des frais de développement	(18,3)	(6,6)	0,0	(5,2)	(0,2)		(30,3)
■ dont charges liées aux restructurations	(8,0)	0,1	(9,9)	0,9	(1,7)		(18,6)
Gains (pertes) de change						10,6	10,6
Produits (charges) financiers						(82,2)	(82,2)
Impôt sur les bénéfices						(261,4)	(261,4)
Minoritaires et équivalences						0,7	0,7
Flux de trésorerie issus des opérations courantes						646,2	646,2
Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières						13,5	13,5
Investissements	(28,1)	(23,8)	(12,1)	(7,1)	(36,0)		(107,1)
Frais de développement capitalisés	(19,8)	(6,6)	(0,1)	(2,1)	(1,3)		(29,9)
<b>Cash flow libre**</b>						<b>522,7</b>	<b>522,7</b>
Actif total						6 655,5	6 655,5
Passif sectoriel	369,5	176,7	118,0	110,0	252,0		1 026,2

\* Amortissements d'actifs incorporels réévalués dans le cadre d'allocation du prix d'acquisition et frais et produits liés à ces acquisitions.

\*\* Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie issus des opérations courantes et du produit résultant de la vente d'immobilisations, diminuée du total des investissements et des frais de développement capitalisés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE,  
LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010

Période close le 31 décembre 2010 (en millions d'euros)	Segments géographiques					Éléments analysés globalement	Total
	Europe				Reste du Monde		
	France	Italie	Autres	USA/Canada			
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>1 043,1</b>	<b>622,6</b>	<b>737,2</b>	<b>571,7</b>	<b>915,9</b>		<b>3 890,5</b>
Coût des ventes <sup>(A)</sup>	(358,5)	(245,8)	(441,7)	(282,0)	(484,8)		(1 812,8)
Frais administratifs, commerciaux, R&D <sup>(A)</sup>	(413,7)	(177,2)	(188,9)	(212,7)	(241,8)		(1 234,3)
Autres produits (charges) opérationnels <sup>(A)</sup>	(15,1)	(7,0)	(21,6)	(7,9)	(34,2)		(85,8)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>255,8</b>	<b>192,6</b>	<b>85,0</b>	<b>69,1</b>	<b>155,1</b>		<b>757,6</b>
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions <sup>(B)</sup>	(13,9)	(5,1)	(3,6)	(10,3)	(6,5)		(39,4)
■ dont dépréciation du goodwill							0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>269,7</b>	<b>197,7</b>	<b>88,6</b>	<b>79,4</b>	<b>161,6</b>		<b>797,0</b>
■ dont amortissement des immobilisations corporelles	(42,6)	(26,8)	(18,4)	(11,1)	(20,3)		(119,2)
■ dont amortissement des immobilisations incorporelles	(2,5)	(5,8)	(1,0)	(1,2)	(1,0)		(11,5)
■ dont amortissement des frais de développement	(18,2)	(4,3)	(0,2)	(2,2)	(0,2)		(25,1)
■ dont charges liées aux restructurations	(6,6)	(1,3)	(15,7)	0,1	(8,0)		(31,5)
Gains (pertes) de change						(39,8)	(39,8)
Produits (charges) financiers						(71,2)	(71,2)
Impôt sur les bénéfices						(227,1)	(227,1)
Minoritaires et équivalences						1,2	1,2
Flux de trésorerie issus des opérations courantes						749,4	749,4
Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières						8,9	8,9
Investissements	(20,8)	(22,8)	(9,8)	(6,3)	(22,8)		(82,5)
Frais de développement capitalisés	(20,0)	(7,0)	(0,1)	(2,2)	(1,0)		(30,3)
<b>Cash flow libre*</b>						<b>645,5</b>	<b>645,5</b>
Actif total						6 064,7	6 064,7
Passif sectoriel	352,1	181,3	120,4	116,0	219,2		989,0

\* Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie issus des opérations courantes et du produit résultant de la vente d'immobilisations, diminuée du total des investissements et des frais de développement capitalisés.

(A) Données retraitées des éléments détaillés en note 1 (A).

(B) Amortissements d'actifs incorporels réévalués dans le cadre d'allocation du prix d'acquisition et frais et produits liés à ces acquisitions.

Les retraitements qui ont un impact sur les lignes (A) et (B) sont présentés ci-dessous :

Période close le 31 décembre 2010 (en millions d'euros)	Segments géographiques					Éléments analysés globalement	Total
	Europe				Reste du Monde		
	France	Italie	Autres	USA/Canada			
Coût des ventes	(13,1)				(0,7)	(1,3)	(15,1)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(12,7)				(2,0)	(1,8)	(16,5)
Autres produits (charges) opérationnels	25,8				2,7	3,1	31,6
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions	(2,4)	(0,3)	(1,9)	(2,6)	(5,7)		(12,9)
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>2,4</b>	<b>0,3</b>	<b>1,9</b>	<b>2,6</b>	<b>5,7</b>		<b>12,9</b>
■ dont amortissement des immobilisations incorporelles			1,3	2,2	5,7		9,2

## ■ NOTE 25 INFORMATIONS TRIMESTRIELLES – NON AUDITÉES

### A) CHIFFRE D'AFFAIRES TRIMESTRIEL PAR ZONE D'ORIGINE (ORIGINE DE FACTURATION) – NON AUDITÉ

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre 2011	1 <sup>er</sup> trimestre 2010
France	284,2	253,7
Italie	187,6	168,7
Reste de l'Europe	187,1	166,1
USA/Canada	139,3	128,4
Reste du Monde	238,2	194,8
<b>TOTAL</b>	<b>1 036,4</b>	<b>911,7</b>

(en millions d'euros)	2 <sup>e</sup> trimestre 2011	2 <sup>e</sup> trimestre 2010
France	299,0	282,7
Italie	180,6	163,4
Reste de l'Europe	194,6	174,0
USA/Canada	144,9	153,5
Reste du Monde	252,3	224,8
<b>TOTAL</b>	<b>1 071,4</b>	<b>998,4</b>

INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE,  
LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	3 <sup>e</sup> trimestre 2011	3 <sup>e</sup> trimestre 2010
France	250,6	242,5
Italie	148,6	146,3
Reste de l'Europe	201,0	177,8
USA/Canada	180,7	157,7
Reste du Monde	259,6	239,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 040,5</b>	<b>963,5</b>

(en millions d'euros)	4 <sup>e</sup> trimestre 2011	4 <sup>e</sup> trimestre 2010
France	276,2	264,2
Italie	144,9	144,2
Reste de l'Europe	202,2	219,3
USA/Canada	163,1	132,1
Reste du Monde	315,4	257,1
<b>TOTAL</b>	<b>1 101,8</b>	<b>1 016,9</b>

## B) COMPTES DE RÉSULTAT TRIMESTRIELS – NON AUDITÉS

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre 2011	1 <sup>er</sup> trimestre 2010*
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 036,4</b>	<b>911,7</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(474,7)	(414,5)
Frais administratifs et commerciaux	(286,9)	(252,6)
Frais de recherche et développement	(50,9)	(45,3)
Autres produits (charges) opérationnels	(14,1)	(18,8)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>209,8</b>	<b>180,5</b>
Charges financières	(21,3)	(18,0)
Produits financiers	3,4	2,5
Gains (pertes) de change	6,0	(25,4)
Charges financières nettes	(11,9)	(40,9)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>197,9</b>	<b>139,6</b>
Impôts sur les résultats	(70,2)	(48,7)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>127,7</b>	<b>90,9</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	127,5	90,3
■ Intérêts minoritaires	0,2	0,6

\* Données 2010 retraitées des éléments détaillés en note 1 (A).

(en millions d'euros)	2 <sup>e</sup> trimestre 2011	2 <sup>e</sup> trimestre 2010*
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 071,4</b>	<b>998,4</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(506,3)	(450,1)
Frais administratifs et commerciaux	(283,8)	(267,6)
Frais de recherche et développement	(48,6)	(48,7)
Autres produits (charges) opérationnels	(17,0)	(25,7)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>215,7</b>	<b>206,3</b>
Charges financières	(25,2)	(20,9)
Produits financiers	8,7	3,5
Gains (pertes) de change	4,7	(27,1)
Charges financières nettes	(11,8)	(44,5)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>203,9</b>	<b>161,8</b>
Impôts sur les résultats	(64,8)	(59,7)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>139,1</b>	<b>102,1</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	<b>138,9</b>	<b>102,3</b>
■ Intérêts minoritaires	<b>0,2</b>	<b>(0,2)</b>

\* Données 2010 retraitées des éléments détaillés en note 1 (A).

(en millions d'euros)	3 <sup>e</sup> trimestre 2011	3 <sup>e</sup> trimestre 2010*
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 040,5</b>	<b>963,5</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(499,5)	(450,5)
Frais administratifs et commerciaux	(272,6)	(254,8)
Frais de recherche et développement	(48,7)	(44,1)
Autres produits (charges) opérationnels	(13,2)	(17,5)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>206,5</b>	<b>196,6</b>
Charges financières	(24,3)	(21,4)
Produits financiers	(0,7)	2,7
Gains (pertes) de change	6,5	19,3
Charges financières nettes	(18,5)	0,6
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>188,0</b>	<b>197,2</b>
Impôts sur les résultats	(65,3)	(70,1)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>122,7</b>	<b>127,1</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	<b>122,5</b>	<b>126,6</b>
■ Intérêts minoritaires	<b>0,2</b>	<b>0,5</b>

\* Données 2010 retraitées des éléments détaillés en note 1 (A).

(en millions d'euros)	4 <sup>e</sup> trimestre 2011	4 <sup>e</sup> trimestre 2010*
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 101,8</b>	<b>1 016,9</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(547,5)	(497,7)
Frais administratifs et commerciaux	(294,1)	(276,2)
Frais de recherche et développement	(53,4)	(45,0)
Autres produits (charges) opérationnels	(26,5)	(23,8)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>180,3</b>	<b>174,2</b>
Charges financières	(26,4)	(22,6)
Produits financiers	3,6	3,0
Gains (pertes) de change	(6,6)	(6,6)
Charges financières nettes	(29,4)	(26,2)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>150,9</b>	<b>148,0</b>
Impôts sur les résultats	(61,1)	(48,6)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>89,8</b>	<b>99,4</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	<b>89,7</b>	<b>99,1</b>
■ Intérêts minoritaires	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>

\* Données 2010 retraitées des éléments détaillés en note 1 (A).

## ■ NOTE 26 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture du 31 décembre 2011.

## 10.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

### Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Legrand SA

Société anonyme

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny

87000 Limoges

#### Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Legrand, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### ■ I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### ■ II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre Société présente à l'actif de son bilan consolidé des *goodwill* pour un montant de 2 403,5 millions d'euros et des immobilisations incorporelles pour un montant de 1 767,4 millions d'euros enregistrés notamment à l'occasion de l'acquisition de Legrand France en 2002 et des acquisitions de filiales réalisées depuis 2005. Votre Société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des *goodwill* et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 1.g et 1.h aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes 2 et 3 aux états financiers donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### ■ III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine, le 8 février 2012

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Gérard Morin  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Deloitte & Associés**

Jean-Marc Lumet  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex



## 10.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant en euros HT		%		Montant en euros HT		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Audit</b>								
<i>Commissariat aux comptes, certifications des comptes, examen des comptes individuels et consolidés</i>	1 560 044	1 251 351	56 %	61 %	1 714 966	1 622 275	76 %	78 %
Dont								
■ Émetteur	252 668	225 165	9 %	11 %	252 668	225 165	11 %	11 %
■ Filiales intégrées globalement	1 307 376	1 026 186	47 %	50 %	1 462 298	1 397 110	65 %	67 %
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes*</i>	679 409	171 985	25 %	8 %	442 847	383 006	20 %	18 %
Dont								
■ Émetteur	677 909	170 150	25 %	8 %	68 372	34 835	3 %	2 %
■ Filiales intégrées globalement	1 500	1 835	0 %	0 %	374 475	348 171	17 %	17 %
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>2 239 453</b>	<b>1 423 336</b>	<b>81 %</b>	<b>70 %</b>	<b>2 157 813</b>	<b>2 005 281</b>	<b>96 %</b>	<b>97 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
Juridique, fiscal, social	516 568	604 801	19 %	30 %	75 343	67 387	3 %	3 %
Autres	10 809	8 334	0 %	0 %	20 021	0	1 %	0 %
<b>SOUS-TOTAL AUTRES</b>	<b>527 377</b>	<b>613 135</b>	<b>19 %</b>	<b>30 %</b>	<b>95 364</b>	<b>67 387</b>	<b>4 %</b>	<b>3 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 766 830</b>	<b>2 036 471</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>2 253 177</b>	<b>2 072 668</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Ces prestations concernent principalement des diligences réalisées dans le cadre de certaines acquisitions.

## 10.4 - POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société peut décider de distribuer des dividendes sur proposition du Conseil d'administration et après décision de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires. Toutefois, la Société n'a aucune obligation de distribuer des dividendes et la décision de recommander ou non la distribution d'un dividende ainsi que le montant de ce dividende dépendront notamment :

- des résultats et des *cash flows* de la Société ;
- de la situation financière de la Société ;
- des prévisions de la Société ;

- des intérêts des actionnaires de la Société ;
- des conditions générales de l'activité de la Société ; et
- de tout autre facteur jugé pertinent par le Conseil d'administration de la Société.

En dépit des considérations ci-dessus mentionnées, il n'existe pas de formule permettant de déterminer le montant de dividende à distribuer. En outre, le Code de commerce et les statuts de la Société limitent le droit de la Société de distribuer des dividendes dans certaines circonstances.

Au titre des exercices 2008, 2009 et 2010 les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende net
2008	261 157 772 actions de 4 €	0,70 €
2009	262 451 948 actions de 4 €	0,70 €
2010	262 911 065 actions de 4 €	0,88 €

L'ensemble des dividendes distribués en 2008, 2009 et 2010 ont été éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2<sup>e</sup> du Code général des impôts.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 25 mai 2012, la Société devrait verser le 5 juin 2012 un dividende de 0,93 euro par action au titre de l'exercice 2011.

Les dividendes distribués aux actionnaires dont le domicile fiscal ou le siège social est situé hors de France font, en principe, l'objet d'une retenue à la source en France à un taux de 25 %. Toutefois, les actionnaires personnes morales dont le siège de Direction

effectif est situé dans un État membre de l'Union européenne peuvent bénéficier d'une exonération de retenue à la source sur les dividendes payés par une société anonyme dans la mesure où les conditions prévues à l'article 119 ter du Code général des impôts sont satisfaites. Par ailleurs, les actionnaires qui sont éligibles au bénéfice des conventions fiscales conclues par la France avec certains États et qui se conforment aux procédures de revendication du bénéfice de ces conventions, pourront bénéficier d'une réduction du taux de retenue à la source et, dans certains cas, d'autres bénéfices, sous les réserves prévues par la convention conformément au droit français.

## 10.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

En matière environnementale et principalement en raison des opérations antérieures du Groupe et de ses prédécesseurs, Legrand fait l'objet de diverses procédures contentieuses similaires à celles que subissent les autres groupes industriels opérant sur le marché de la production, notamment de plaintes et recours pour pollution des eaux souterraines et des sols liée aux émissions et aux rejets de substances dangereuses et de déchets. De nouvelles informations ou des développements futurs, tels que des modifications de la loi (ou de son interprétation), des conditions environnementales ou des activités de Legrand pourraient toutefois engendrer une augmentation des coûts environnementaux et des responsabilités qui pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière ou les résultats de Legrand.

Legrand est également impliqué dans divers autres litiges liés à la conduite quotidienne de ses activités. Le Groupe considère que l'issue de ces procédures, sur une base individuelle ou globale, ne devrait pas avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses *cash flows*.

La Société n'a pas connaissance au cours des douze derniers mois d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

## 10.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE

En février 2012, le Groupe a annoncé les rachats des sociétés suivantes :

- Numeric UPS, leader du marché des UPS (« *Uninterruptible Power Supply* », Alimentation Statique sans Interruption (onduleur)). Implanté principalement dans le sud-est de l'Inde, Numeric UPS dispose de huit sites de production, emploie 2 500 personnes et réalise un chiffre d'affaires de près de 80 millions d'euros ; et
- Aegide, leader des armoires Voix-Données-Images (VDI) pour les *datacenters* (centres de données) aux Pays-Bas. Basé à proximité d'Eindhoven, Aegide emploie 170 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 36 millions d'euros.

## 10.7 - CONTRATS IMPORTANTS

Compte tenu de son activité, la Société n'a pas conclu, à la date du présent document de référence, de contrats importants, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires,

à l'exception du Contrat de Crédit 2006 et du Contrat de Crédit 2011 décrits à la note 13 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 10 du présent document de référence.

## 10.8 - INVESTISSEMENTS

### 10.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés

Au titre de 2011, les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 137,0 millions d'euros (112,8 millions d'euros au titre de 2010 et 115,6 millions d'euros au titre de 2009), représentant 3,2 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (2,9 % et 3,2 % respectivement au titre

de 2010 et 2009). Pour plus de précisions sur ces éléments, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 6.5.1.2 et 6.6 du présent document de référence.

La part consacrée aux produits nouveaux a représenté 50 % de ce montant (61 % en 2010 et 59 % en 2009).

### 10.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe

Au cours de l'exercice 2011, Legrand a poursuivi activement sa stratégie d'acquisition autofinancée et ciblée de sociétés de petite et moyenne taille, disposant de fortes positions de marché et aux perspectives prometteuses en réalisant en 2011 cinq opérations de croissance externe pour un montant global de 342,4 millions d'euros (sous déduction de la trésorerie acquise et incluant des achats d'intérêts minoritaires et des investissements en participations non consolidées).

Des extraits des communiqués de presse publiés dans le cadre de ces acquisitions sont repris ci-dessous :

- Electrorack, spécialiste des armoires Voix Données Images (VDI) pour les *datacenters* (centres de données) aux États-Unis. Basé à Anaheim en Californie, Electrorack devrait réaliser plus de 23 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2010 ;
- Intervox, leader des systèmes pour téléassistance en France. En 2010, Intervox Systèmes a réalisé un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros ;
- SMS, le leader des UPS (*Uninterruptible Power Supply*, Alimentation statique sans interruption (onduleur)) au Brésil et acteur de premier plan de cette activité en Amérique latine. Implanté à proximité de Sao Paulo et dans le nord du Brésil, SMS a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de près de 80 millions d'euros ;
- Middle Atlantic Products Inc., leader des armoires pour les applications audio et vidéo en Amérique du Nord. Avec des implantations dans le New Jersey, en Illinois, en Californie et au Canada, Middle Atlantic Products Inc. a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de plus de 107 millions de dollars ;

- Megapower, leader malaisien du cheminement de câbles plastique. Basé près de Kuala Lumpur, Megapower a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2010, Legrand a réalisé des acquisitions pour un montant global de 288,6 millions d'euros (sous déduction de la trésorerie acquise) et en particulier, Legrand a réalisé l'acquisition autofinancée de trois sociétés, possédant toutes de très fortes positions sur des marchés à forte croissance tels que les nouvelles économies et/ou les nouveaux segments d'activité.

Des extraits des communiqués de presse publiés dans le cadre de ces acquisitions sont repris ci-dessous :

- Inform, leader des UPS (*Uninterruptible Power Supply*) et des équipements sécurisés en Turquie. Basé à Istanbul, Inform a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de près de 70 millions de dollars ;
- Indo Asian Switchgear, acteur majeur du marché indien de la protection. Basé à proximité de New Delhi et employant environ 2 000 personnes sur trois sites, Indo Asian Switchgear devrait réaliser un chiffre d'affaires de plus de 35 millions d'euros en 2010 ;
- Meta System Energy, spécialiste italien des UPS (*Uninterruptible Power Supply*) modulaires. Meta System Energy devrait réaliser plus de 16 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010.

Au cours de l'exercice 2009, Legrand n'a pas réalisé d'acquisition.

### 10.8.3 - Principaux investissements en cours de réalisation

---

En 2012, le Groupe compte poursuivre son développement par croissance externe ciblée et a déjà réalisé à la date de parution du présent document de référence l'acquisition autofinancée de deux sociétés dans les nouveaux segments de marché.

Des extraits des communiqués de presse publiés dans le cadre de ces acquisitions sont repris ci-après :

■ Numeric UPS, leader du marché des UPS (*Uninterruptible Power Supply*) de petite et moyenne puissance en Inde. Implanté

principalement dans le sud-est de l'Inde, Numeric UPS réalise un chiffre d'affaires de près de 80 millions d'euros ;

■ Aegide, leader des armoires Voix Données Images (VDI) pour les *datacenters* aux Pays-Bas et acteur de premier plan de ce marché en Europe. Basé à proximité d'Eindhoven, Aegide réalise un chiffre d'affaires de 36 millions d'euros.

### 10.8.4 - Principaux investissements pour l'avenir et politique de croissance externe

---

La Société entend poursuivre sa politique d'acquisitions ciblées et d'investissement notamment en matière de recherche et développement, conformément à la stratégie et aux principes

décrits dans le présent document de référence (voir notamment paragraphe 3.2.3 du présent document de référence).

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>11.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>214</b>
11.1.1 - Dénomination sociale	214
11.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement	214
11.1.3 - Constitution et durée de vie	214
11.1.4 - Siège social	214
11.1.5 - Forme juridique et législation applicable	215
11.1.6 - Filiales	215
<b>11.2 - CAPITAL SOCIAL</b>	<b>215</b>
11.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	215
11.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions	219
11.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	219
11.2.4 - Évolution du capital social	220
11.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés	221
11.2.6 - Nombre de droits de vote	221
<b>11.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS</b>	<b>221</b>
11.3.1 - Objet social	221
11.3.2 - Administration et Direction	221
11.3.3 - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	221
11.3.4 - Modifications des droits attachés aux actions	222
11.3.5 - Assemblées générales	223
11.3.6 - Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	223
11.3.7 - Franchissements de seuils statutaires	224
11.3.8 - Modifications du capital social	224

## 11.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

### 11.1.1 - Dénomination sociale

---

La dénomination sociale de la Société est « Legrand ».

### 11.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement

---

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 421 259 615.

### 11.1.3 - Constitution et durée de vie

---

La Société a été initialement constituée le 22 décembre 1998 sous la forme d'une société anonyme. La Société a été transformée en société par actions simplifiée par une Assemblée générale extraordinaire en date du 5 décembre 2001. La Société a de nouveau été transformée en société anonyme par une décision unanime des actionnaires en date du 4 novembre 2002.

La durée de vie de la Société a été prolongée jusqu'au 24 février 2105, sauf dissolution anticipée ou nouvelle prorogation.

### 11.1.4 - Siège social

---

Le siège social de la Société est sis 128, avenue du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 87000 Limoges, France.

Le numéro de téléphone du siège social est + 33 (0)5 55 06 87 87.

## 11.1.5 - Forme juridique et législation applicable

---

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration. La Société est principalement soumise aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

## 11.1.6 - Filiales

---

Le Groupe comprend la Société et les 141 filiales qui sont consolidées au 31 décembre 2011 dont les principales sont mentionnées dans les états financiers consolidés figurant au chapitre 10 du présent document de référence. La Société est la société tête de groupe de Legrand. Son activité consiste en la fourniture de prestations de services de Direction générale et de Direction financière permettant de gérer les activités du Groupe.

La principale filiale d'exploitation consolidée, Legrand France, est détenue à 100 % par la Société. Legrand France contrôle directement ou indirectement la totalité des filiales du Groupe.

Le versement de dividendes par les principales filiales de Legrand relève des décisions de leurs Assemblées générales d'actionnaires respectives et est soumis aux dispositions légales ou réglementaires qui leur sont localement applicables. À la date d'enregistrement du présent document de référence, Legrand n'a pas identifié de restriction limitant de manière significative son accès à la trésorerie de ces filiales ou aux dividendes mis en distribution par ces dernières.

## 11.2 - CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce paragraphe sont arrêtées à la date du 31 décembre 2011.

### 11.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

---

Au 31 décembre 2011, le capital social de la Société était de 1 053 555 980 euros, divisé en 263 388 995 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

Les actions de la Société sont entièrement libérées et toutes de même catégorie. Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. Elles donnent lieu à une inscription en compte individuel dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables.



### ■ 11.2.1.1 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ

À la date du présent document de référence, le Conseil d'administration de la Société disposait des autorisations financières suivantes sur délégations des Assemblées générales des 27 mai 2010 et 26 mai 2011 :

Autorisations et délégations accordées par l'Assemblée générale	Date de l'Assemblée générale ayant accordé la délégation	Durée de la délégation et date d'échéance	Modalités de la délégation	Utilisation faite de la délégation au cours de l'exercice 2011
<b>Assemblée générale du 26 mai 2011</b>				
<b>Acquisition d'un nombre maximal d'actions (résolution 7)</b>	26 mai 2011	18 mois 26 novembre 2012	Limite : 10 % du capital social au 26 mai 2011. Montant maximal alloué : 500 M€. Prix maximum d'achat par action : 40 €	48,9 M€
<b>Annulation des actions auto-détenues et réduction du capital (résolution 10)</b>	26 mai 2011	26 mois 26 juillet 2013	10 % du capital au 26 mai 2011	Néant
<b>Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux (résolution 11)</b>	26 mai 2011	26 mois 26 juillet 2013	Limite : 4 % du capital social de la Société au jour de l'attribution des options	Néant
<b>Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux (résolution 12)</b>	26 mai 2011	26 mois 26 juillet 2013	Limite : 4 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution	Néant <sup>(1)</sup>
<b>Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (résolution 13)</b>	26 mai 2011	26 mois 26 juillet 2013	Limite : montant maximum de 25 M€	Néant

(1) Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 8.3 du présent document de référence pour des informations concernant le plan d'attribution d'actions de performance mis en place en 2012 au titre de cette autorisation.

Autorisations et délégations accordées par l'Assemblée générale	Date de l'Assemblée générale ayant accordé la délégation	Durée de la délégation et date d'échéance	Modalités de la délégation	Utilisation faite de la délégation au cours de l'exercice 2011
<b>Assemblée générale du 27 mai 2010</b>				
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 10)	27 mai 2010	26 mois 27 juillet 2012	500 M€ (ce montant nominal maximal s'impute sur le plafond nominal global de 500 M€ (le « Plafond Global »))	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 11)	27 mai 2010	26 mois 27 juillet 2012	350 M€ (ce montant nominal maximal s'impute sur le Plafond Global)	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 12)	27 mai 2010	26 mois 27 juillet 2012	350 M€ (ce montant nominal maximal s'impute sur le montant nominal maximal de 350 M€ au titre de la résolution 11)	Néant
Augmentation du montant des émissions en cas de demandes excédentaires dans un délai de 30 jours à compter de la clôture de la période de souscription (résolution 13)	27 mai 2010	26 mois 27 juillet 2012	Dans la limite de 15 % de l'émission initiale (dans le respect du plafond fixé pour chaque type d'émission décidée au titre des résolutions 10, 11 et 12)	Néant
Fixation du prix d'émission en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription donnant accès au capital (résolution 14)	27 mai 2010	26 mois 27 juillet 2012	10 % du capital social de la Société par période de 12 mois (ce montant nominal s'impute sur le plafond fixé pour chaque type d'émission décidée au titre des résolutions 11 et 12)	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 15)	27 mai 2010	26 mois 27 juillet 2012	100 M€	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (résolution 17)	27 mai 2010	26 mois 27 juillet 2012	10 % du capital social de la Société au moment de l'émission (ce montant nominal s'impute sur le montant nominal maximal de 350 M€ au titre de la résolution 11)	Néant

### ■ 11.2.1.2 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 25 MAI 2012

Il est proposé aux actionnaires réunis en assemblée générale le 25 mai 2012 de renouveler les autorisations et délégations financières suivantes :

Autorisation/délégation concernée	Durée et expiration	Montant nominal maximal
<b>Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 10)</b>	18 mois 25 novembre 2013	Limite : 10 % du capital au 25 mai 2012. Montant maximal alloué : 500 M€. Prix maximum d'achat par action : 40 euros
<b>Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 11)</b>	26 mois 25 juillet 2014	Limite : 10 % du capital au 25 mai 2012
<b>Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 12)</b>	26 mois 25 juillet 2014	500 M€ (ce montant nominal maximal s'impute sur le plafond nominal global de 500 M€ (le « Plafond Global »))
<b>Émission, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 13)</b>	26 mois 25 juillet 2014	105 M€ (ce montant nominal maximal s'impute sur le Plafond Global)
<b>Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 14)</b>	26 mois 25 juillet 2014	105 M€ (ce montant nominal maximal s'impute sur le montant nominal maximal de 105 M€ au titre de la résolution 13 et sur le Plafond Global)
<b>Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires, dans un délai de 30 jours à compter de la clôture de la période de souscription (résolution 15)</b>	26 mois 25 juillet 2014	Dans la limite de 15 % de l'émission initiale (dans le respect des plafonds fixés pour chaque type d'émission décidée au titre des résolutions 12, 13 et 14)
<b>Fixation du prix d'émission en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 16)</b>	26 mois 25 juillet 2014	10 % du capital social de la Société par période de 12 mois (ce montant nominal s'impute sur le plafond fixé pour chaque type d'émission décidée au titre des résolutions 13 et 14)
<b>Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 17)</b>	26 mois 25 juillet 2014	100 M€
<b>Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (résolution 18)</b>	26 mois 25 juillet 2014	25 M€ (ce montant nominal maximal s'impute sur le Plafond Global)
<b>Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (résolution 19)</b>	26 mois 25 juillet 2014	10 % du capital social de la Société au moment de l'émission (ce montant nominal s'impute sur le montant nominal maximal de 105 M€ au titre de la résolution 13)

## 11.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions

### ■ 11.2.2.1 PROGRAMME DE RACHAT EN COURS

#### Mise en œuvre de l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2011

À la date du 27 mai 2011, la Société a mis en place un programme de rachat d'actions en application de l'autorisation décrite ci-dessous et accordée par l'Assemblée générale du 26 mai 2011 au Conseil d'administration :

Opération concernée	Durée de l'autorisation et expiration	Montant maximal (en millions d'euros)	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions (résolution 7)	18 mois 26 novembre 2012	500	10 % du capital de la Société au 26 mai 2011
Annulation des actions acquises ci-dessus et réduction du capital (résolution 10)	26 mois 26 juillet 2013		10 % du capital de la Société au 26 mai 2011, par période de 24 mois

Dans le cadre de ce programme de rachat et des précédents, la Société a acquis un certain nombre de ses actions et détenait en conséquence 560 536 actions propres à la date du 31 décembre 2011 d'une valeur comptable de 12,4 millions d'euros et d'une valeur nominale de 2,2 millions d'euros, soit 0,2 % des actions composant le capital social de la Société à cette date.

#### Descriptif du programme de rachat d'actions en cours

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours peut être consulté dans son intégralité sur le site Internet de la Société ([www.legrand.com](http://www.legrand.com)).

### ■ 11.2.2.2 NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS À SOUMETTRE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

Les projets de résolutions arrêtés par le Conseil d'administration de la Société en date du 7 mars 2012 qui seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 25 mai 2012 prévoient de renouveler (i) l'autorisation de rachat d'actions décrite au paragraphe 11.2.1.1 ci-dessus dans la limite de 10 % du capital et de 500 millions d'euros pour un prix maximal de rachat de 40 euros par action, et (ii) l'autorisation d'annulation d'actions auto-détenues décrite au paragraphe 11.2.1.1 ci-dessus dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

Les projets de résolutions figurent en annexe 4 du présent document de référence.

## 11.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, il n'existe aucune valeur mobilière donnant accès au capital de la Société autre que les actions.

## 11.2.4 - Évolution du capital social

Au cours de l'année 2011, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal total de 910 596 euros par émission de 227 649 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions et à l'attribution définitive d'actions de performance.

L'évolution du capital social depuis la constitution de la Société est détaillée dans le tableau ci-dessous :

Opérations	Date Conseil/ Assemblée	Nombre d'actions émises/ annulées	Montant nominal (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Valeur nominale (en euros)
Constitution	22/12/1998	40 000	40 000	–	40 000	40 000	1
Augmentation de capital	08/12/2002	759 310 900	759 310 900	–	759 350 900	759 350 900	1
Regroupement, augmentation de la valeur nominale et diminution du nombre d'actions	24/02/2006	569 513 175	–	–	759 350 900	189 837 725	4
Augmentation de capital par appel public à l'épargne	11/04/2006	43 689 298	174 757 192	688 106 444	934 108 092	233 527 023	4
Augmentation de capital réservée à GP Financière New Sub 1	11/04/2006	33 862 914	135 451 656	533 340 895	1 069 559 748	267 389 937	4
Augmentation de capital réservée aux salariés	02/05/2006	2 303 439	9 213 756	36 279 164*	1 078 773 504	269 693 376	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	07/11/2007	1 282 363	5 129 452	–	1 083 902 956	270 975 739	4
Annulation d'actions	05/03/2008	9 138 395	36 553 580	(188 280 771)	1 047 349 376	261 837 344	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/11/2008	977 784	3 911 136	–	1 051 260 512	262 815 128	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/05/2009	281 551	1 126 204	185 334	1 052 386 716	263 096 679	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/05/2010	57 916	231 664	92 665	1 052 618 380	263 154 595	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	09/02/2011	6 751	27 004	107 568	1 052 645 384	263 161 346	4
Constatation de l'augmentation de capital résultant de l'acquisition d'actions de performance	30/03/2011	120 635	482 540	–	1 053 127 924	263 281 981	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	08/02/2012	107 014	428 056	2 239 881	1 053 555 980	263 388 995	4

\* Le montant de la décote, soit 9,1 millions d'euros, a été comptabilisé en autres charges opérationnelles dans les comptes présentés selon les normes IFRS.

## 11.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés

À la date d'enregistrement du présent document de référence et à la connaissance de la Société, aucune action de la Société ne fait l'objet d'un nantissement, d'une garantie ou d'une sûreté.

## 11.2.6 - Nombre de droits de vote

L'attention est attirée sur le fait que le mécanisme de droits de vote double décrit au paragraphe 11.3.3 du présent document de référence, est entré en vigueur depuis le 24 février 2008.

Au 31 décembre 2011, le capital de la Société était composé de 263 388 995 actions auxquelles correspondaient 304 563 322 droits de vote.

# 11.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

## 11.3.1 - Objet social

Conformément à l'article 2 de ses statuts, la Société a pour objet, directement ou indirectement, en tous pays :

- l'achat, la souscription, la cession, la détention ou l'apport d'actions ou autres valeurs mobilières dans toutes sociétés ;
- toutes prestations de services notamment en matière de ressources humaines, informatique, management, communication, finance, juridique, marketing, et achats envers ses filiales et participations directes ou indirectes ;

- et généralement, toutes opérations, qu'elles soient financières, commerciales, industrielles, civiles, immobilières ou mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus et à tous objets similaires ou connexes, ainsi que de nature à favoriser directement ou indirectement le but poursuivi par la Société, son extension, son développement, son patrimoine social.

## 11.3.2 - Administration et Direction

Pour une description des règles régissant la composition, l'organisation et le fonctionnement des organes d'administration et de Direction de la Société, le lecteur est invité à se référer au chapitre 7 du présent document de référence (Gouvernement d'entreprise).

## 11.3.3 - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Les actions sont librement négociables et se transmettent par virement de compte à compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables, chaque membre de l'Assemblée a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire, à compter du 24 février 2006.

En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans.

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Lorsque les actions nouvelles ne sont pas intégralement libérées lors de leur émission, les appels de versement, aux dates fixées par le Conseil d'administration, auront lieu au moyen d'annonces insérées, quinze jours à l'avance, dans un des journaux d'annonces légales du lieu du siège social ou par lettre recommandée avec accusé de réception. Chaque versement sur toute action souscrite sera constaté par une mention portée au compte nominatif ouvert au nom du souscripteur. Tout versement en retard porte intérêt de plein droit, en faveur de la Société, à compter de l'exigibilité, sans mise en demeure ni demande en justice, au taux d'intérêt légal, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcées prévues par la loi.

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité identique, sous réserve de la création d'actions de préférence.

Les actions étant indivisibles au regard de la Société, celle-ci ne reconnaît qu'un propriétaire pour chaque action. Les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par une seule personne. En cas de démembrement, le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées générales extraordinaires.

Les héritiers, créanciers, syndics ou ayants cause d'un actionnaire ne peuvent, pour quelque motif que ce soit, provoquer l'apposition de scellés sur les biens et valeurs de la Société, en demander le partage, ni s'immiscer en aucune façon dans son administration.

Ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange ou d'attribution de titres à l'occasion d'une opération telle que regroupement, augmentation ou réduction de capital, en numéraire ou par incorporation de réserves, fusion ou à toute autre occasion, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leur propriétaire contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle de l'achat, de la vente ou du groupement du nombre d'actions ou de droits nécessaires.

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi. À ce titre, la Société peut faire usage de toutes les dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées d'actionnaires.

### 11.3.4 - Modifications des droits attachés aux actions

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques, la modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

## 11.3.5 - Assemblées générales

### ■ PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les règles suivantes sont issues des statuts existants à la date d'enregistrement du présent document de référence.

Sous réserve des restrictions légales et réglementaires, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède.

Il est justifié du droit de participer personnellement ou par mandataire aux Assemblées générales de la Société par l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (dans les conditions prévues par la loi) au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris :

- pour les actionnaires nominatifs : dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société ;
- pour les actionnaires au porteur : dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire souhaitant voter par correspondance ou procuration doit, dans le délai de trois jours avant la date de l'Assemblée générale, avoir déposé au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de réunion et de convocation, une formule de procuration ou de vote par correspondance, ou le document unique en tenant lieu. Le Conseil d'administration peut, pour toute Assemblée générale, réduire ce délai par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires. Sur décision du Conseil d'administration mentionnée dans l'avis de réunion et de convocation, les actionnaires peuvent, dans les conditions et délais fixés par les lois et les règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance par tous moyens de télétransmission (y compris par voie électronique). Lorsqu'il en est fait usage, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale, appelée à délibérer le 25 mai 2012, la modification de l'article 12.1

des statuts de la Société afin de le mettre en conformité avec le décret du 9 décembre 2011 relatif aux formalités de communication en matière de droit des sociétés (voir projets de résolutions figurant en annexe 4 du présent document de référence).

### ■ CONVOCATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu en France ou à l'étranger précisé dans l'avis de convocation.

### ■ TENUE DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le Vice-Président ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Tout actionnaire peut, si le Conseil d'administration le permet dans l'avis de réunion et de convocation d'une Assemblée générale, participer à cette Assemblée par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de transmission dans les conditions fixées par la législation ou la réglementation en vigueur. Cet actionnaire est alors réputé présent à cette Assemblée pour le calcul du quorum et de la majorité.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

### ■ DÉLIBÉRATIONS ET POUVOIRS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

## 11.3.6 - Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.



### 11.3.7 - Franchissements de seuils statutaires

---

Outre les dispositions légales applicables en la matière, toute personne physique ou morale venant à détenir directement ou indirectement (y compris par l'intermédiaire d'une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), seule ou de concert, de quelque manière que ce soit, une fraction égale à deux pour cent (2 %) du capital ou des droits de vote (le nombre total de droits de vote à utiliser au dénominateur étant calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont rattachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote), doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date de franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, en informer la Société en précisant le nombre total d'actions et de titres donnant accès au capital ainsi que le nombre de droits de vote qu'elle détient, directement ou indirectement,

seule ou de concert. Le franchissement à la baisse de ce seuil de 2 % devra être déclaré dans les mêmes formes et selon les mêmes délais.

Au-delà de ce seuil de 2 %, tout nouveau franchissement à la hausse ou à la baisse d'un seuil d'un pour cent (1 %) du capital ou des droits de vote doit également être déclaré dans les conditions et selon les modalités prévues ci-dessus.

En cas de non-respect des obligations d'information visées ci-dessus et à la demande, consignée dans le procès-verbal d'une Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins un pour cent (1 %) du capital ou des droits de vote, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote et l'actionnaire défaillant ne peut ni les exercer ni les déléguer pour toute Assemblée générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

### 11.3.8 - Modifications du capital social

---

Le capital social de la Société peut être augmenté ou réduit dans les conditions fixées par la loi et les règlements. L'Assemblée générale extraordinaire pourra également décider de procéder à la division des actions ou à leur regroupement.



## TABLES DE CONCORDANCES

<b>TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)</b>	<b>226</b>
<b>TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004</b>	<b>226</b>



## TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Règlement général de l'Autorité des marchés financiers – article 222-3		Rapport financier annuel	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
I.1°	Comptes annuels	Annexe 1	232-247
I.2°	Comptes consolidés établis conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales	Chapitre 10	151-205
I.3°	Rapport de gestion comportant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-3 et au deuxième alinéa de l'article L. 255-211 du Code de commerce	Annexe 2	248-259
	Rapport de gestion comportant les informations mentionnées à l'article 225-100-2 du Code de commerce	Chapitre 6	81-98
I.4°	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	1.1	4
I.5°	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	260-261
	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	10.2	206-207

## TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document de référence	1.1.1	4
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	1.1.2	4
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	1.2.1 et 1.2.2	5
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redésignés durant la période couverte	Sans objet	-
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	Chapitre 2	9-12
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Sans objet	-
<b>4</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>Chapitre 4</b>	<b>31-38</b>
<b>5</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>		
<b>5.1</b>	<b>Histoire et évolution de la Société</b>		
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	11.1.1	214
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	11.1.2	214
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	11.1.3	214

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire	11.1.4 et 11.1.5	214-215
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	3.1.2	17
<b>5.2</b>	<b>Investissements</b>		
5.2.1	Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du document d'enregistrement	6.6, 10.8.1 et 10.8.2	94, 211
5.2.2	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	10.8.3	212
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de Direction ont déjà pris des engagements fermes	10.8.4	212
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>		
<b>6.1</b>	<b>Principales activités</b>		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	3.1	14-17
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	3.1.1.2	16
6.2	Principaux marchés	3.1 et 3.2.2	14-20
6.3	Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	Sans objet	-
6.4	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	3.2.2.3, 3.2.3.1.4 et 3.4.1	19, 20-21, 28
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	3.2.2	18-19
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>		
7.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	11.1.6	215
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	10.1.2	159
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	3.4.2	28-30
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	4.1 et 5.3	31, 51-62
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1	Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	6.3 et 6.4	82-92
<b>9.2</b>	<b>Résultat d'exploitation</b>		
9.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	6.3 et 6.4	82-92
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	6.3 et 6.4	87-92
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte sur les opérations de l'émetteur	3.2, Chapitre 4, 6.9 et 6.10	18-23, 31-38, 95-96
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>		
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	6.5	92-93
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description de ces flux de trésorerie	6.5.1 et 10.1.1.3	92-93, 156
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	6.5.2	93
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	6.5	92-93

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2.3 et 8.1	Sans objet	-
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>3.2.3.1, 6.3.2.4 et 6.4.4</b>	<b>20, 84-85, 89-90</b>
<b>12</b>	<b>Information sur les tendances</b>		
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	6.13	97
12.2	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	Sans objet	-
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		
13.1	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	Sans objet	-
13.2	Rapport élaboré par des comptables ou des contrôleurs légaux indépendants	Sans objet	-
13.3	Prévision ou estimation du bénéfice élaborée sur une base comparable aux informations financières historiques	Sans objet	-
13.4	Déclaration indiquant si la prévision du bénéfice est, ou non, encore valable à la date du document d'enregistrement et, le cas échéant, expliquant pourquoi elle ne l'est plus	Sans objet	-
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale</b>		
14.1	Nom, adresse professionnelle, fonction et principales activités exercées en dehors de la société émettrice des (a) membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance, (b) associés commandités, s'il s'agit d'une société en commandite par actions, (c) fondateurs, s'il s'agit d'une société fondée il y a moins de cinq ans et (d) Directeurs généraux dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires. Nature de tout lien familial existant entre ces personnes. Pour toute personne membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance et pour toute personne visée aux points (b) et (d), informations détaillées sur leur expertise et leur expérience en matière de gestion et (a) nom des sociétés et sociétés en commandite au sein desquelles cette personne a été membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment des cinq dernières années, (b) condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins, (c) détail de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins, et (d) détail de toute incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ainsi que de tout empêchement prononcé par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins. Déclaration précisant qu'aucune information ne doit être divulguée	7.1.1 et Annexe 3 au rapport de gestion	100-104, 256-259
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de surveillance et de la Direction générale	7.4.2	122
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages</b>		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	7.2.1 à 7.2.5	104-111
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	7.2.5	111
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de Direction</b>		
16.1	Date d'expiration du mandat actuel et période durant laquelle la personne est restée en fonction	7.1.1 et 7.4.1	100-104, 121-122
16.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages, ou une déclaration négative appropriée	7.1.3	104

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	7.3.1.2.1, 7.3.1.2.2, 7.4.2	116-118, 122-126
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	7.4	120
<b>17</b>	<b>Salariés</b>		
17.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés par principal type d'activité et par site	8.1	136
17.2	Participation et stock-options	7.1.1, 7.2.1.2 et 8.2	100-104, 107-108, 137-138
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	8.2, 8.3 et 8.4	137-141
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>		
18.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable ainsi que le montant de la participation détenue, ou à défaut, déclaration négative appropriée	9.1.1	144-145
18.2	Droits de vote différents, ou déclaration négative appropriée	11.3.3	221-222
18.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de l'émetteur	9.1.2	145
18.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement de son contrôle	9.2	146-147
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>9.3</b>	<b>147</b>
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
<b>20.1</b>	<b>Informations financières historiques</b>	<b>10.1</b>	<b>152-205</b>
<b>20.2</b>	<b>Informations financières pro forma</b>	<b>Sans objet</b>	<b>-</b>
<b>20.3</b>	<b>États financiers</b>	<b>10.1</b>	<b>152-205</b>
<b>20.4</b>	<b>Vérification des informations financières historiques annuelles</b>		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	10.2	206-207
20.4.2	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement ayant été vérifiées par les contrôleurs légaux	Sans objet	-
20.4.3	Indiquer la source et préciser l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	Sans objet	-
<b>20.5</b>	<b>Date des dernières informations financières vérifiées (exercice clos le 31/12/2011)</b>	<b>10.1</b>	<b>152-205</b>
<b>20.6</b>	<b>Informations financières intermédiaires et autres</b>		
20.6.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées depuis la date des derniers états financiers et, le cas échéant, rapport d'examen ou d'audit	Sans objet	-
20.6.2	Informations financières intermédiaires, éventuellement non vérifiées, couvrant au moins les six premiers mois de l'exercice si le document d'enregistrement a été établi plus de neuf mois après la fin du dernier exercice vérifié	Sans objet	-
<b>20.7</b>	<b>Politique de distribution des dividendes</b>	<b>10.4</b>	<b>209</b>
20.7.1	Dividende par action	10.1 (Note 10) et 10.4	178, 209
<b>20.8</b>	<b>Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	<b>10.5</b>	<b>210</b>

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>20.9</b>	<b>Changement significatif de la situation financière ou commerciale</b>	<b>10.6</b>	<b>210</b>
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
<b>21.1</b>	<b>Capital social</b>		
21.1.1	Montant du capital souscrit, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises et totalement libérées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	11.2.1	215-217
21.1.2	Actions non représentatives du capital	Sans objet	-
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur, lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	11.2.2	219
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	8.2 et 8.3	137-139
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	8.2	137-138
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	Sans objet	-
21.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	11.2.4	220
<b>21.2</b>	<b>Acte constitutif et statuts</b>		
21.2.1	Objet social	11.3.1	221
21.2.2	Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	7.3.1	112-119
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	11.3.3	221-222
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	11.3.4	222
21.2.5	Convocation et conditions d'admission aux Assemblées générales annuelles et aux Assemblées générales extraordinaires des actionnaires	11.3.5	223
21.2.6	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	11.3.6	223
21.2.7	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	11.3.7	224
21.2.8	Conditions, imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit.	11.3.8	224
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>10.7</b>	<b>210</b>
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>		
23.1	Informations concernant les personnes ayant établi une déclaration ou un rapport	Sans objet	-
23.2	Attestation confirmant que les informations ont été fidèlement reproduites et qu'aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses	Sans objet	-
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>1.3.2</b>	<b>6-7</b>
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b>	<b>10.1.2</b>	<b>159</b>



# A

## ANNEXES

<b>ANNEXE 1</b>	<b>232</b>
Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 (comptes sociaux)	232
<b>ANNEXE 2</b>	<b>248</b>
Rapport de gestion du Conseil d'administration du 7 mars 2012 à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2012	248
<b>ANNEXE 3</b>	<b>260</b>
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011	260
<b>ANNEXE 4</b>	<b>262</b>
Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2012	262
Texte des résolutions proposées à l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2012	267



## ANNEXE 1

## Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 (comptes sociaux)

## Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010
<b>Produits d'exploitation</b>		
Chiffre d'affaires	17 300	15 661
Autres produits d'exploitation	6 477	918
	<b>23 777</b>	<b>16 579</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Consommations de marchandises	0	0
Consommations de matières premières et autres approvisionnements	0	0
Autres achats et charges externes	(11 909)	(6 678)
Impôts, taxes et versements assimilés	(248)	(592)
Frais de personnel	(8 669)	(7 391)
Dotations aux amortissements et provisions	(1 799)	(1 901)
	<b>(22 625)</b>	<b>(16 562)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 152</b>	<b>17</b>
<b>Produits financiers</b>		
Des participations	115 316	82 369
Des valeurs mobilières, créances et produits nets	2 830	379
Sur cessions de l'actif immobilisé	0	0
Gain de change	9	0
	<b>118 155</b>	<b>82 748</b>
<b>Charges financières</b>		
Dotations aux amortissements et provisions	(383)	(201)
Perte de change	0	(7)
Intérêts, charges assimilées et autres charges financières	(36 011)	(18 214)
	<b>(36 394)</b>	<b>(18 422)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>81 761</b>	<b>64 326</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>82 913</b>	<b>64 343</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(2 863)</b>	<b>6 404</b>
<b>Bénéfice de l'exercice avant impôt et participation</b>	<b>80 050</b>	<b>70 747</b>
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(179)	(145)
Impôt sur les bénéfices	12 605	6 727
<b>BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE</b>	<b>92 476</b>	<b>77 329</b>

## Actif - Net

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
<b>Actif immobilisé</b>		
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	0
Immobilisations financières	3 930 677	3 788 015
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>3 930 677</b>	<b>3 788 015</b>
<b>Actif circulant</b>		
Stocks et en-cours	0	0
Créances	21 357	38 003
Autres actifs	0	0
Valeurs mobilières de placement	4 594	8 424
Disponibilités	0	0
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>25 951</b>	<b>46 427</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>7 694</b>	<b>2 657</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>3 964 322</b>	<b>3 837 099</b>

## Passif - Avant répartition

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
<b>Capitaux propres</b>		
Capital social	1 053 556	1 052 645
Primes et réserves	1 570 210	1 722 486
Résultat de l'exercice	92 476	77 329
Provisions réglementées et subventions	0	0
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 716 242</b>	<b>2 852 460</b>
<b>Provisions</b>	<b>4 987</b>	<b>7 646</b>
<b>Dettes financières</b>		
Autres dettes financières	1 234 598	945 371
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 234 598</b>	<b>945 371</b>
<b>Autres dettes</b>	<b>8 495</b>	<b>31 618</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>3 964 322</b>	<b>3 837 099</b>

## Tableau de financement (pour les exercices clos le 31 décembre)

(en milliers d'euros)	2011	2010
<b>Trésorerie de début de période (note 1.13)</b>	<b>(74)</b>	<b>(3)</b>
<b>Trésorerie provenant des activités courantes</b>		
Bénéfice net	92 476	77 329
<i>Produits et charges n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie</i>		
<i>Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions</i>	(4 070)	(1 675)
Autres éléments	(4)	4
<b>SOUS TOTAL MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>88 402</b>	<b>75 658</b>
<i>Mouvements des actifs et passifs opérationnels ayant entraîné des flux de trésorerie :</i>		
Clients, comptes rattachés et autres créances (dont créances d'intégration fiscale)	16 646	(16 047)
Fournisseurs et autres dettes (dont dettes d'intégration fiscale)	(23 123)	(17 639)
Autres actifs et passifs opérationnels	(6 755)	(2 299)
<b>TOTAL DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS COURANTES</b>	<b>75 170</b>	<b>39 673</b>
<b>Mouvements de trésorerie liés à des opérations de cession (investissements) :</b>		
Produits de cessions des actifs	0	0
<b>Investissements :</b>		
Immobilisations corporelles et incorporelles	0	0
Cessions (acquisitions) nettes d'immobilisations financières et assimilées	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Trésorerie provenant (affectée à) des opérations de financement</b>		
Augmentation (réduction) de capital et primes	2 668	459
Rachat d'actions et contrat de liquidité	6 795	4 601
Dividendes payés	(231 362)	(183 716)
Mouvements nets des emprunts (dont prêts et emprunts intragroupe)	146 755	138 912
<b>TOTAL</b>	<b>(75 144)</b>	<b>(39 744)</b>
<b>Variation nette de trésorerie (note 1.13)</b>	<b>26</b>	<b>(71)</b>
<b>Trésorerie de fin de période (note 1.13)</b>	<b>(48)</b>	<b>(74)</b>

## Faits marquants

---

Néant.

## Evènements postérieurs à la clôture

---

Néant

## 1 - Principes, règles et méthodes comptables

---

### 1.1 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis suivant les principes comptables résultant de la réglementation et conformément au plan comptable révisé et suivant les mêmes méthodes.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

### 1.2 Immobilisations incorporelles

Cette rubrique correspond à des logiciels amortis sur 3 ans.

Ces logiciels bénéficient d'un amortissement fiscal sur 12 mois, constaté par un amortissement dérogatoire.

### 1.3 Titres de participation

Les titres de participation sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée ou de leur valeur d'usage.

Cette dernière est estimée en fonction de l'actif net réévalué de la Société, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir.

### 1.4 Rachat d'actions et contrat de liquidité

Le classement comptable des actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat est conforme à l'avis CU CNC n° 98-D et dépend de la formulation des objectifs du ou des programmes de rachat.

#### ■ Affectation explicite à l'attribution aux salariés :

Les actions sont inscrites en valeurs mobilières de placement, « actions propres ».

#### ■ Affectation explicite à la réduction de capital ou affectations explicites autres que les cas précédents :

Les actions sont inscrites en autres immobilisations financières, « actions propres en voie d'annulation » ou « actions propres ».

Les actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont également comptabilisées dans un poste actions propres des autres immobilisations financières.

Les espèces ou placements court terme indisponibles dans le cadre du contrat de liquidité sont enregistrés en autres créances immobilisées au sein des autres immobilisations financières.

#### Dépréciation des actions propres :

■ les actions propres en voie d'annulation sont évaluées à leur coût d'achat ;

■ les autres actions propres sont évaluées au plus bas de leur coût d'entrée et de leur valeur d'inventaire. La valeur d'inventaire est constituée par le cours moyen de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice. Une provision est constituée pour les moins-values latentes éventuelles.

Les reprises de provision pour dépréciation des actions propres ont été enregistrées en résultat exceptionnel comme les moins-values liées à leur transfert aux salariés.

Pour les actions rachetées et affectées à des plans de stock-options ou des plans d'attributions d'actions de performance, une provision pour risque est constituée pour la différence entre le prix d'attribution aux salariés et la valeur nette comptable des actions propres. Dans le cas des stocks options, cette provision est constituée lorsque l'exercice de l'option par le salarié est probable. Dans le cas des actions de performance comme des stocks options, la provision pour risque est constituée lorsque le Conseil d'administration de Legrand a pris la décision de rachat des actions afférentes au plan concerné.

Cette provision est étalée linéairement sur la période d'acquisition des options et des actions de performance.

En application de l'avis du CNC n° 2008-17 du 6 novembre 2008 et publié le 17 novembre 2008, la valeur nette comptable des actions propres faisant l'objet d'une telle provision pour risque a été définie par la valeur d'inventaire de l'action à la date de publication de l'avis soit une valeur de 12,73 euros par action.

Cet avis concerne les plans d'attribution d'actions de performance décidés dans les Conseils d'administration de 2007 et de 2008.

Le plan 2007 est arrivé à échéance le 15 mai 2011. Au 31 décembre 2011, seul le plan 2008 fait l'objet de cette provision pour risque.

### 1.5 Valeurs mobilières de placement

Le poste inclut des rachats d'actions propres qui ont été affectées pour attribution aux salariés, tel que décrit au 1.4.

### 1.6 Créances et dettes

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale.

Les créances ont, le cas échéant, été dépréciées par voie de provision pour tenir compte du risque de non-recouvrement.

### 1.7 Dettes et créances en devises

Elles figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours constaté à la fin de l'exercice.

### 1.8 Charges à répartir

Les charges à répartir représentent les frais d'émission des financements. Ils sont amortis sur la durée des emprunts.

### 1.9 Prime de remboursement des obligations

La prime de remboursement au bilan est la prime de remboursement liée aux emprunts obligataires émis en 2010 et 2011, décrits en note 2.8.c. Cette prime est amortie sur la durée des emprunts.

### 1.10 Provision pour indemnités de départ en retraite et autres régimes de retraite

En application des conventions collectives en vigueur dans le secteur de la construction électrique, Legrand est tenu de verser, à tout salarié partant en retraite, une indemnité calculée en fonction de son ancienneté.

Les engagements sont calculés chaque année en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de service futur du salarié, le niveau de rémunération future, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en utilisant les sorties futures du fonds estimées sur la base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises libellées en euros et dont l'échéance est proche de celle de l'engagement au titre des pensions.

Le passif enregistré au bilan est la valeur actuelle des engagements à la date du bilan ajustée des coûts des services passés non comptabilisés et diminuée de la juste valeur du régime. Les coûts des services sont comptabilisés en charge selon un mode linéaire sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel.

Un régime de retraite complémentaire existe également pour les salariés au-delà de certains seuils de rémunération. Ce régime garantit une retraite à prestations définies correspondant aux droits théoriques qui auraient dû être acquis sur la tranche D de la Sécurité Sociale (plafonnée à quatre fois le plafond de la Sécurité Sociale) pour les salariés présents dans la Société au moment de leur départ en retraite.

Une provision est constituée pour la différence entre la valeur actuarielle des montants qui devront être versés aux personnes concernées et les montants actualisés des versements déjà effectués.

### 1.11 Provision pour participation et intéressement des salariés aux résultats

Legrand a adhéré à l'accord dérogatoire de participation du 4 mai 2011. Cet accord de participation s'applique pour une durée de 4 ans et donc pour les calculs de la réserve spéciale de participation de 2011 à 2014. Le périmètre des sociétés parties à l'accord inclut la Société et les sociétés Legrand France, Legrand SNC, Alpes Technologies, Groupe Arnould, Cofrel, Sarlam, Ura, Planet-Wattohm, Distrasa, ICM Group et Intervox Systèmes.

Legrand a également adhéré à l'accord d'intéressement conclu pour les exercices 2009, 2010 et 2011 pour le même périmètre que celui énoncé pour l'accord dérogatoire de participation.

### 1.12 Achats et ventes à terme de devises

En fin d'exercice, la perte latente résultant de la différence entre le cours de vente ou d'achat et le cours de clôture, fait l'objet d'une provision. Les gains latents ne sont pas constatés en comptabilité mais sont réintégrés fiscalement.

### 1.13 Tableaux des flux de trésorerie

Pour ce document, présenté après le bilan dans les états financiers, la Société définit la trésorerie nette comme l'ensemble des postes financiers du bilan réalisables (ou payables) dans un délai n'excédant pas trois mois.

## 2 - Notes sur le bilan

### 2.1. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	Valeur au 31/12/2010	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur au 31/12/2011
Logiciels - Valeur brute	479			479
Logiciels - Amortissement	(479)			(479)
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 2.2. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Valeur au 31/12/2010	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur au 31/12/2011
<b>Titres de participation</b>				
Legrand France S.A.	3 773 659	0	0	3 773 659
	3 773 659	0	0	3 773 659
<b>Créances rattachées à des participations</b>				
Prêt à Legrand France S.A.	0	142 498	0	142 498
	0	142 498	0	142 498
<b>Autres immobilisations financières</b>				
■ actions propres en voie d'annulation	0	0	0	0
■ autres actions propres	5 385	108	0	5 493
■ autres créances immobilisées	8 965	56	0	9 021
■ dépôts et cautionnements	6	0	0	6
	14 356	164	0	14 520
<b>Provisions pour dépréciation</b>				
■ dépréciation des autres actions créances immobilisées	0	0	0	0
	0	0	0	0
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES</b>	<b>3 788 015</b>	<b>142 662</b>	<b>0</b>	<b>3 930 677</b>

#### a) Titres de participation

Les titres n'ont donné lieu à aucune provision.

#### b) Créances rattachées à des participations

Legrand a prêté 142 498 milliers d'euros dans le cadre de la convention de trésorerie conclue avec Legrand France le 25 janvier 2006. Ce prêt porte intérêt à un taux Euribor + 0,80 %.

#### c) Autres immobilisations financières

Ce poste inclut les actions rachetées dans le cadre du contrat de liquidité et les espèces et placements à court terme du contrat (cf. note 1.4).

Le 29 mai 2007, Legrand a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires cotées sur le marché NYSE Euronext Paris et conforme à la Charte de Déontologie de l'AMAFI approuvée par la décision de l'AMF du 22 mars 2005.

Au 31 décembre 2011, Legrand détient 230 500 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 5 493 milliers d'euros. Les actions ne sont dépréciées ni au 31 décembre 2011 ni au 31 décembre 2010. Les espèces et placements à court terme du contrat de liquidité d'un montant de 9 021 milliers d'euros au 31 décembre 2011 sont présentés en autres créances immobilisées.

Les rachats d'actions affectés aux salariés sont présentés dans la note sur les valeurs mobilières de placement en 2.4.

## 2.3 Créances

(en milliers d'euros)	Montant net au 31/12/2011	Echéances	
		À un an au plus	À plus d'un an
<b>Créances de l'actif circulant :</b>			
Clients	7 649	7 649	0
Taxe sur la valeur ajoutée	318	318	0
État, impôt sur le bénéfice	0	0	0
Créances d'intégration fiscale	13 390	13 390	0
Autres créances	0	0	0
<b>TOTAL AU 31/12/2011</b>	<b>21 357</b>	<b>21 357</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL AU 31/12/2010</b>	<b>38 003</b>	<b>38 003</b>	<b>0</b>

## 2.4 Valeurs mobilières de placement

Ce poste est uniquement composé des actions propres rachetées dans l'objectif d'une attribution aux salariés.

(en milliers d'euros)	31/12/2011				31/12/2010
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Provision pour risque	Valeur nette
<b>Actions propres affectées aux salariés</b>					
Plan d'actions de performance	6 791	(2 320)	4 471	(3 629)	7 695
FCPE	123	0	123	0	729
<b>TOTAL DE LA VALEUR AU BILAN</b>	<b>6 914</b>	<b>(2 320)</b>	<b>4 594</b>	<b>(3 629)</b>	<b>8 424</b>

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours portant sur un montant maximal de 500 millions d'euros a été publié le 26 mai 2011.

Au 31 décembre 2011, la société détenait, dans le cadre de ces programmes de rachat, 330 036 actions pour une valeur brute de 6 914 milliers d'euros, l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- l'attribution d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats pour 4 921 actions et pour une valeur de 123 milliers d'euros ;
- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 325 115 actions et pour une valeur de 6 791 milliers d'euros.

Au cours de l'exercice 2011, 24 334 actions qui étaient affectées à l'attribution d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats ont été transférées au FCPE pour une valeur de 702 milliers d'euros.

Par ailleurs, 253 265 actions ont été transférées au cours de l'exercice 2011 aux salariés dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions mentionnées en note 2.6.d, en plan de rachat.

De plus, 120 635 actions de performance ont été attribuées sur le plan 2009 en plan de souscription (note 2.6).

La provision pour dépréciation des actions propres s'analyse ainsi :

- provision pour dépréciation sur les actions propres affectées aux plans d'attribution gratuite d'actions : elle ramène la valeur de ces actions à une valeur d'inventaire de 12,73 euros par action, cours moyen de celle-ci entre le 1<sup>er</sup> et le 17 novembre 2008, date de publication de l'avis n° 2008-17 du CNC. Cette valeur est figée jusqu'à disparition des actions concernées du portefeuille de la Société ;
- provision pour dépréciation pour les autres actions propres affectées aux salariés : elle a pour effet de ramener la valeur de ces actions au cours d'inventaire. Au 31 décembre 2011, aucune dépréciation n'a été constatée.

Par ailleurs, comme cela a été décrit en note 1.4, une provision pour risque a été constituée pour les plans d'actions de performance lorsque des actions propres ont été rachetées en vue de servir ces plans.

## 2.5 Compte de régularisation

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Charges payées d'avance	96	35
Charges différées à répartir (note 1.8)	5 242	1 419
Prime de remboursement (note 1.9)	2 356	1 203
<b>TOTAL</b>	<b>7 694</b>	<b>2 657</b>

## 2.6 Capitaux propres

### a) Capital social

Le détail ci-dessous donne l'évolution du capital social au 31 décembre 2011 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)
Au 31/12/2010	263 161 346	4	1 052 645 384
Souscription d'actions du plan d'option 2007	100 965	4	403 860
Souscription d'actions du plan d'option 2008	1 614	4	6 456
Souscription d'actions du plan d'option 2009	732	4	2 928
Souscription d'actions du plan d'option 2010	3 703	4	14 812
Emission d'actions gratuites dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2009	120 635	4	482 540
Au 31/12/2011	263 388 995	4	1 053 555 980

Il existe actuellement une seule catégorie d'actions constituée d'actions ordinaires. La valeur nominale d'une action est de 4 euros.

Les actions rachetées soit dans le cadre des programmes de rachat soit dans le cadre du contrat de liquidité ne donnent pas droit à dividende ni à droit de vote.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles

il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'action 2007, 2008, 2009 et 2010 ainsi que du plan d'actions de performance 2009, 227 649 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2011 représentant une augmentation de capital d'un montant de 911 milliers d'euros assortie d'une prime d'émission de 1 757 milliers d'euros.



**b) Primes et réserves**

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
<b>Avant répartition</b>		
Primes	1 062 526	1 060 769
Primes - frais de mise en Bourse	(33 206)	(33 206)
Réserve légale	78 086	74 219
Autres réserves et report à nouveau	462 804	620 704
Résultat de l'exercice	92 476	77 329
	<b>1 662 686</b>	<b>1 799 815</b>

Le poste « Autres réserves » et report à nouveau comprend des réserves indisponibles suite au rachat d'actions d'un montant de 12 407 milliers d'euros.

**c) Mouvement des capitaux propres**

<i>(en milliers d'euros)</i>	
Capitaux propres au 31 décembre 2010	2 852 460
Variation en cours d'exercice :	
■ du capital	911
■ des primes	1 757
■ des réserves et report à nouveau	
■ résultat de l'exercice	92 476
■ dividendes versés	(231 362)
■ autres variations	
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2011 avant répartition</b>	<b>2 716 242</b>

Le 26 mai 2011, l'Assemblée générale mixte de Legrand a décidé la distribution d'un dividende de 0,88 euro par action, soit 231 362 milliers d'euros.

### d) Plan d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions 2007 à 2011

#### Plan d'actions de performance

L'assemblée générale du 15 mai 2007 a autorisé le Conseil d'administration de la Société à consentir en une ou plusieurs fois, à certains membres du personnel salarié ou aux mandataires

sociaux de la Société et de ses filiales, des actions de performance représentant un pourcentage maximum de 5 % du capital social au jour de la décision d'attribution.

Informations sur les plans d'actions de performance Assemblée générale du 15/05/07	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011	Total
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010	03/03/2011	
Nombre total d'actions de performance attribuées	533 494	654 058	288 963	896 556	1 592 712	3 965 783
<i>dont nombre d'actions de performance attribuées aux mandataires sociaux</i>						
■ Gilles Schnepf	13 582	24 194	12 075	38 373	65 737	153 961
■ Olivier Bazil	12 845	22 883	11 416	23 790	62 151	133 085
À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde						
Modalités d'attribution						
Actions de performance annulées durant l'exercice 2007	(8 695)	0	0	0	0	(8 695)
Actions de performance acquises durant l'exercice 2008	(546)	0	0	0	0	(546)
Actions de performance annulées durant l'exercice 2008	(8 298)	(6 145)	0	0	0	(14 443)
Actions de performance acquises durant l'exercice 2009	(253 880)	(400)	0	0	0	(254 280)
Actions de performance annulées durant l'exercice 2009	(6 428)	(9 905)	(6 281)	0	0	(22 614)
Actions de performance acquises durant l'exercice 2010	(682)	(329 359)	(463)	0	0	(330 504)
Actions de performance annulées durant l'exercice 2010	(2 397)	(2 908)	(3 845)	(21 358)	0	(30 508)
Actions de performance acquises durant l'exercice 2011	(250 040)	(538)	(120 818)	(1 058)	(1 446)	(373 900)
Actions de performance annulées durant l'exercice 2011	(2 528)	(7 358)	(7 972)	(21 635)	(34 090)	(73 583)
<b>Actions de performance au 31/12/2011</b>	<b>0</b>	<b>297 445</b>	<b>149 584</b>	<b>852 505</b>	<b>1 557 176</b>	<b>2 856 710</b>

Le plan 2007 est arrivé à échéance le 15 mai 2011.

#### Plan d'options de souscription ou d'achat d'actions

L'assemblée générale du 15 mai 2007 a autorisé le Conseil d'administration de la Société à consentir en une ou plusieurs fois, à certains membres du personnel salarié ou aux mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, des options donnant droit

à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions de la Société représentant un pourcentage maximum de 5 % du capital social de la société au jour de l'attribution des actions.

Le prix de souscription ou d'achat a été fixé selon la moyenne des 20 derniers cours de clôture de l'action précédant le jour du Conseil d'administration qui a attribué ces options.

Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions Assemblée générale du 15/05/2007	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010	Total
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010	
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 638 137	2 015 239	1 185 812	3 254 726	8 093 914
<i>dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>					
■ Gilles Schnepf	79 281	141 231	93 964	217 646	532 122
■ Olivier Bazil	40 745	72 583	48 300	134 351	295 979
	38 536	68 648	45 664	83 295	236 143
À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde					
Modalités d'exercice					
Point de départ d'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014	
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020	
Prix de souscription ou d'achat	25,20 €	20,58 €	13,12 €	21,82 €	
Options de souscription ou d'achat d'action annulées durant l'exercice 2007	(27 574)	0	0	0	(27 574)
Options de souscription ou d'achat d'action annulées durant l'exercice 2008	(27 468)	(20 439)	0	0	(47 907)
Options de souscription ou d'achat d'action annulées durant l'exercice 2009	(25 105)	(32 057)	(21 093)	0	(92 523)
Options de souscription ou d'achat d'action souscrites durant l'exercice 2010	(2 046)	(2 853)	(1 852)	0	(6 751)
Options de souscription ou d'achat d'action annulées durant l'exercice 2010	(13 830)	(19 112)	(18 739)	(75 317)	(126 998)
Options de souscription ou d'achat d'action souscrites durant l'exercice 2011	(100 965)	(1 614)	(732)	(3 703)	(107 014)
Options de souscription ou d'achat d'action annulées durant l'exercice 2011	(10 643)	(31 760)	(33 552)	(75 713)	(137 400)
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2011</b>	<b>1 430 506</b>	<b>1 907 404</b>	<b>1 109 844</b>	<b>3 099 993</b>	<b>7 547 747</b>

## 2.7 Provisions

(en milliers d'euros)	Montant au 31/12/2010	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice	Montant au 31/12/2011
<b>Provisions</b>				
Pensions, obligations similaires et indemnités	1 442	432	(826)	1 048
Autres provisions	6 204	1 439	(3 704)	3 939
	<b>7 646</b>	<b>1 871</b>	<b>(4 530)</b>	<b>4 987</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>				
Sur immobilisations financières	0	0	0	0
Sur valeurs mobilières de placement (note 2.4)	5 449	0	(3 129)	2 320
	<b>5 449</b>	<b>0</b>	<b>(3 129)</b>	<b>2 320</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13 095</b>	<b>1 871</b>	<b>(7 659)</b>	<b>7 307</b>
Dotations et reprises :				
■ d'exploitation		465	(1 089)	
■ financières		0	0	
■ exceptionnelles		1 406	(6 570)	
<b>TOTAL</b>		<b>1 871</b>	<b>(7 659)</b>	

■ Les autres provisions comprennent notamment la provision pour risque associée aux actions propres affectées aux plans d'attribution d'actions de performance pour un montant de 3 629 milliers d'euros.

■ Le plan 2007 d'actions de performance a été entièrement attribué aux salariés en 2011. La reprise de provision pour risque associée à ce plan est de 3 216 milliers d'euros, après une dotation sur 2011 de 301 milliers d'euros.

## 2.8 Dettes financières et autres dettes

(en milliers d'euros)	Montant net au 31/12/2011	Échéances		
		À un an au plus	À plus d'un an et à cinq ans au plus	À plus de cinq ans
<b>Dettes financières</b>				
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, dont :				
■ À deux ans au plus à l'origine	48	48		
■ À plus de deux ans à l'origine	509 974	92 247	417 727	
Emprunts obligataires	724 576	24 576		700 000
Emprunts et dettes financières divers	0			
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 234 598</b>	<b>116 871</b>	<b>417 727</b>	<b>700 000</b>
<b>Autres dettes</b>				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 445	2 445		
Dettes fiscales et sociales	4 416	4 416		
Autres dettes	1 634	1 634		
Produits constatés d'avance				
<b>TOTAL AUTRES DETTES</b>	<b>8 495</b>	<b>8 495</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DETTES AU 31/12/2011</b>	<b>1 243 093</b>	<b>125 366</b>	<b>417 727</b>	<b>700 000</b>
<b>TOTAL DETTES AU 31/12/2010</b>	<b>976 989</b>	<b>129 875</b>	<b>547 114</b>	<b>300 000</b>

### a) Contrat de crédit

#### Contrat de Crédit 2006

La Société a conclu le 10 janvier 2006 avec cinq arrangeurs mandatés une convention de crédit d'un montant de 2,2 milliards d'euros (le « Contrat de Crédit 2006 »).

Lors de sa conclusion, le Contrat de Crédit 2006 se décomposait en une tranche A d'un montant de 700 millions d'euros constituant une facilité multidevises à terme amortissable semestriellement par tranches de 10 % du nominal à partir du 10 janvier 2007 jusqu'au 10 juillet 2010 et une dernière échéance de 20 % le 10 janvier 2011 et d'une tranche B d'un montant de 1,2 milliard d'euros constituant une facilité multidevises renouvelable par tirages successifs.

Les tranches A et B avaient à l'origine une échéance de cinq ans (chacune avec une option de renouvellement de deux fois un an).

Le 12 mars 2007 et le 12 novembre 2007, Legrand a exercé son option d'extension de deux fois un an sur le Contrat. Le Contrat a donc été prolongé jusqu'au 10 janvier 2013. Un montant de 7,2 millions d'euros a été remboursé au 10 janvier 2010 et à

compter du 10 juillet 2010 les amortissements semestriels de la tranche A sont de 6,22 % du nominal d'origine jusqu'au 10 juillet 2011, 7,12 % du nominal d'origine le 10 janvier 2012, de 6,02 % du nominal d'origine le 10 juillet 2012 et de 19,32 % le 10 janvier 2013.

En octobre 2011, Legrand a annulé la tranche B de son contrat 2006 dans le cadre de la mise en place d'un nouveau contrat de crédit (voir note ci-dessous). Il n'y avait à la date du remboursement aucun tirage sur cette ligne.

Le montant de la tranche A souscrite au niveau de la Société s'élève à 227,2 millions d'euros au 31 décembre 2011.

#### Contrat de Crédit 2011

Le 20 octobre 2011, Legrand a conclu avec six banques une nouvelle facilité multidevises (« Contrat de Crédit 2011 ») d'un montant de 900 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement deux fois un an.

Au 31 décembre 2011, il n'y a aucun tirage par Legrand sur ce contrat de crédit.

**b) Emprunts bancaires**

Au 31 décembre 2011 les emprunts bancaires se composent de :

- un emprunt pour un montant total de 220 millions d'euros contracté le 21 mai 2007 auprès d'institutions financières françaises. Cet emprunt bancaire a été conclu pour une durée de 6 ans et 4 mois, soit à échéance du 21 septembre 2013. Ce prêt porte intérêt à taux variable Euribor 3 mois majoré de 0,45 % ;
- un emprunt pour un montant de 62,5 millions d'euros, contracté le 12 mars 2009 auprès d'institutions financières françaises. Cet emprunt bancaire a été conclu pour une durée de 5 ans, soit à échéance du 12 mars 2014. Cet emprunt porte intérêt à taux variable Euribor 3 mois majoré de 2,1 % sur une tranche de 22,5 millions d'euros et à Euribor 3 mois majoré de 1,6 % sur une tranche de 40,0 millions d'euros.

**c) Emprunts obligataires**

En février 2010, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant de 300 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance du 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2011, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance du 21 mars 2018. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

**d) Les autres dettes comprennent le montant des dettes d'intégration fiscale pour 1,6 million d'euros**

### 3 - Information sur le compte de résultat

**Résultat exceptionnel**

(en milliers d'euros)	2011	2010
<b>Produits exceptionnels</b>		
Sur opérations de gestion	34	0
Sur opérations de capital	1 009	2 732
Reprises sur provisions et transferts de charges (note 2.7)	4 605	12 509
	<b>5 648</b>	<b>15 241</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>		
Sur opérations de gestion	(3)	0
Sur opérations de capital	(7 102)	(6 684)
Dotations aux amortissements et aux provisions (note 2.7)	(1 406)	(2 153)
	<b>(8 511)</b>	<b>(8 837)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(2 863)</b>	<b>6 404</b>

Les produits et charges sur opérations en capital correspondent aux produits et charges générés lors des opérations d'achat et vente d'actions propres, effectuées dans le cadre du contrat de liquidité pour 164 milliers d'euros (produits) ainsi que des attributions d'actions de performance transférées aux bénéficiaires au titre des plans 2007 à 2011 et au FCPE pour 6 257 milliers d'euros (charges).

Le compte reprise et transfert de charges exceptionnelles comprend, en complément des provisions présentées en note 2.7, une charge de 1 962 milliers d'euros, reflète des refacturations des moins-values constatées ou prévues au niveau de la société Legrand SA suite au transfert des actions de performance aux salariés des différentes filiales du groupe.

## 4 - Autres informations

### 4.1 Impôts

#### a) Accroissement et allègement de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)	Base : produits (ou charges)			Produits (ou charges) fiscaux latents*			
	Mouvements de l'exercice						
	Au 31/12/2010	Dotations	Reprise	Au 31/12/2011	Au 31/12/2010	Variation	Au 31/12/2011
<b>Différence entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains postes :</b>							
<b>Produits imposés non encore comptabilisés</b>							
■ Gain de change latent	4	0	(4)	0	(1)	1	0
<b>Charges non déductibles temporairement</b>							
■ Participation	(175)	0	(46)	(221)	60	16	76
■ Pensions, obligations similaires et indemnités	(1 436)	317	0	(1 119)	494	(109)	385
■ Impôts, taxes et autres	(155)	29	0	(126)	53	(10)	43
<b>TOTAL</b>	<b>(1 762)</b>	<b>346</b>	<b>(50)</b>	<b>(1 466)</b>	<b>607</b>	<b>(102)</b>	<b>505</b>

\* Déterminés selon la méthode du report variable en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 %.

Le taux retenu est le taux d'impôt en vigueur depuis 2006. Il n'a pas été tenu compte de la contribution exceptionnelle d'impôt de 5 % s'appliquant aux sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros, celle-ci ne s'appliquant que pour l'exercice 2012 en ce qui concerne la fiscalité latente.

#### b) Intégration fiscale

La Société est la mère de l'intégration fiscale qui regroupe les sociétés françaises du Groupe Legrand qui répondent aux critères d'entrée dans cette intégration. Cette intégration fiscale s'est créée au 1<sup>er</sup> janvier 2003.

La convention d'intégration fiscale conclue est la convention dite de « neutralité » dans laquelle chaque filiale calcule et paye son impôt à la mère comme si elle avait été en dehors de l'intégration fiscale.

Le compte impôt enregistre la différence entre l'impôt dû dans l'intégration fiscale et le produit d'impôt lié aux résultats des filiales fiscalement bénéficiaires. Pour l'année 2011, le gain d'intégration fiscale est de 12 544 milliers d'euros.

## 4.2 Relations avec les entreprises liées

(en milliers d'euros)	2011		2010	
	Montants avec les entreprises liées	Rappel du total états financiers	Montants avec les entreprises liées	Rappel du total états financiers
<b>a) Immobilisations financières</b>	<b>3 916 157</b>	<b>3 930 677</b>	<b>3 773 659</b>	<b>3 788 015</b>
<b>b) Stocks</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>c) Créances</b>				
Clients et comptes rattachés	7 649	7 649	13 171	13 171
Autres créances	13 390	13 708	12 717	24 832
	<b>21 039</b>	<b>21 357</b>	<b>25 888</b>	<b>38 003</b>
<b>d) Dettes</b>				
Emprunts	0	1 234 598	37 394	945 371
Fournisseurs et comptes rattachés	136	2 445	58	1 971
Autres dettes	1 634	6 050	24 432	29 647
	<b>1 770</b>	<b>1 243 093</b>	<b>61 884</b>	<b>976 989</b>
<b>e) Charges financières</b>	<b>196</b>	<b>36 394</b>	<b>509</b>	<b>18 422</b>
<b>f) Produits financiers</b>	<b>118 146</b>	<b>118 155</b>	<b>82 748</b>	<b>82 748</b>

## 4.3 Exposition aux risques des marchés (taux, change, crédit)

### a) Gestion des risques financiers

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé financier de nature spéculative, en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, toutes les transactions portant sur des instruments financiers sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

## 4.4 Engagements

(en milliers d'euros)	2011	2010
<b>Engagements donnés</b>		
Cautions	63	63
Hypothèques et nantissements	0	0
	<b>63</b>	<b>63</b>

En janvier 2006 et en octobre 2010, Legrand a pris part aux contrats de refinancement conclus entre ses filiales directes et indirectes et les organismes financiers (voir note 2.8 a).

La Société Legrand est caution solidaire de la bonne exécution de ce contrat.

Le risque de marché est le risque de pertes découlant de mouvements défavorables des taux d'intérêts et des taux de change.

Il n'y a aucune couverture prise au niveau de la Société au 31 décembre 2011.

### b) Concentration des risques de crédit

Les couvertures financières mises en place par le Groupe ont été conclues avec des établissements financiers de premier plan. Legrand suit en permanence le niveau de son exposition auprès de chaque établissement concerné.

### c) Risque de liquidité

Legrand considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées. Cet élément constitue la base du processus de contrôle mis en œuvre au niveau du Groupe.

#### 4.5 Effectif

	2011	2010
<b>Effectifs moyens :</b>		
Cadres	35	35
Employés	6	7
Apprenti	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>42</b>

#### 4.6 Rémunération des dirigeants

Durant l'année 2011, la rémunération versée aux dirigeants opérationnels s'est élevée à 2,7 millions d'euros. Durant l'année 2010, elle était de 2,2 millions d'euros. Ce chiffre inclut pour l'année 2011 la rémunération et l'indemnité de départ à la retraite du Vice-Président Directeur Général Délégué qui a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 31 mai 2011.

#### 4.7 Honoraires des commissaires aux comptes

Conformément au décret n° 208-1487 du 30 décembre 2008, les honoraires des commissaires aux comptes au titre du contrôle légal des comptes de l'exercice ressort à 509 080 euros et les honoraires facturés au titre des prestations entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes s'élèvent à 222 989 euros pour l'année 2011.

#### 4.8 Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Capital		Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu %	Valeurs comptable des titres		Prêts et avances au 31/12/2011	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT 2011	Résultats de l'exercice 2011	Dividendes payés par Legrand France en 2011
	Devises	Euros			Brute	Nette				Bénéfice (perte)	
<b>Sociétés françaises</b>											
Legrand France	EUR	54 913	833 750	100	3 773 659	3 773 659	142 498	63	911 024	252 781	115 316



## ANNEXE 2

### Rapport de gestion du Conseil d'administration du 7 mars 2012 à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2012

#### ■ 1 – ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

##### 1.1 Faits marquants durant l'exercice

Néant.

##### 1.2 Activités et résultats 2011

Le chiffre d'affaires s'élève à 17,3 millions d'euros et représente essentiellement des prestations de services faites au sein du Groupe.

Les autres produits d'exploitation sont de 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2011. Ils concernent principalement l'étalement des frais des nouveaux emprunts de l'année 2011.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 22,6 millions d'euros au 31 décembre 2011 à comparer à 16,6 millions d'euros au 31 décembre 2010. L'augmentation des charges d'exploitation en 2011 provient essentiellement des frais d'émission des nouveaux emprunts à hauteur de 6,1 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, le résultat d'exploitation est de 1,2 million d'euros (proche de zéro en 2010).

Le résultat financier de l'exercice 2011 s'élève à 81,8 millions d'euros à comparer à 64,3 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette évolution s'explique par :

- le montant des dividendes reçus de Legrand France de 115,3 millions d'euros en 2011 à comparer à 82,4 millions d'euros pour l'exercice 2010 ;
- l'augmentation des intérêts reçus du prêt avec Legrand France pour 2,5 millions d'euros ;
- l'augmentation des charges financières sur emprunts de 17,8 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel est une perte de 2,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 à comparer à un gain de 6,4 millions d'euros au 31 décembre 2010 et provient essentiellement des opérations liées aux attributions de stock-options et d'actions de performance.

Le produit d'impôt de 12,6 millions d'euros représente l'économie d'impôt générée au niveau de l'intégration fiscale.

Le résultat net s'élève à 92,5 millions d'euros au 31 décembre 2011.

##### 1.3 Situation de l'endettement de la Société

Elle est synthétisée en annexe 1.

En mars 2011, la Société a émis un nouvel emprunt obligataire pour un montant de 400 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance du 21 mars 2018. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En octobre 2011, la Société a conclu avec six banques une facilité multidevises (« Contrat de Crédit 2011 ») d'un montant maximum de 900 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement deux fois un an. Au 31 décembre 2011, il n'y a eu aucun tirage sur ce contrat de crédit.

##### 1.4 Gestion des risques financiers

L'ensemble de ces risques et la politique du Groupe en la matière ont été définis dans le chapitre 4 du présent document de référence et dans la note 22 annexée aux états financiers consolidés figurant dans le chapitre 10 du présent document de référence.

##### 1.5 Activité du groupe

Les éléments relatifs à l'activité du Groupe sont mentionnés au chapitre 6 du présent document de référence.

#### ■ 2 – ACTIVITÉS EN MATIÈRES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Néant.

#### ■ 3 – DONNÉES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

Néant.

#### ■ 4 – FAITS MARQUANTS DEPUIS LA CLÔTURE

Néant.

#### ■ 5 – ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'année 2012 devrait être probablement comparable à 2011, tant sur le plan opérationnel que financier.

## ■ 6 – MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS

Néant.

## ■ 7 – AFFECTATION DU RÉSULTAT

Nous proposons que le résultat de 92 475 655,25 euros soit affecté de la façon suivante :

■ affectation à la réserve légale :	4 623 782,76 euros
■ distribution de dividendes : (0,93 euro par action)	244 430 466,87 euros*
■ prélèvement de la différence soit	156 578 594,38 euros sur le compte report à nouveau qui s'élèverait après affectation à 306 225 781,15 euros.

\* Sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2011, après déduction du nombre d'actions auto-détenues à cette même date. Ce montant est susceptible d'être ajusté en fonction du nombre d'actions auto-détenues lors de la mise en paiement et du montant de dividende éventuellement dû aux actions émises postérieurement au 31 décembre 2011.

La distribution de dividendes est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code Général des Impôts, pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

Nous rappelons que la Société est tenue de garder une réserve indisponible à hauteur du montant des actions rachetées au titre des programmes de rachat d'actions mis en place par la Société, soit pour 12,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## ■ 8 – TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-102 du Code de commerce, nous vous informons des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices.

Pour la clarté de l'exposé, cette information prend la forme d'un tableau (annexe 2).

## ■ 9 – DIVIDENDES

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, nous vous informons des dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices.

Nous vous rappelons qu'au titre des exercices 2008, 2009 et 2010 les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende net
2008	261 157 772 actions de 4 €	0,70 €
2009	262 451 948 actions de 4 €	0,70 €
2010	262 911 065 actions de 4 €	0,88 €

Les dividendes distribués ont été éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code Général des Impôts.

## ■ 10 – MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3.

## ■ 11 – ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

En application de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce, nous vous informons que Monsieur Gilles Schnepf remplit les fonctions de Président Directeur Général au 31 décembre 2011.

## ■ 12 – FILIALES ET PRISES DE PARTICIPATIONS

Il n'y a eu aucune prise de participation et de contrôle significative.

## ■ 13 – ACTIONNARIAT

a) Au 31 décembre 2011, l'actionnariat de Legrand se présente ainsi :

	% du capital	% des droits de vote
■ Wendel	5,84 %	10,11 %
■ KKR	5,84 %	10,11 %
■ Management de Legrand et salariés	4,12 %	6,84 %
■ Capital auto-détenu par la Société	0,21 %	0,18 % <sup>(1)</sup>
■ Flottant	83,99 %	72,76 %

(1) Droits de vote non exerçables en Assemblée générale.

Il est rappelé que, conformément à l'article 11.4 des statuts de la Société, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire, à compter du 24 février 2006.

Pour de plus amples informations concernant l'actionnariat de la Société et les franchissements de seuils légaux, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 9.1.1 du présent document de référence.

#### **b) État de la participation des salariés au capital social**

Dans le cadre de l'admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris des actions composant le capital social de la Société, la Société a décidé de permettre aux salariés de la Société et des filiales françaises du Groupe détenues à plus de 50 %, directement ou indirectement, par la Société, adhérents du plan d'épargne de Groupe Legrand Actionnariat (le « PEG ACTIONNARIAT ») complétant le plan d'épargne de Groupe existant et établi le 30 janvier 2004, de souscrire à des conditions préférentielles des actions Legrand au moyen d'une augmentation de capital réservée aux salariés (l'« Offre Réservée aux Salariés »). L'Offre Réservée aux Salariés n'a été proposée qu'en France.

Au total 2 303 439 actions ont été émises et libérées le 2 mai 2006, représentant 0,85 % du capital de la Société à un prix de souscription représentant 80 % du prix de l'offre à prix ouvert, soit 15,80 euros par action, composé d'une valeur nominale de 4 euros majorés d'une prime d'émission de 11,80 euros.

Chaque bénéficiaire a reçu un nombre de parts de FCPE établi en fonction de son versement personnel. Le FCPE a été créé pour une durée de 5 ans.

Le 2 mai 2011, les salariés ont pu soit réaliser leur investissement soit affecter leurs parts à d'autres compartiments du plan d'épargne du Groupe existant en France.

Au 31 décembre 2011, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe est de 322 805 actions dans le cadre du fonds communs de placement « Actions Legrand », l'un des compartiments du plan d'épargne du Groupe, soit 0,12 % du capital et 0,11 % des droits de vote de la Société.

#### **■ 14 – RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

Les informations relatives aux rémunérations versées aux mandataires sociaux sont mentionnées au paragraphe 7.2.1 du présent document de référence.

#### **■ 15 – PLANS D'OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE**

Les informations relatives aux plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et aux plans d'attribution d'actions de performance mis en place par la Société sont mentionnées dans les paragraphes 8.2.1 et 8.3 du présent document de référence.

Conformément aux articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce, des rapports spéciaux seront présentés à l'Assemblée générale des actionnaires prévue le 25 mai 2012.

#### **■ 16 – DÉLÉGATIONS DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL**

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 11.2.1.1 du présent document de référence.

#### **■ 17 – RACHATS D'ACTIONS**

Au cours de l'exercice 2011, la Société a acheté, dans le cadre du contrat de liquidité conclu le 29 mai 2007 avec le Crédit Agricole Cheuvreux et conforme à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI, approuvée par l'AMF par décision du 22 mars 2005, un nombre total d'actions de 2 814 677 pour une valeur d'acquisition de 73 137 335 euros et a vendu 2 776 677 actions pour une valeur de cession de 73 097 103 euros.

Le cours moyen des achats est de 25,98 euros et le cours moyen de vente est de 26,33 euros.

Il n'y a pas eu de frais de négociation sur ces opérations.

Au 31 décembre 2011, la Société détenait 560 536 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 2 242 144 euros, représentant 0,2 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 12 406 786 euros. Hors contrat de liquidité, la Société détenait 330 036 actions au 31 décembre 2011 pour une valeur d'acquisition de 6 913 949 euros, l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 325 115 actions et pour une valeur d'acquisition de 6 791 317 euros, représentant 0,6 % du capital de la Société et une valeur nominale de 1 300 460 euros ;
- l'attribution d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats pour 4 921 actions et pour une valeur d'acquisition de 122 631 euros, représentant 0,012 % du capital de la Société et une valeur nominale de 19 684 euros.

Concernant le contrat de liquidité, le solde s'élève à 230 500 actions au 31 décembre 2011.

## ■ 18 – OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET PERSONNES ASSIMILÉES SUR LEURS TITRES (ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)

Les opérations déclarées à l'Autorité des marchés financiers par les mandataires sociaux et personnes assimilées au cours de l'exercice 2011 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Description de l'instrument financier	Nombre d'opérations	Montant total des opérations (en euros)
Fabrizio Fabrizi	Cession	Actions	1	84 533
Jean-Luc Fourneau	Cession	Actions	1	249 371
Paolo Perino	Cession	Actions	1	550 482
Eliane Rouyer-Chevalier	Acquisition	Actions	1	11 532
John Selldorff	Cession	Actions	1	430 334

## ■ 19 – ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

### 1. Structure du capital de la Société

La structure de l'actionariat a été présentée au paragraphe 13 ci-dessus.

### 2. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce

Les actions sont librement négociables et se transmettent par virement de compte à compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Sous réserve des dispositions légales réglementaires applicables, chaque membre de l'Assemblée a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire, à compter du 24 février 2006.

En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans.

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le Pacte d'actionnaires conclu le 22 mars 2011 entre les deux principaux actionnaires de la Société agissant de concert, Wendel et KKR, prévoit des restrictions au transfert d'actions détenues par ces derniers. Ces restrictions au transfert d'actions de la Société sont décrites dans le paragraphe 9.2 du présent document de référence.

### 3. Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce

Il n'y a pas eu de prise de participation directe ou indirecte intervenue au cours de l'exercice 2011 et qui serait susceptible d'avoir une influence en cas d'offre publique.

### 4. Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci

Néant.

### 5. Mécanismes de contrôle prévus dans le système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Conformément au règlement du fonds commun de placement d'entreprise « Actions Legrand », les droits de vote relatifs aux actions de la Société sont exercés par le Conseil de surveillance de ce fond.

### 6. Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Un Pacte d'actionnaires a été conclu le 21 mars 2006 entre Wendel et KKR à l'occasion de l'introduction en Bourse. Ce pacte

ayant expiré le 6 avril 2011, un nouveau Pacte d'actionnaires (le « Pacte ») a été conclu et est entré en vigueur à compter du 6 avril 2011. Les dispositions principales de ce Pacte, telles qu'elles ont été convenues entre KKR et Wendel, sont décrites dans le paragraphe 9.2 du présent document de référence.

## **7. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société**

### **Nomination et remplacement des membres du Conseil d'administration**

Le Pacte conclu entre Wendel et KKR prévoit un certain nombre de règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration (voir paragraphe 9.2 du présent document de référence).

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de l'exception prévue par la loi en cas de fusion. Il est également prévu dans le règlement intérieur de la Société en date du 9 février 2011 que le Conseil veille à ce que la présence d'au moins deux administrateurs indépendants soit respectée en son sein.

Sous réserve des exceptions légales, chaque administrateur doit être propriétaire de 500 actions au moins, inscrites au nominatif, pendant toute la durée de son mandat.

La durée des fonctions des administrateurs est de quatre (4) ans. Elle prend fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de l'administrateur. Les administrateurs sont toujours rééligibles.

Lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à couvrir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée membre du Conseil d'administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé l'âge de 70 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, le membre le plus âgé du Conseil d'administration est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte.

### **Modification des statuts de la Société**

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques, leur modification est soumise aux dispositions légales applicables.

## **8. Pouvoirs du Conseil d'administration en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions**

Les informations sont mentionnées aux paragraphes 11.2.1.1 et 11.2.2.1 du présent document de référence. Il est à noter que le rachat par la Société de ses propres actions ne peut avoir lieu qu'en dehors des périodes d'offres publiques visant les titres de la Société.

## **9. Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société**

Les contrats suivants sont susceptibles d'être modifiés ou de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société :

- le contrat de crédit d'un montant de 2,2 milliards d'euros conclu le 10 janvier 2006 avec cinq arrangeurs mandatés ;
- le contrat de crédit d'un montant de 220 millions d'euros conclu le 21 mai 2007 avec un certain nombre d'institutions financières françaises ;
- le contrat d'émission d'un emprunt obligataire sur le marché américain par la filiale de la Société Legrand France d'un montant de 400 millions de dollars en cas de changement de contrôle hostile ;
- le contrat de crédit d'un montant de 62,5 millions d'euros conclu le 12 mars 2009 auprès d'institutions financières françaises ;
- l'emprunt obligataire réalisé le 24 février 2010 d'un montant nominal total de 300 millions d'euros ;
- l'emprunt obligataire réalisé le 10 mars 2011 d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ;
- le contrat de crédit d'un montant de 900 millions d'euros conclu le 20 octobre 2011 auprès d'institutions financières.

## **10. Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique**

Néant en ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux et les membres du Conseil d'administration.

## ■ 20 – ÉCHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS

Conformément à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, le solde du compte fournisseurs et comptes rattachés se décompose comme suit par échéances :

<i>(en milliers d'euros)</i>				
Échéances (J = date de facturation)	Échéances < J+60 jours	Échéances > 60 jours	Hors échéances <sup>(1)</sup> si applicable	Total dettes fournisseurs
Dettes fournisseurs et comptes rattachés au 31 décembre 2011	630	26	1 789	2 445
Dettes fournisseurs et comptes rattachés au 31 décembre 2010	482	0	1 489	1 971

(1) Inclues les factures non parvenues et les factures pour lesquelles il existe un désaccord entre la Société et le fournisseur sur le prix ou la quantité facturée (litige en cours).

Le 7 mars 2012

**Le Conseil d'administration**

## Annexe 1 au rapport de gestion

LEGRAND SA		
Situation de l'endettement de la Société (en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
<b>Dettes externes</b>		
<b>Montant de la dette</b>		
Emprunt obligataire	700,0	300,0
Emprunt bancaire	282,5	282,5
Facility	227,2	314,3
<b>TOTAL DETTE EXTERNE</b>	<b>1 209,7</b>	<b>896,8</b>
<b>Intérêts courus</b>	<b>24,8</b>	<b>11,1</b>
<b>Charges d'intérêts</b>		
Emprunt obligataire	26,5	10,9
Emprunt bancaire	5,9	4,3
Facility	3,4	2,6
<b>TOTAL INTÉRÊTS DETTE EXTERNE</b>	<b>35,8</b>	<b>17,8</b>
%	3,0 %	2,0 %
<b>Dettes avec des sociétés liées</b>		
<b>Montant de la dette</b>		
Emprunt Legrand France	-	37,4
<b>Charges d'intérêts</b>		
Emprunt Legrand France	0,2	0,5
%	N/A	1,3 %
<b>TOTAL DETTE</b>	<b>1 234,5</b>	<b>945,3</b>
Capitaux propres	2 716,2	2 852,5
<b>% DETTE/CAPITAUX PROPRES</b>	<b>45 %</b>	<b>33 %</b>

## Annexe 2 au rapport de gestion

LEGRAND SA Résultats des 5 derniers exercices					
(en millions d'euros)	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 083 903	1 051 261	1 052 387	1 052 645	1 053 556
Nombre d'actions ordinaires	270 975 739	262 815 128	263 096 679	263 161 346	263 388 995
Nombre total d'actions émises	270 975 739	262 815 128	263 096 679	263 161 346	263 388 995
dont nombre d'actions auto-détenues*	11 385 834	6 745 873	1 255 647	800 135	560 536
<b>Résultat global des opérations effectuées</b>					
Chiffres d'affaires hors taxes	17 335	20 305	17 872	15 661	17 300
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	359 080	188 203	96 831	68 927	75 801
Produit (charges) d'impôt sur les bénéfices	97 539	33 582	4 010	6 727	12 605
Participation des salariés	(121)	(231)	(148)	(145)	(179)
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	449 128	176 970	134 668	77 329	92 476
Montant des bénéfices distribués	133 121	179 241	182 810	183 716	231 362
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action (sur nombre total)</b>					
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	1,33	0,72	0,37	0,26	0,29
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	1,66	0,67	0,51	0,29	0,35
Dividende versé à chaque action ordinaire	0,50	0,70	0,70	0,70	0,88
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés en fin d'exercice	50	51	43	42	41
Montant de la masse salariale	5 058	6 009	5 506	5 718	5 618
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	2 137	3 221	2 399	2 612	3 132

\* Les actions auto-détenues ne donnent pas droit à dividendes et à droit de vote.



## Annexe 3 au rapport de gestion

Nom	Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :
<b>Gilles Schnepf</b> 53 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges	<p><b>En cours – groupe Legrand (aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans des filiales du Groupe) :</b></p> <p>Président Directeur Général de Legrand* Président Directeur Général de Legrand France Président du Conseil de surveillance de Châteaudun Développement 3 Représentant permanent de Legrand France, Président de Cofrel Représentant permanent de Legrand France, Président de Distrasa Représentant permanent de Legrand France, Président de Groupe Arnould Représentant permanent de Legrand France, Président de ICM Group Représentant permanent de Legrand France, Président de Sarlam Représentant permanent de Legrand France, Président de URA Représentant permanent de Legrand France, gérant de Legrand SNC Représentant permanent de Legrand France, Président de Alpes Technologies Représentant permanent de Legrand France, Président de Préfatech Représentant permanent de Legrand France, Président de AE Chessy Représentant permanent de Legrand France, Président de Pammelec Représentant permanent de AE Chessy, gérante de Planet Watthom Président du Conseil d'administration de TCL Wuxi Administrateur et Président du Conseil d'administration de Bticino Philippines Administrateur et Président du Conseil d'administration de Fidelec Administrateur et Président du Conseil d'administration de Legrand China Holding Administrateur et Président du Conseil d'administration de Legrand ZRT Administrateur et Président du Conseil d'administration de Simapel Administrateur et Président du Conseil d'administration de Tenby Electrical Accessories Administrateur et Président du Conseil d'administration de Legrand (S) PTE Ltd. Administrateur de Legrand Elektrik Sanayi Administrateur de Eltas Administrateur de Estap Elektrik Administrateur de Estap Dis Ticaret Administrateur de Kimbe Administrateur de Legrand (Beijing) Electrical Company Administrateur de Legrand Group Belgium Administrateur de Legrand Kazakistan Administrateur de Legrand Nederland BV Administrateur de Legrand Romania Administrateur de O.A.O. Kontaktor Administrateur de PT Supreme Electro Kontak Membre du Conseil de surveillance de Legrand Polska Administrateur de Legrand Skandinaviska Administrateur et gérant de Legrand SLV d.o.o. Administrateur de Clarly Ltd Administrateur de Rocom Electric Company Ltd Administrateur de Van Geel Slovakia Administrateur de PT Legrand Indonesia Administrateur de HPM Legrand New Zealand</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b> Administrateur de Saint-Gobain*</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Mandats dans diverses filiales du Groupe</p>

\* Société cotée.

Nom	Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :
<b>Olivier Bazil</b> 65 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges	<p><b>En cours – groupe Legrand</b> (Suite à la cessation de ses fonctions de Vice-Président Directeur Général délégué à l'issue de l'Assemblée générale de la Société du 26 mai 2011, Monsieur Olivier Bazil mettra fin à ses mandats exercés dans les filiales du Groupe au cours de l'année 2012) :</p> Administrateur de Legrand* (depuis 2002) Administrateur de Legrand France Président du Conseil d'administration de TCL Legrand Electrical Technology Administrateur de Dipareena Electricals Administrateur de Legrand Elektrik Sanayi Administrateur de Eltas Administrateur de Estap Dis Ticaret Administrateur de Estap Elektrik Administrateur de Estap Middle East Fzc Administrateur de Parkfield Holdings Limited Administrateur de Legrand Nederland BV Administrateur de Legrand SNC FZE Dubai Membre du Conseil de surveillance de Legrand ZRT Administrateur de O.A.O. Kontaktor Gérant de Rhein Vermögensverwaltung Président du Conseil d'administration de TCL Legrand International Electrical (Hu He Hao Te) Co. Ltd. Administrateur de TCL Wuxi Président du Conseil de surveillance de PT Legrand Indonesia Administrateur et Président du Conseil d'administration de Inform Elektronik <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b>            Administrateur de Firmenich International SA            Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer            Président de Fritz SAS</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b>            Mandats dans diverses filiales du Groupe.</p>
<b>Mattia Caprioli</b> 38 ans Stirling Square 7 Carlton Gardens Londres SW1Y 5AD Royaume-Uni	<p><b>En cours :</b>            Administrateur d'Alliance Boots (depuis 2007)            Administrateur de Legrand* (depuis 2007)            Administrateur d'Inaer Aviation Group (depuis 2010)</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b>            Néant.</p>
<b>Jacques Garaïalde</b> 55 ans Stirling Square 7 Carlton Gardens Londres SW1Y 5AD Royaume-Uni	<p><b>En cours :</b>            Managing Director de Kohlberg Kravis Roberts &amp; Co. Ltd.            Administrateur de Legrand* (depuis 2003)            Directeur général de Médiannuaire Holding (depuis 2006)            Président du Conseil d'administration de Pages Jaunes Groupe* (depuis 2006)            Membre du Comité de Direction de la Société d'Investissement Familiale (SIF) (depuis 2007)            Administrateur de Tarkett (depuis 2007)            Administrateur de Visma AS (depuis 2010)            Administrateur de Sorgenia SpA (depuis 2011)</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b>            Administrateur de Nexans* (2001-2011)            Administrateur du EVCA - European Private Equity &amp; Venture Capital Association (2009-2011)</p>
<b>François Grappotte</b> 75 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges	<p><b>En cours :</b>            Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand*            Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand France (Président du Conseil d'administration et Directeur général jusqu'au début 2006)            Membre du Conseil de surveillance de Michelin</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b>            Membre du Conseil consultatif de la Banque de France            Administrateur de BNP Paribas* (1999-2011)</p>

\* Société cotée.

Nom	Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :
<b>Gérard Lamarche</b> 50 ans Avenue Marnix 24 B - 1000 Bruxelles Belgique	<b>En cours :</b> Administrateur de Legrand* (depuis 2006) Administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert (depuis 2011) Administrateur de Total* (depuis 2012) <b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Groupe GDF SUEZ : Administrateur de Suez Environnement Company Administrateur de Electrabel (Belgique) Administrateur de International Power Plc (UK) Administrateur de GDF Suez Belgium Administrateur de GDF SUEZ CC Administrateur de GDF Suez Énergie Services Administrateur de Aguas de Barcelona (Espagne) Président du Conseil d'administration et administrateur de Cosutrel (Belgique) Président du Conseil d'administration et administrateur de Genfina (Belgique) Administrateur de Dstrigaz(s) (Belgique) Hors groupe GDF SUEZ : Administrateur de KKR Guernsey GP Limited (USA) Administrateur de BNP PARIBAS Fortis (Belgique) Administrateur de EUROPALIA International
<b>Thierry de La Tour d'Artaise</b> 57 ans Chemin du Petit-Bois – BP 172 69134 Ecully Cedex	<b>En cours :</b> Président du Conseil d'administration et Directeur général de SEB SA* Président de SEB Internationale (SAS) Administrateur de Legrand* Administrateur de Plastic Omnium* Administrateur de Club Méditerranée* Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque Administrateur de Zhejiang SUPOR (Chine) <b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Administrateur de groupe SEB Japan Administrateur de groupe SEB Mexicana Administrateur de Siparex Associés Membre du Conseil de surveillance de Rowenta Invest BV
<b>Frédéric Lemoine</b> 46 ans 89, rue Taitbout 75009 Paris	<b>En cours :</b> Président du Directoire de Wendel* (depuis avril 2009) Administrateur de Groupama SA (depuis 2005) Administrateur de Legrand* (depuis 2009) Administrateur de Saint-Gobain* (depuis 2009) Administrateur de Bureau Véritas* (depuis 2009) <b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Membre du Conseil de surveillance de Wendel* (2008-2009) Président du Conseil de surveillance d'Areva* (2005-2009) Censeur auprès du Conseil de surveillance de Générale de Santé* (2006-2009) Administrateur de Flamel Technologies (2005-2011)
<b>Eliane Rouyer-Chevalier</b> 59 ans Immeuble Columbus 166 - 180 Boulevard Gabriel Peri 92245 Malakoff Cedex	<b>En cours :</b> Membre du Comité exécutif d'Edenred* Administrateur de Legrand* (depuis 2011) <b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Néant.

\* Société cotée.

Nom	Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères :
<b>Patrick Tanguy</b> 51 ans 89, rue Taitbout 75009 Paris	<b>En cours :</b> Directeur associé de Wendel*, membre du Comité d'investissement et du Comité de gestion Administrateur de Legrand* (depuis 2010) Président de Cobra (SAS) Administrateur de Deutsch Group SAS Administrateur de Wendel Japan KK Gérant de Winvest Conseil Sàrl Gérant d'Oranje-Nassau Parcours Administrateur et membre du Comité d'audit de DSP Group* <b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Président du Directoire de Monné-Decroix (2004-2005) Président du Directoire de Prezioso-Technilor (2005-2007) Président de Compagnie de Butterfly (SAS)

\* Société cotée.

## ANNEXE 3

### Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011

---

Legrand  
Société anonyme  
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny  
87000 Limoges

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Legrand, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### ■ I – OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### ■ II – JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 1.3 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### ■ III – VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Gérard Morin  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Deloitte & Associés**

Jean-Marc Lumet  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

## ANNEXE 4

### Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2012

Ce présent exposé a pour objet de vous présenter les thèmes et les points importants des projets de résolutions soumis par votre Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer le 25 mai 2012. Cet exposé n'est par conséquent pas exhaustif et ne peut donc remplacer une lecture attentive des projets de résolutions avant l'exercice du droit de vote en Assemblée.

Le Conseil d'administration a décidé de convoquer l'Assemblée générale mixte des actionnaires le 25 mai 2012 sur l'ordre du jour suivant :

#### ■ PARTIE ORDINAIRE

##### A) **Approbation des comptes de l'exercice, affectation du résultat et fixation du dividende, approbation des conventions réglementées, renouvellements des mandats d'administrateur et nominations de nouveaux administrateurs (résolutions 1 à 9)**

###### Comptes de l'exercice (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions)

Les deux premières résolutions soumettent à l'approbation des actionnaires, pour l'exercice clos au 31 décembre 2011 :

- les comptes annuels sociaux de la Société faisant ressortir un bénéfice net social de 92 475 655,25 euros ;
- les comptes consolidés de la Société desquels il ressort un bénéfice net consolidé de 478,6 millions d'euros ; et
- les opérations traduites dans ces comptes.

###### Affectation du résultat et fixation du dividende (3<sup>e</sup> résolution)

La troisième résolution propose aux actionnaires :

- de constater que le bénéfice net social de l'exercice clos au 31 décembre 2011 s'élève à 92 475 655,25 euros ;
- d'affecter sur le bénéfice de l'exercice un montant de 4 623 782,76 euros à la réserve légale ;
- de constater que le bénéfice distribuable au titre de l'exercice, compte tenu du report à nouveau créditeur de 462 804 375,54 euros, s'élève à un montant de 550 656 248,03 euros ;
- de verser aux actionnaires, à titre de dividende, une somme de 93 centimes par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2011 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 244 430 466,87 euros ; et

- d'affecter le solde du bénéfice distribuable au compte « report à nouveau ».

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte « report à nouveau » serait déterminé sur la base du montant des dividendes effectivement mis en paiement. Par ailleurs, les actions auto-détenues par la Société ou annulées à la date de mise en paiement ne donneraient pas droit au dividende.

La totalité du dividende serait éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, étant précisé que les actionnaires qui opteraient pour le prélèvement forfaitaire libératoire de 19 % ne pourraient bénéficier de cet abattement.

En cas de vote favorable, la date de détachement du dividende serait le 31 mai 2012 et le dividende serait versé aux actionnaires le 5 juin 2012.

###### Conventions réglementées (4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> résolutions)

Les quatrième et cinquième résolutions soumettent à l'approbation des actionnaires les conventions réglementées, visés par l'article L. 225-38 du Code de commerce, conclues entre la Société et ses administrateurs ou avec une société ayant un ou plusieurs administrateurs communs avec la Société. Ces conventions ont fait l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil d'administration et d'un rapport spécial des commissaires aux comptes.

La quatrième résolution est relative à l'approbation d'un contrat de prestations de services conclu entre la Société et Monsieur Olivier Bazil, administrateur de la Société et ancien Vice-Président Directeur Général Délégué ayant cessé ses fonctions à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2011. Ce contrat avait principalement pour objet de confier à Monsieur Olivier Bazil, en sa qualité d'administrateur et de membre du Comité stratégique, la mission de suivre et d'apporter un éclairage utile au Conseil d'administration sur les projets stratégiques de la Société, et notamment sur les acquisitions dont il avait la charge avant la cessation de ses fonctions de sorte à en assurer la continuité et favoriser une transition efficace. Il est précisé que cette mission spéciale a été achevée le 31 décembre 2011 et que Monsieur Olivier Bazil a perçu en contrepartie de l'accomplissement de ses missions au titre de ce contrat la somme de 345 000 euros.

La cinquième résolution est relative à l'approbation d'un contrat de refinancement conclu entre (i) la Société, en qualité d'emprunteur et de garant des engagements de ses filiales, (ii) certaines de ses filiales, en qualité d'emprunteurs, et (iii) un pool de banques, en qualité de prêteurs. Ce contrat de refinancement a pour principal

objet la mise en place de nouvelles lignes de crédit multidevises d'un montant maximum de 900 000 000 euros permettant ainsi au Groupe de refinancer une ligne de crédit existante et de bénéficier d'un financement bancaire pour ses besoins courants. Les administrateurs communs entre la Société et l'une de ses filiales sont Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte et Gilles Schnepf.

Il est précisé que le rapport spécial des commissaires aux comptes figurant au chapitre 9.4 du document de référence 2011 de la Société, disponible sur le site Internet de la Société, mentionne également les conventions et engagements autorisés et conclus au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice social écoulé. Ces conventions et engagements antérieurement autorisés et approuvés ne sont pas soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

#### **Renouvellements des mandats d'administrateur de Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de la Tour d'Artaise (6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> résolutions)**

Les sixième et septième résolutions ont pour objet de proposer aux actionnaires de renouveler les mandats d'administrateur, arrivant à expiration, de Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de la Tour d'Artaise pour une durée de quatre ans qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée en 2016 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Monsieur Gérard Lamarche, administrateur de la Société depuis 2006, Président du Comité d'audit et membre du Comité des nominations et des rémunérations, apporte à la Société son expérience et ses compétences notamment en matière financière et comptable.

La présence de Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise au Conseil d'administration de la Société depuis 2006 permet au Groupe de bénéficier de sa grande expérience dans le monde de l'industrie.

Leur biographie est présentée ci-après :

##### **Monsieur Gérard Lamarche**

Gérard Lamarche est diplômé en Sciences Économiques de l'Université de Louvain-La-Neuve et de l'Institut du Management de l'INSEAD (Advanced Management Program for Suez Group Executives). Il a également suivi la formation du Wharton International Forum en 1998-99 (Global Leadership Series). Il a débuté sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells en Belgique et devient ensuite consultant en Fusions et Acquisitions en Hollande en 1987. En 1988, Gérard Lamarche intègre la Société Générale de Belgique en qualité de gestionnaire d'investissements, contrôleur de gestion de 1989 à 1991 puis conseiller pour les opérations stratégiques de 1992 à 1995. Il entre à la Compagnie Financière de Suez en qualité de Chargé de mission auprès du Président et Secrétaire du Comité de Direction (1995-1997), puis participe à la fusion entre la Compagnie de Suez et la Lyonnaise des Eaux, devenue Suez Lyonnaise des Eaux (1997), avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du Plan, du Contrôle et des Comptabilités. En 2000, Gérard Lamarche poursuit son parcours par un volet industriel en rejoignant NALCO (filiale américaine du groupe Suez –

leader mondial du traitement de l'eau industrielle) en qualité d'Administrateur Directeur général. En mars 2004, il est nommé Directeur général en charge des Finances du groupe Suez, puis devient Directeur général adjoint en charge des Finances et Membre du Comité de Direction et du Comité exécutif du groupe GDF SUEZ en juillet 2008. Le 12 avril 2011, Gérard Lamarche est nommé Administrateur au sein du Conseil d'Administration du Groupe Bruxelles Lambert (GBL). Il y occupe les fonctions d'Administrateur-Délégué depuis janvier 2012.

##### **Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise**

Entre 1979 et 1983, Thierry de La Tour d'Artaise a exercé les fonctions de Manager d'audit au sein du cabinet Coopers & Lybrand. En 1983, il a été nommé Responsable de l'Audit Interne du groupe Chargeurs SA. Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise a exercé ensuite les fonctions de Directeur administratif et financier (1984-1986) et de Directeur général (1986-1993) des Croisières Paquet puis entre dans le groupe SEB comme Directeur général (1994-1996) et Président Directeur Général (1996-1998) de Calor SA. Il est nommé Vice-Président Directeur Général du groupe SEB en 1999 et est Président Directeur Général du groupe SEB depuis 2000. Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris et est Expert Comptable.

Il est par ailleurs précisé que le Conseil d'administration du 8 février 2012, après examen du Comité des nominations et des rémunérations, a confirmé la qualification d'administrateur indépendant de Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de la Tour d'Artaise au regard des critères d'indépendance du règlement intérieur de la Société et du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

#### **Nominations de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda en qualité d'administrateurs (8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> résolutions)**

Au titre des huitième et neuvième résolutions, nous proposons aux actionnaires de nommer en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée en 2016 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015, Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda. Une biographie de ces candidates est présentée ci-après.

##### **Madame Christel Bories**

Diplômée de HEC, Madame Christel Bories a débuté sa carrière en 1986 en tant que consultante en stratégie chez Booz-Allen & Hamilton puis Corporate Value Associates ; elle a ensuite exercé différentes fonctions de responsabilité au sein d'Umicore, puis au sein du groupe Pechiney. Suite à l'intégration de Pechiney dans le groupe Alcan, Madame Christel Bories a été nommée présidente et CEO d'Alcan Packaging puis présidente et CEO de Constellium (ex Alcan Engineered Products) qu'elle a quitté en décembre 2011. Madame Christel Bories est actuellement administrateur de Natixis. Madame Christel Bories est âgée de 47 ans et de nationalité française.



**Madame Angeles Garcia-Poveda**

Madame Angeles Garcia-Poveda est Directeur Général du bureau parisien de Spencer Stuart et fait partie de l'équipe dirigeante pour l'Europe. Spécialisée dans le secteur des biens de consommation, elle appartient également aux branches Capital Investissement, Services Professionnels, et Marketing. Avant de rejoindre Spencer Stuart en 2008, elle a passé 14 ans auprès du cabinet The Boston Consulting Group (BCG), à Madrid et à Paris en tant que consultante de 1993 à 1997, avant d'assumer différentes missions de recrutement au sein du cabinet au niveau local ainsi qu'international. Sa fonction de responsable du recrutement global chez BCG l'avait amenée à travailler en profondeur sur des projets de recrutement transfrontaliers. Madame Angeles Garcia-Poveda est diplômée de l'ICADE, école de management de Madrid, et a suivi le Business Case Study Program de l'Université de Harvard. Madame Angeles Garcia-Poveda est âgée de 41 ans et de nationalité espagnole.

Le Conseil d'administration du 8 février 2012, après examen du Comité des nominations et des rémunérations, a retenu la qualification d'administrateur indépendant de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda au regard des critères d'indépendance du règlement intérieur de la Société et du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

Il est en outre précisé que les nominations de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda permettraient :

- d'anticiper la mise en œuvre au sein du Conseil d'administration de la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration imposant un ratio d'administrateurs femmes de 20 % d'ici 2014 (en cas de vote favorable, le ratio d'administrateurs femmes au sein du Conseil d'administration serait porté à 25 %) ; et
- de compter un nombre plus important d'administrateurs indépendants conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (en cas de vote favorable, le Conseil de la Société serait donc composé de 5 administrateurs indépendants sur 12 membres, soit un ratio de 42 %).

**B) Renouvellement du programme de rachat d'actions (10<sup>e</sup> résolution)**

La dixième résolution est destinée à renouveler l'autorisation de procéder à des rachats d'actions de la Société consentie par l'Assemblée générale du 26 mai 2011 au Conseil d'administration. Cette résolution permettrait à la Société de racheter ses propres actions dans les limites fixées par les actionnaires et conformément à la loi.

En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration pourrait faire racheter les actions de la Société dans la limite légale de 10 % du capital social de la Société au jour de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2012, déduction faite du nombre d'actions revendues dans le cadre d'un contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation.

Ce programme de rachat aurait pour objectifs : (i) d'assurer la liquidité du titre et d'animer le marché, (ii) de mettre en œuvre, conformément à la législation applicable, tout plan d'attribution d'options d'achat d'actions, toute opération d'actionariat salarié, toute attribution gratuite d'actions et toute attribution d'actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise, (iii) la conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, (iv) la remise d'actions à l'occasion d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, (v) l'annulation d'actions (sous réserve de l'adoption de la 11<sup>e</sup> résolution), et (vi) toute autre pratique admise ou reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Nous vous proposons de fixer le prix maximum d'achat à 40 euros par action et de limiter le montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme à 500 millions d'euros.

La présente autorisation serait valable 18 mois à compter de l'Assemblée générale. En cas de vote favorable, cette autorisation priverait d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, toutes les autorisations données précédemment par les actionnaires.

À titre d'information, le Conseil d'administration a fait usage de la précédente autorisation dans les proportions suivantes :

- au 31 décembre 2011, la Société détenait 560 536 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 2 242 144 euros, représentant 0,2 % de son capital social (soit 330 036 actions, hors contrat de liquidité, pour une valeur d'acquisition de 6 913 949 euros, affectées à la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance et à l'attribution d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats) ;
- au 31 décembre 2011, le solde du contrat de liquidité conclu le 29 mai 2007 avec le Crédit Agricole Cheuvreux s'élevait à 230 500 actions.

Par ailleurs, au titre de cette autorisation, le Conseil d'administration a également mandaté en février 2012 un prestataire de services d'investissement afin de procéder au rachat de 420 000 actions de la Société pour couvrir le plan d'attribution d'actions de performance 2010 (actions devant être attribuées aux bénéficiaires du plan en mars 2012).

**■ PARTIE EXTRAORDINAIRE****C) Renouvellement de l'autorisation d'annulation des actions rachetées dans le cadre des programmes de rachat (11<sup>e</sup> résolution)**

La onzième résolution permettrait à la Société de réduire son capital social par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés et mis en œuvre par la Société, dans la limite de 10 % des actions composant le capital social de la Société au jour de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2012, et ce par période de 24 mois.

La présente autorisation serait valable 26 mois à compter de l'Assemblée générale. En cas de vote favorable, cette autorisation priverait d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, toutes les autorisations données précédemment par les actionnaires.

#### D) Renouvellement des autorisations financières (résolutions 12 à 20)

Les résolutions 12 à 20 portent sur les délégations financières consenties à votre Conseil d'administration. Ces résolutions ont pour objet de renouveler les autorisations déjà mises en place et approuvées par l'Assemblée générale du 27 mai 2010 arrivant à expiration, et de confier au Conseil d'administration la gestion financière de la Société, en l'autorisant notamment à émettre des valeurs mobilières dans certaines hypothèses et selon certaines conditions en fonction des opportunités de marché et des besoins en financement du Groupe. Chaque résolution présentée répond à un objectif spécifique pour lequel votre Conseil serait autorisé à émettre des valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription selon les cas.

Le vote de ces résolutions permettrait à votre Conseil de disposer d'une certaine flexibilité en le dispensant de la convocation d'une Assemblée générale à chaque projet d'émission. Le Conseil pourrait ainsi adapter plus rapidement, en fonction des opportunités de marché, la nature des valeurs mobilières à émettre et la qualité des investisseurs concernés, et pourrait ainsi obtenir des financements dans de meilleurs délais pour répondre à ses besoins et aux impératifs des marchés financiers.

Pour rappel, toute augmentation de capital en numéraire ouvre en principe aux actionnaires un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles leur permettant de souscrire pendant un certain délai un nombre d'actions proportionnel à leur participation au capital social. Ce droit préférentiel de souscription est détachable des actions et négociable pendant toute la durée de la souscription.

Nous attirons votre attention sur le fait que le vote de certaines résolutions donnerait lieu à des augmentations de capital avec suppression de ce droit préférentiel de souscription. En effet, en fonction des conditions de marché, la suppression du droit préférentiel de souscription peut être nécessaire pour réaliser une émission de valeurs mobilières dans de meilleures conditions, et ce notamment et à titre d'exemple dans les hypothèses où la réussite de l'opération repose sur la capacité de la Société à opérer rapidement, en cas de placement à l'étranger ou en cas d'offre d'échange. La suppression du droit préférentiel de souscription peut ainsi, dans certains cas, permettre à la Société de trouver plus rapidement les capitaux nécessaires à ses investissements en raison de conditions d'émission plus favorables (notamment et à titre d'exemple, en accédant plus rapidement à des investisseurs qualifiés au sens de la réglementation).

De plus, le vote de certaines résolutions entraîne, de par la loi, la renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des émissions ou des attributions (notamment et à titre d'exemple, lors des

augmentations de capital réservées aux adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise).

Nous vous proposons de limiter ces délégations en termes de montant, de durée et de plafond conformément aux pratiques et recommandations habituelles. Ces autorisations seraient limitées comme suit :

- à une durée de 26 mois ;
- à des plafonds maximums strictement déterminés pour chacune des autorisations, au-delà desquels le Conseil aurait besoin de convoquer l'Assemblée générale des actionnaires pour obtenir une nouvelle autorisation. Les plafonds maximums fixés pour les résolutions avec suppression du droit préférentiel de souscription respectent les recommandations de la majorité des agences de conseil en vote (*Proxy Advisors*) et ne pourraient donner lieu à des augmentations de capital supérieures à 10 % du montant du capital de la Société au jour de l'Assemblée générale ; et
- à un plafond maximum global fixé à 500 millions d'euros en ce qui concerne les titres de capital et 3 milliards d'euros en ce qui concerne les titres de créance (**20<sup>e</sup> résolution**) (le « **Plafond Global** »).

Il vous est ainsi proposé de déléguer au Conseil d'administration les compétences suivantes :

- **Émission, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance :**
  - délégation de compétence aux fins de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription dans la limite (i) de 500 millions d'euros en ce qui concerne les titres de capital (soit, à ce jour, environ 47 % du capital social) et de 3 milliards d'euros en ce qui concerne les titres de créance, et (ii) du Plafond Global (**12<sup>e</sup> résolution**) ;
  - délégation de compétence aux fins de décider l'émission, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite (i) de 105 millions d'euros en ce qui concerne les titres de capital (soit, à ce jour, environ 10 % du capital social) et de 650 millions d'euros en ce qui concerne les titres de créance et (ii) du Plafond Global (**13<sup>e</sup> résolution**) ; votre Conseil pourrait dans le cadre de cette émission décider de conférer aux actionnaires un droit de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission (étant précisé qu'à la différence du droit préférentiel de souscription, ce droit de priorité n'est pas négociable) ;
  - délégation de compétence aux fins de décider de l'émission, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans une limite de 105 millions d'euros en ce qui

concerne les titres de capital (soit, à ce jour, environ 10 % du capital social) et de 650 millions d'euros en ce qui concerne les titres de créance ; le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu de cette résolution s'imputerait sur les plafonds prévus à la 13<sup>e</sup> résolution. À titre d'information, il est précisé que conformément à la réglementation applicable, le montant total des augmentations de capital réalisées en vertu de cette délégation ne pourrait excéder, par an, 20 % du capital social à la date d'émission (seuil légal calculé au jour du présent document et communiqué à titre informatif) **(14<sup>e</sup> résolution)** ;

- délégation de compétence aux fins de décider d'augmenter, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable (soit au jour de l'Assemblée générale, dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale, et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale), le montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires, sous réserve des plafonds fixés par la résolution en application de laquelle l'émission est réalisée (résolutions 12, 13 et/ou 14) **(15<sup>e</sup> résolution)** ;
- autorisation consentie au Conseil d'administration, en ce qui concerne les émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription, de déroger aux conditions de fixation du prix prévues par les 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions, dans la limite globale de 10 % du capital social par période de 12 mois, de manière à ce que le prix d'émission des actions soit au moins égal au cours moyen de l'action de la Société pondéré par les volumes le jour de la fixation du prix, éventuellement diminué d'une décote de 10 % ; le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu de cette résolution s'imputerait sur le plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est réalisée **(16<sup>e</sup> résolution)** ;
- **Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres :**
  - délégation de compétence aux fins de décider d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise dans la limite de 100 millions d'euros **(17<sup>e</sup> résolution)** ;
- **Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux salariés :**
  - délégation de compétence aux fins de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital au profit des adhérents à un Plan d'Épargne de l'Entreprise ou du Groupe (ou tout autre plan duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute autre réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions similaires). Le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu de cette délégation ne pourrait excéder 25 millions d'euros, et s'imputerait sur le Plafond Global. Le prix de souscription

des actions nouvelles serait égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminué de la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil, avec faculté pour le Conseil de diminuer cette décote. Le droit préférentiel de souscription des actionnaires serait supprimé au profit des bénéficiaires du Plan d'Épargne d'Entreprise **(18<sup>e</sup> résolution)** ;

■ **Augmentation de capital pour rémunérer des apports en nature faits à la Société :**

- délégation de compétence aux fins de décider de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions, dans la limite de 10 % du capital social de la Société au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. Le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu de cette délégation s'imputerait sur le plafond fixé par la 13<sup>e</sup> résolution (à savoir 105 millions d'euros). Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de cette délégation ne pourrait excéder 650 millions d'euros et s'imputerait sur le plafond fixé par la 13<sup>e</sup> résolution (à savoir 650 millions d'euros). Le droit préférentiel de souscription des actionnaires serait supprimé au profit des apporteurs en nature **(19<sup>e</sup> résolution)**.

Ces délégations mettraient fin aux délégations accordées précédemment ayant le même objet pour les parties non utilisées.

À titre d'information, la Société n'a pas utilisé les délégations financières qui lui ont été consenties par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2010.

**E) Modifications statutaires (21<sup>e</sup> résolution)**

Afin de mettre en conformité les statuts avec le décret du 9 décembre 2011 relatif aux formalités de communication en matière de droit des sociétés, nous vous proposons de modifier la rédaction du 3<sup>e</sup> paragraphe de l'article 12.1 des statuts de la Société. Ce décret permet notamment le recours à la signature électronique pour la communication des procurations et des formulaires de vote à distance, sous réserve que la signature électronique résulte d'un procédé fiable d'identification garantissant le lien entre la signature de l'actionnaire et l'acte auquel cette signature se rattache.

Nous vous proposons en conséquence de stipuler dans les statuts de la Société que sur décision du Conseil d'administration, les actionnaires peuvent, dans les conditions et délais fixés par la réglementation applicable, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions sont déterminées par la réglementation en vigueur.

Enfin, la 22<sup>e</sup> résolution permettrait à votre Conseil d'effectuer tous dépôts, formalités et publicité requises par la réglementation en vigueur.

## Texte des résolutions proposées à l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2012

### ■ À TITRE ORDINAIRE

#### Première résolution (Approbation des comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2011)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'activité et la situation de la Société pendant l'exercice clos le 31 décembre 2011, du rapport du Président du Conseil d'administration joint au rapport de gestion, du rapport général des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice, et du rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration, approuve les comptes sociaux de la Société arrêtés au 31 décembre 2011, tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice de 92 475 655,25 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2011)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'activité et la situation du Groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de la Société arrêtés au 31 décembre 2011 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 478,6 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### Troisième résolution (Affectation du résultat et fixation du montant du dividende)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels :

1. constate que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2011 s'élève à 92 475 655,25 euros ;
2. décide d'affecter, sur le bénéfice de l'exercice, un montant de 4 623 782,76 euros à la réserve légale ;
3. constate qu'après affectation à la réserve légale de 4 623 782,76 euros et compte tenu du report à nouveau créditeur de 462 804 375,54 euros, le bénéfice distribuable au titre de l'exercice est de 550 656 248,03 euros ;
4. décide de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 93 centimes d'euros par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions constituant le capital social au 31 décembre 2011 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, de 244 430 466,87 euros ; et,

5. décide d'affecter le solde du bénéfice distribuable au compte « report à nouveau ».

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 263 388 995 actions composant le capital social au 31 décembre 2011, le montant global des dividendes sera ajusté en conséquence et le montant affecté au compte de report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

La date de détachement du dividende est le 31 mai 2012 et le dividende de 93 centimes par action mentionné au paragraphe 4 ci-dessus sera mis en paiement le 5 juin 2012.

Il est précisé que les actions qui seront détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende, ou qui auront été annulées avant cette date, ne donneront pas droit au dividende.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende et du nombre d'actions annulées avant cette date, le montant global du dividende et en conséquence le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au poste « report à nouveau ».

Il est précisé que la totalité du dividende est éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts, étant précisé que les actionnaires qui opteront pour le prélèvement forfaitaire libératoire prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts ne bénéficieront pas de cet abattement.

L'Assemblée générale prend note qu'au titre des exercices 2008, 2009 et 2010 les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende net
2008	261 157 772 actions de 4 €	0,70 €
2009	262 451 948 actions de 4 €	0,70 €
2010	262 911 065 actions de 4 €	0,88 €

Les dividendes distribués au titre des exercices 2008, 2009 et 2010 ont été éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

#### Quatrième résolution (Approbation d'une convention réglementée)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial présenté par les commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve le contrat de mission conclu entre la Société et Monsieur Olivier Bazil suite à la cessation de ses fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué.

### **Cinquième résolution (Approbation d'une convention réglementée)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial présenté par les commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve le contrat de crédit conclu entre la Société, certaines de ses filiales et des établissements bancaires.

### **Sixième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Gérard Lamarche)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de Monsieur Gérard Lamarche viendra à expiration à l'issue de la présente assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée en 2016 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

### **Septième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise viendra à expiration à l'issue de la présente assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée en 2016 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

### **Huitième résolution (Nomination d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Conseil d'administration, de nommer Madame Christel Bories, en qualité d'administrateur de la Société, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée en 2016 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

### **Neuvième résolution (Nomination d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Conseil d'administration, de nommer Madame Angeles Garcia-Poveda, en qualité d'administrateur de la Société, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée en 2016 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

### **Dixième résolution (Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

Autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter un nombre maximal d'actions de la Société, représentant jusqu'à 10 % du capital social existant au jour de la présente Assemblée générale, étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour assurer la liquidité de l'action Legrand dans les conditions définies ci-dessous, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de la présente autorisation ;

Décide que les actions pourront être achetées, cédées ou transférées en vue :

- d'assurer la liquidité et d'animer le marché des actions par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- de mettre en œuvre tout plan d'attribution d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, toute opération d'actionnariat salarié réservée aux adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise ou Groupe conformément aux dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et toute attribution d'actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, aux époques où le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera ;
- de la conservation et de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ; étant précisé que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital social ;
- de la remise d'actions à l'occasion d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou toute autre manière, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ;
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés sous réserve de l'adoption de la onzième résolution ci-après ; ou,



- de toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange des actions pourront être réalisés, directement ou indirectement, à tous moments dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires, en dehors des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société, et par tous moyens, sur tous marchés y compris par voie de négociations de gré à gré, transferts de blocs, offre publique, par l'utilisation de tout instrument financier, produit dérivé, notamment par la mise en place de mécanismes optionnels, tels que des achats et ventes d'options d'achat ou de vente.

Le prix maximum d'achat par action de la Société est fixé à 40 euros (hors frais d'acquisition), étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, et/ou de division ou de regroupement des actions, ce prix sera ajusté en conséquence.

Le montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme de rachat d'actions est fixé à 500 millions d'euros.

La mise en œuvre de la présente résolution ne pourra avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société à quelque moment que ce soit à plus de 10 % du nombre total des actions formant le capital social à la date considérée.

Les actions rachetées et conservées par la Société seront privées de droit de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende.

La présente autorisation est valable dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, et notamment pour en fixer les modalités, passer tout ordre sur tous marchés ou hors marchés, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs dans les conditions légales et réglementaires applicables, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers ou de tout autre organisme, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

## ■ À TITRE EXTRAORDINAIRE

### **Onzième résolution (Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le

Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions de la Société acquises au titre des programmes d'achat d'actions autorisés et mis en œuvre par la Société et à réduire le capital social du montant nominal global des actions ainsi annulées, dans la limite de 10 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale, et ce par période de vingt-quatre mois.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de procéder aux dites annulations et réductions de capital, constater leur réalisation, imputer la différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de réserves et primes, procéder aux modifications consécutives des statuts, ainsi qu'effectuer toutes les déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers, remplir toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

La présente autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

### **Douzième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 et suivants (et notamment l'article L. 225-129-2) et L. 228-91 et suivants :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;

décide que les titres émis pourront, le cas échéant, être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de titres de créance, ou prévoir la faculté

pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société.

2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 500 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la vingtième résolution ;
3. décide en outre que le montant global nominal des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 3 milliards d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingtième résolution ;
4. décide que les actionnaires pourront exercer leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, dans les conditions et limites fixées par le Conseil d'administration. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Prend acte que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.
5. décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé qu'en cas d'attribution gratuite de bons autonomes, le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondant seront vendus ;

6. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent accès ;

7. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, la cotation ou au service financier des titres émis au vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société.

Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dixième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2010.

**Treizième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'émission, par voie d'offres au public, d'actions et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;
2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 105 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la vingtième résolution ;
3. décide que le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 650 millions d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingtième résolution ;
4. décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres au public, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier réalisées sur le fondement de la quatorzième résolution soumise à votre Assemblée générale ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières à émettre ;  
 Décide toutefois que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, d'une durée qu'il fixera conformément à la loi et aux dispositions réglementaires, sur tout ou partie de l'émission, en application des dispositions de l'article L. 225-135 alinéa 2 du Code de commerce, cette priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables ;
6. prend acte que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
7. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
8. décide que :
  - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance) ;
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;
9. décide que le Conseil d'administration pourra, dans les plafonds visés aux paragraphes 2 et 3 ci-dessus, procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières diverses donnant accès au capital de la Société ou à l'attribution de titres de créance, en rémunération de titres apportés à toute offre publique comportant une composante échange (à titre principal ou subsidiaire) initiée par la Société sur des titres



d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, dans les conditions et sous les réserves prévues à l'article L. 225-148 du Code de commerce, auquel cas l'émission n'est pas soumise aux règles de prix prévues au paragraphe 7 ci-dessus, et décide en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ou valeurs mobilières ;

10. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, arrêter les prix et conditions des émissions (en ce compris la parité d'échange en cas d'offre publique comportant une composante échange initiée par la Société), fixer les montants à émettre (le cas échéant au vu du nombre de titres présentés à une offre publique initiée par la Société), fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, la cotation ou au service financier des titres émis au vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société.

Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la onzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2010.

#### **Quatorzième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92 :

1. délègue au Conseil d'administration la compétence de décider l'émission, par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;
2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder (a) 105 millions d'euros (cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société) et, en tout état de cause, (b) le plafond prévu par la loi (soit, à titre indicatif, à ce jour, 20 % du capital social de la Société (au moment de l'émission) par an) ; il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond nominal de 105 millions d'euros fixé par la treizième résolution soumise à la présente Assemblée générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingtième résolution ;
3. décide que le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 650 millions d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies) ; il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond de 650 millions d'euros fixé par la treizième résolution soumise à la présente Assemblée générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingtième résolution ;

4. décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres au public réalisées sur le fondement de la treizième résolution soumise à votre Assemblée générale,
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières à émettre ;
6. prend acte que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.
7. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
8. décide que :
  - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;
9. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des

valeurs mobilières à créer, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, la cotation ou au service financier des titres émis au vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société.

Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la douzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2010.

#### **Quinzième résolution (Possibilité d'augmenter le montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider, dans les délais et limites prévus par la loi et la réglementation applicables au jour de l'émission (au jour de la présente Assemblée générale, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale), pour

chacune des émissions de titres avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription décidées en application des douzième, treizième et/ou quatorzième résolutions soumises à la présente Assemblée générale, l'augmentation du nombre de titres à émettre, sous réserve du respect du plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la réglementation applicable, la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la treizième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2010.

**Seizième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de fixer selon les modalités déterminées par l'Assemblée générale, le prix d'émission en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par loi, sous réserve de l'adoption des treizième et quatorzième résolutions soumises au vote de la présente assemblée, pour chacune des émissions décidées en application de ces résolutions, dans la limite globale de 10 % du capital social par période de douze mois, à déroger aux conditions de fixation du prix prévues par les treizième et quatorzième résolutions susvisées et à fixer le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières à émettre, sans droit préférentiel de souscription, de manière à ce que :
  - le prix d'émission des actions soit au moins égal au cours moyen de l'action de la Société pondéré par les volumes le jour de la fixation du prix, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %,
  - le prix d'émission des valeurs mobilières (autres que des actions ordinaires) donnant accès au capital de la Société et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, soient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;

Le montant nominal total d'augmentation de capital résultant des émissions réalisées en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation telle que prévue dans les treizième et quatorzième résolutions soumises à la présente Assemblée générale, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation dans les conditions fixées par la réglementation applicable.

2. l'autorisation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quatorzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2010.

**Dix-septième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider d'une augmentation par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de Commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait légalement et statutairement admise, sous la forme d'attribution d'actions gratuites ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités ;
2. décide que le montant nominal global des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 100 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre d'actions nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ; il est précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières autorisées ou déléguées par la présente Assemblée générale ;
3. décide, en cas d'attribution gratuite d'actions, que (i) les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; étant précisé que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et

la réglementation applicables, et (ii) que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'anciennes actions bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;

4. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment :
  - de déterminer les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,
  - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de réserves disponibles, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quinzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2010.

**Dix-huitième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-6, L. 225-138-I, L. 225-138-1, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de procéder à l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au profit des salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 3344-1 du Code du travail, dès lors que ces salariés ou anciens salariés sont adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (ou tout autre plan aux adhérents

duquel les articles L.3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) ;

2. autorise le Conseil d'administration dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en substitution de la décote éventuelle visée au point 4 ci-dessous et/ou de l'abondement, dans les limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. décide que le montant nominal global des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 25 millions d'euros, étant précisé que cette limite ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ; étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la vingtième résolution ;
4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée de la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que le Conseil d'administration pourra réduire cette décote s'il le juge opportun, notamment afin de satisfaire les exigences des droits locaux applicables ;
5. décide de supprimer, en faveur desdits adhérents, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation et de renoncer à tout droit aux actions pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de cette résolution ;
6. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet notamment de :
  - déterminer les adhérents qui pourront bénéficier de l'offre de souscription,
  - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement,
  - consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres,
  - fixer les modalités et conditions d'adhésion au plan d'épargne d'entreprise, en établir ou modifier le règlement,
  - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres,
  - déterminer toutes les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital,
  - arrêter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières nouvelles à émettre,

- constater la réalisation des augmentations de capital,
- modifier en conséquence les statuts de la Société,
- procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de réserves disponibles, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
- et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur, notamment toutes démarches en vue de la cotation des actions créées.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la treizième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2011.

#### **Dix-neuvième résolution (Délégation consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, dans le cadre de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Le montant nominal des augmentations de capital résultant des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) le plafond nominal de 105 millions d'euros fixé par la treizième résolution soumise à la présente Assemblée générale, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingtième résolution ;

Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 650 millions d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies) ; il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) le plafond de 650 millions d'euros fixé par la treizième résolution soumise à la présente Assemblée

générale et (ii) sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingtième résolution ;

Le Conseil d'administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce.

L'Assemblée générale décide de supprimer, en faveur des titulaires des titres ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions ordinaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières ainsi émises et prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les porteurs d'actions ordinaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.

L'Assemblée générale décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment pour approuver l'évaluation des apports et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, déterminer le nombre, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts, procéder à la cotation des valeurs mobilières à émettre, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de primes d'apport, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toute autorisation, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-septième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2010.

#### **Vingtième résolution (Plafond général des délégations de compétence résultant des douzième, treizième, quatorzième, quinzième, seizième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, décide de fixer ainsi qu'il suit les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu des délégations au Conseil d'administration résultant des douzième, treizième, quatorzième, quinzième, seizième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions soumises à la présente Assemblée générale :

- le montant nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant

accès au capital ne pourra excéder 500 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ;

- le montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) émis ne pourra excéder 3 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte).

#### **Vingt et unième résolution (Modification du troisième paragraphe de l'article 12.1 des statuts de la Société)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier le troisième paragraphe de l'article 12.1 des statuts de la Société comme suit :

*« Tout actionnaire souhaitant voter par correspondance ou procuration doit, dans le délai de trois jours avant la date de l'Assemblée générale, avoir déposé au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de réunion et de convocation, une formule de procuration ou de vote par correspondance, ou le document unique en tenant lieu. Le Conseil d'administration peut, pour toute Assemblée générale, réduire ce délai par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires. Sur décision du Conseil d'administration mentionnée dans l'avis de réunion et de convocation, les actionnaires peuvent, dans les conditions et délais fixés par les lois et les règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance par tous moyens de télécommunication (y compris par voie électronique) permettant leur identification et dont la nature et les conditions sont déterminées par la réglementation en vigueur. »*

#### **Vingt-deuxième résolution (Pouvoirs pour formalités)**

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale, à l'effet d'effectuer tous dépôts, formalités et publications légaux.









A

ANNEXES



Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert, sur un papier produit à partir de fibres 100 % recyclées par une usine certifiée ISO 14001 EMAS, ayant reçu les labels écologiques NAPM, L'Ange Bleu, Le Cygne Nordique et la Fleur européenne.



**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.legrandgroup.com](http://www.legrandgroup.com)