

RAPPORT ANNUEL 2009

RAPPORT GROUPE
ANNUEL LEGRIS
2009 INDUSTRIES



SOMMAIRE

- 02 Message du Président du Directoire
- 04 Résultats 2009
- 06 Actualités mondiales
- 08 Gouvernance
- 10 Entretien avec Pierre-Yves Legris



DÉVELOPPER NOS ATOUTS

- 14 Modèle de développement
- 16 Dynamique collective
- 18 Développement durable



RENFORCER NOS TROIS ACTIVITÉS

- 22 Savoye
- 24 Clextral
- 26 Keller



RAPPORT DE GESTION 2009

- 30 Rapport financier
- 36 Comptes consolidés
- 39 Rapport social
- 45 Rapport environnement

Legris Industries est un groupe industriel diversifié, à l'actionnariat principalement familial, qui accompagne activement le développement de ses métiers opérationnels en recherchant la création de valeur dans la durée. Cette création de valeur s'appuie sur le partage de valeurs humaines fortes et la prise en compte de l'environnement global.

Le Groupe investit dans des entreprises industrielles de taille intermédiaire, à fort savoir-faire technique, ayant vocation à être des leaders sur leur marché grâce à une offre différenciante, et à leur capacité à s'imposer à l'international. Le Groupe organise et promeut la transversalité entre ses métiers afin d'en renforcer la performance.

Aujourd'hui, Legris Industries réunit trois Divisions :

Savoie : acteur européen majeur dans la conception et l'intégration d'équipements, de solutions informatiques et de systèmes automatisés pour les centres logistiques.

Clextral : leader mondial de l'extrusion Bivis et lignes de production clés en main pour l'industrie agroalimentaire, de la pâte à papier et de la chimie de spécialités.

Keller : expert mondial de solutions clés en main, équipements et services pour les usines de matériaux de construction (briqueteries et tuileries).

**LE GROUPE LEGRIS
INDUSTRIES EN 2009**

344 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

67 %
DE L'ACTIVITÉ
À L'INTERNATIONAL

2 450
SALARIÉS
(EFFECTIFS MOYENS)

24
SITES INDUSTRIELS

36
IMPLANTATIONS
COMMERCIALES

2009 ANNEE NOIRE

DES ATOUTS POUR SE REDEPLOYER

La crise économique mondiale n'aura pas épargné le Groupe Legris Industries en 2009. Si les marchés de Savoye et Clextral ont souffert d'un recul comparable à celui de l'investissement industriel en général, celui de Keyria s'est totalement effondré au point d'affecter l'intégrité même de cette Division. En effet, malgré une première tentative de sauvetage à l'été 2009, la très forte dégradation des conditions d'exploitation en cours d'année n'aura pas permis de préserver l'ensemble de la Division Keyria au sein du Groupe. C'est la première épreuve que nous avons traversée ensemble quelques mois après mon arrivée à la présidence exécutive du Groupe.

Avec le nouveau Directoire, nous nous sommes alors volontairement mobilisés pour permettre aux entités françaises de trouver des repreneurs – dans le cadre des procédures collectives entamées – afin de maintenir une activité économique pour chacun des sites concernés. Puis, pour conserver une activité d'ingénierie dans la Terre Cuite au sein du Groupe, nous nous sommes attachés à sauvegarder la maison mère de la Division et les principales filiales viables situées en Allemagne et en Italie.

L'adoption du plan de sauvegarde de Keyria nous permet aujourd'hui de repartir de l'avant, après cette épreuve qui se sera également traduite par un niveau de pertes dépassant 100 millions d'euros pour l'année 2009. C'est aussi la première pierre d'une phase de reconstruction pour le Groupe : ce ré-investissement dans l'ingénierie de la Terre Cuite est constitué autour d'une importante filiale, Keller, située en Allemagne, dont cette nouvelle Division porte désormais le nom. Keller vient donc, aux côtés de Savoye et Clextral, renforcer la base d'activités du Groupe que nous comptons développer.

En 2009, Savoye et Clextral ont quant à elles très bien résisté dans le contexte de crise. La présence mondiale de Clextral et la diversité des secteurs clients de Savoye ont été des éléments clés de leur performance. Ces deux activités ont maintenu par ailleurs leurs investissements tant dans l'innovation en matière d'offre que dans la conquête de nouveaux marchés. C'est d'ailleurs là l'illustration du deuxième axe stratégique déterminant dans la reconstruction du Groupe : renforcer le développement rentable de nos activités. Ces développements organiques, appuyés par le Groupe en 2009, vont être poursuivis dans les années à venir et, si possible, complétés par des opérations de croissance externe.



De gauche à droite : Rémy Jeannin (Directeur des Ressources Humaines Groupe), David Nogré (Directeur Juridique et Fiscal Groupe), Erwan Taton (Président du Directoire), Guillaume Pasquier (Directeur Financier et IT Groupe).

Troisième axe enfin, le redéploiement du Groupe passe par l'investissement dans de nouveaux métiers industriels, comme Legris Industries l'a toujours fait depuis 25 ans. Aujourd'hui, nous en avons les ressources, tant en termes de compétences et d'équipes qu'en matière de capacité d'investissement compte tenu de la structure financière de notre bilan.

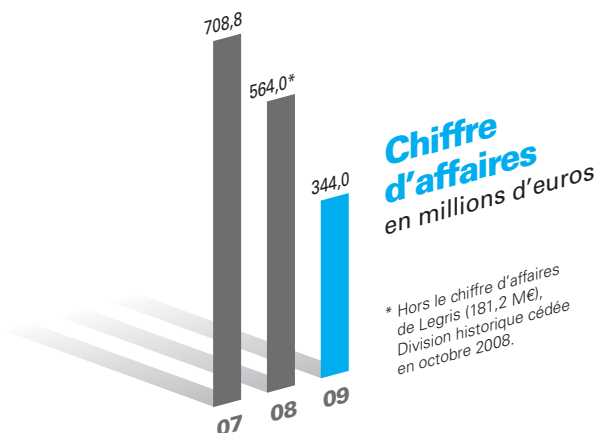
Ainsi, après cette « annus horribilis » pour le Groupe, pendant laquelle nous avons su tenir le cap, nous pouvons désormais, à partir d'une stratégie claire, nous consacrer à son redéploiement en sachant compter sur nos solides fondations.

Erwan Taton, Président du Directoire

« À partir d'une stratégie claire, nous pouvons désormais nous consacrer au redéploiement du Groupe en sachant compter sur nos solides fondations. »

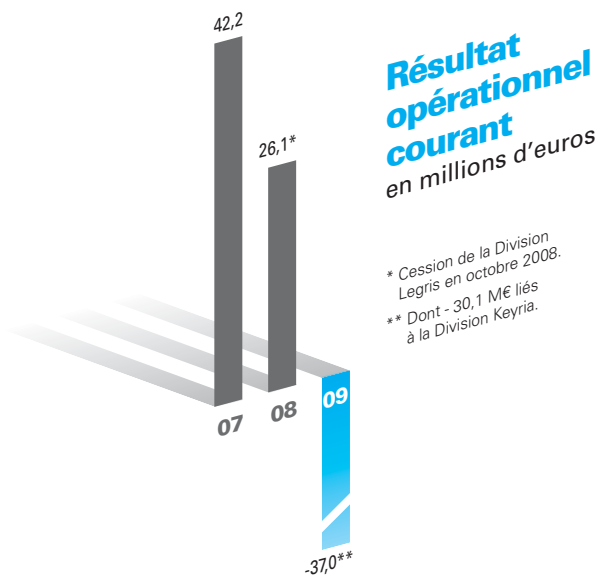
CHIFFRES CLÉS

Le Groupe Legris Industries a enregistré en 2009 une perte opérationnelle courante de 37 M€, principalement liée aux difficultés de Keyria, Division frappée de plein fouet par la crise du secteur de la construction. L'activité consolidée du Groupe s'établit à 344 M€, intégrant la baisse de la moitié du chiffre d'affaires de Keyria. Les autres Divisions, Savoye et Clextrel, ont bien résisté dans le contexte historiquement dégradé de l'investissement industriel en 2009.



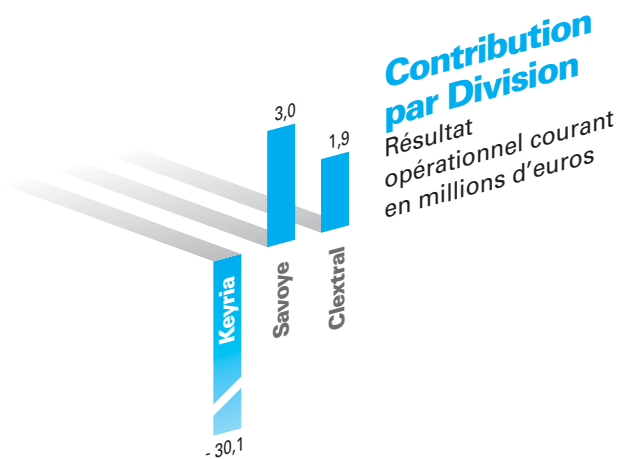
Chiffre d'affaires
en millions d'euros

* Hors le chiffre d'affaires de Legris (181,2 M€), Division historique cédée en octobre 2008.

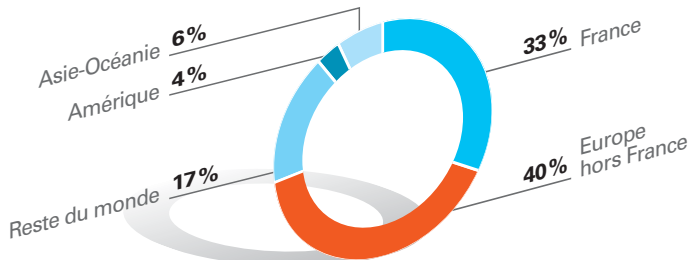


Résultat opérationnel courant
en millions d'euros

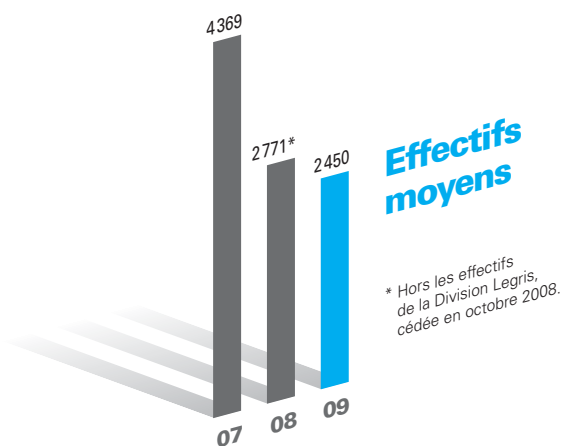
* Cession de la Division Legris en octobre 2008.
** Dont - 30,1 M€ liés à la Division Keyria.



Contribution par Division
Résultat opérationnel courant en millions d'euros



Chiffre d'affaires par zone géographique



Effectifs moyens

* Hors les effectifs de la Division Legris, cédée en octobre 2008.

LA CRISE KEYRIA

Novembre 2008

140 M€ de commandes annulées, soit l'équivalent d'un semestre moyen d'activité.

1^{er} semestre 2009

Effondrement de 70 % des entrées de commandes, passant de plus de 280 M€ à environ 80 M€.

Juillet 2009

Homologation du protocole de conciliation permettant le financement du projet de restructuration.

Pour permettre à l'entreprise de passer la crise, un projet de restructuration a été bâti dans le cadre d'une procédure de conciliation placée sous l'égide du CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle). Il nécessitait un apport de capitaux d'environ 50 M€, auquel le Groupe Legris Industries, actionnaire de référence de Keyria, devait contribuer pour moitié, notamment sous forme de fonds propres, aux côtés des banques et dans le cadre d'un retour à la rentabilité à long terme. La mise en redressement judiciaire de deux filiales de Ceric, en situation de cessation de paiement, n'a cependant pu être évitée.

Septembre 2009

Nouvelle dégradation de l'activité et des besoins de financements mettant fin au projet de restructuration.

Fin septembre 2009, la situation s'était à nouveau dégradée, contraignant Keyria et ses partenaires financiers à renoncer au projet de restructuration. Les entrées de commandes étaient inférieures de moitié aux prévisions établies en mai, prévisions sur la base desquelles le plan de financement avait été bâti. À cela se sont ajoutés des risques complémentaires sur certaines filiales françaises, liés à des retards de paiement et des litiges clients pour un montant de 13,5 M€. Au final, le plan de restructuration faisait ressortir une insuffisance de financement immédiate de plus de la moitié de l'enveloppe prévue par le protocole : le projet envisagé n'était plus viable.

Octobre 2009

Ceric et ses filiales françaises, en cessation de paiement, sont mises en redressement judiciaire. Keyria SAS, société mère, est placée en procédure de sauvegarde.

Mars 2010

Reprises des sites français de Keyria permettant le maintien de l'activité industrielle dans les différents bassins d'emploi.

Le maintien de l'activité sur chacun des sites a constitué la priorité de Legris Industries, qui a mandaté une banque conseil pour rechercher activement des solutions de reprise. Cette démarche, ainsi que l'aide financière directe apportée aux procédures par le Groupe, ont permis la reprise des principaux sites français de Keyria. Le niveau des effectifs repris (350 personnes sur un effectif de 940 en France avant la crise) est en rapport des volumes d'activité, dans des marchés encore sinistrés. Mais l'engagement des repreneurs de réembaucher prioritairement des anciens salariés lors du redémarrage de l'activité est un élément positif pour le Groupe. Ce dernier a mobilisé, début 2010, d'importants moyens financiers : 10 M€ destinés à financer les mesures d'accompagnement des Plans de Sauvegarde de l'Emploi et les projets de reprise. Ils sont venus s'ajouter aux 12,5 M€ déjà versés par Legris Industries à Keyria en août 2009, qui ont notamment permis de financer des périodes d'observation longues et en rapport avec le temps nécessaire à l'aboutissement des offres de reprise.

Juin 2010

Homologation du plan de sauvegarde par le tribunal de commerce de Paris, conduisant à la création de la Division Keller.

Concernant Keyria et ses filiales étrangères, un plan de sauvegarde a été bâti en lien étroit avec le management de Keller, principale filiale de Keyria hors de France, autour des activités basées en Allemagne et en Italie.

Les compétences réunies des sociétés Keller-HCW, Novoceric, Rieter et Morando permettent de constituer une offre d'ingénierie complète et d'envisager la poursuite d'une activité rentable sur les marchés de la terre cuite. Ce plan, soutenu par Legris Industries, a reçu l'aval du tribunal de commerce de Paris en juin 2010, conduisant à la création de la Division Keller au sein du Groupe Legris Industries, qui l'accompagnera dans son développement.

LE GROUPE LEGRIS INDUSTRIES EN 2009

ÉTATS-UNIS

Savoie passe à la vitesse supérieure aux États-Unis

Le continent américain constitue un potentiel significatif d'activité pour Savoie, qui compte y construire une base solide de développement. En 2009, Savoie a nommé un nouveau Président pour sa filiale basée à Chicago pour y renforcer dès 2010 son équipe de commerciaux et d'experts.

POLOGNE

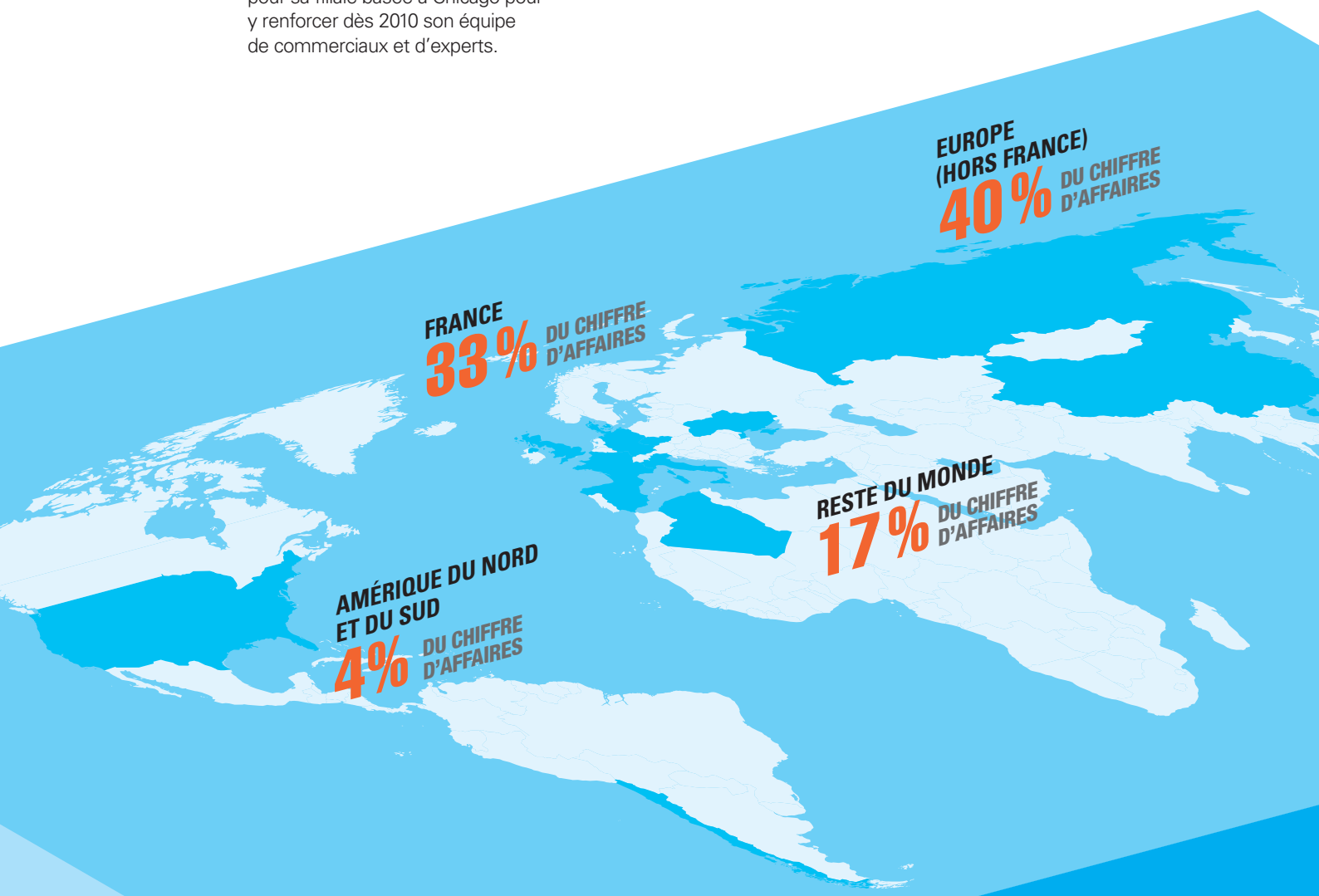
Le logiciel LM7 d'a-SIS s'exporte en Pologne

Après avoir installé huit sites européens, a-SIS, l'éditeur de solutions informatiques de Savoie, va équiper la nouvelle plate-forme polonaise du groupe Staples. Situé à Gdansk, ce bâtiment de 5500 m² traitera la bureautique, le papier, les consommables, l'informatique et quelques produits alimentaires. Le logiciel LM7 pilotera l'ensemble, des flux de stockage à la préparation de commandes en passant par le colisage.

BIÉLORUSSIE ET ROUMANIE

Nouveaux succès commerciaux de Clextral dans les pays de l'Est

Après avoir équipé, en septembre 2009, un client biélorusse d'une ligne de production de pains plats extrudés et co-extrudés (pains plats traditionnels et pains plats fourrés), Clextral signe la vente d'une ligne de production multiproduits pour un client roumain. Livraison prévue en 2010 pour cette solution clés en main permettant de produire huit produits différents, notamment des céréales et du pain plat.



AUSTRALIE

Ouverture de Clextral Pacific Pty Ltd

Clextral, qui mène depuis plusieurs années des programmes de R&D en codéveloppement avec des clients australiens, a ouvert en mai 2009 une filiale à Sydney. Un marché porteur pour l'ensemble des applications proposées par Clextral : applications traditionnelles (snacks, céréales petit déjeuner, pet food, aliments pour l'aquaculture), mais aussi applications innovantes de lignes d'extrusion Bivis ou encore pour le fromage et le séchage des pâtes alimentaires.

CHINE

Les pompes DKM de Clextral certifiées en Chine

Clextral fait partie des premières sociétés à avoir obtenu la qualification HAF 604 nécessaire à l'exportation des équipements nucléaires civils en Chine. Cet agrément obtenu début 2009 permet à son activité DKM, spécialisée dans les pompes doseuses et les ensembles complets d'injection et de transferts, de poursuivre son développement dans cette zone.

AFRIQUE

Congé solidaire au Bénin

Depuis 2006, l'engagement de Legris Industries à lutter contre l'illettrisme se traduit en actions concrètes. En 2009, quinze collaborateurs du Groupe sont partis pour une première mission d'alphabétisation à Bethesda, centre de rééducation fonctionnelle de Lokossa dans le sud du Bénin. Ce voyage, organisé avec l'association Double Sens, a permis à des salariés volontaires de s'engager durant dix jours, sur leurs congés personnels, dans un projet solidaire.

FRANCE

Savoie et son client Vente Privée remportent le 2^e prix des Rois de la Supply Chain 2010

Vente-privée.com, spécialiste des ventes événementielles sur Internet, s'est appuyé sur le savoir-faire de Savoie pour équiper sa plate-forme de Saint-Vulbas (69) capable de traiter plus de 10 millions de colis par an, avec de fortes pointes d'activité. Grâce aux technologies utilisées, cette installation a permis de réduire les délais de livraison de deux jours, d'augmenter de 50 % la productivité par rapport aux autres sites de vente-privée.com et de réduire de 10 % les coûts de consommables et de préparation colis.

Savoie automatise la plate-forme de Kiabi

La société Kiabi, spécialiste de l'habillement, a choisi d'automatiser sa nouvelle plate-forme de 66 000 m² située à Lauwin-Planque, dans le nord de la France, avec des équipements Savoie. La vocation du site est de distribuer une partie des pièces à plats vers ses magasins en France, mais aussi en Italie, en Roumanie et en Russie. À terme, plus de 150 millions de pièces par an devraient être traitées sur cette plate-forme.

ASIE ET OCÉANIE
6% DU CHIFFRE
D'AFFAIRES

GOUVERNANCE EXECUTIF MANAGEMENT

UNE EFFICACITE OPERATIONNELLE RENFORCEE

Depuis le mois de juillet 2009, Legris Industries repose sur des bases nouvelles et une organisation resserrée, afin de renforcer son efficacité opérationnelle. Un nouveau Directoire a été mis en place. L'actionnariat familial, garant de la stabilité du Groupe, est représenté au Conseil de Surveillance.

L'actionnariat familial du Groupe Legris Industries lui confère une indépendance financière essentielle au déploiement d'une vision à long terme. Le Groupe est doté d'instances de direction simples et transparentes respectant les principes fondamentaux de bonne gouvernance.

LE DIRECTOIRE

Il exerce le pouvoir exécutif. Sa mission est de prendre en charge la direction et la gestion opérationnelle du Groupe, et de mettre en œuvre sa stratégie. Le 24 juillet 2009, le Conseil de Surveillance a nommé un nouveau Directoire, présidé par Erwan Taton.

À ses côtés, Rémy Jeannin (Directeur des Ressources Humaines), David Nogré (Directeur Juridique & Fiscal) et Guillaume Pasquier (Directeur Financier & IT), tous trois ayant exercé différentes responsabilités au sein du Groupe au cours des dix dernières années.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Il a pour rôle de contrôler la gestion opérationnelle menée par le Directoire, mais aussi d'étudier et de donner son aval aux projets d'investissements majeurs et à ceux qui portent sur des opérations stratégiques. Il se réunit au moins quatre fois par an pour examiner le rapport trimestriel que lui présente le Directoire.

LE COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT GROUPE

Legris Industries est également doté d'un Comité de Développement Groupe qui associe les membres du Directoire et les patrons des Divisions, et participe ainsi à la cohésion d'ensemble. Ce Comité entretient les échanges et les interactions au sein du Groupe. Il est le garant du résultat des actions opérationnelles transverses.

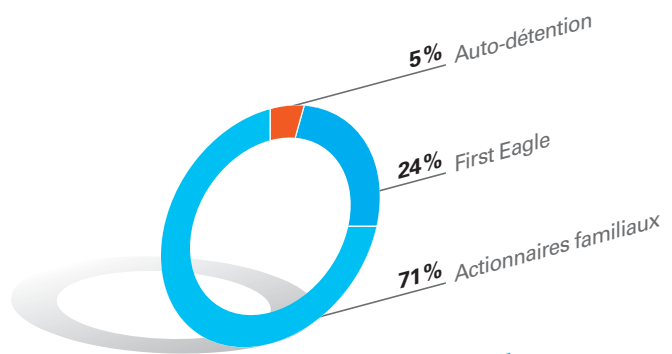


Membres du Codev (de gauche à droite) : Rémy Jeannin* (Directeur des Ressources Humaines), David Nogré* (Directeur Juridique & Fiscal), Erwan Taton* (Président du Directoire), Georges Jobard (Président de Clextrel), Laurenz Averbeck (Co-Président de Keller), Karsten Biermann (Co-Président de Keller), Guillaume Pasquier* (Directeur Financier & IT), Frédéric Mancion (Président de Savoie).

* Membre du Directoire.

ZOOM SUR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Pierre-Yves Legris assume la présidence du Conseil de Surveillance depuis le 19 mai 2009. Il est également composé de Pierre Legris et Yvon Jacob (Présidents d'honneur), Olivier Legris (Vice-Président), Vincent Denby Wilkes, Emmanuel Faber, JFG Développement représenté par Jean-François Gautier, François-Xavier Lesot, Hervé David de Beublain et Jean-Marie Eveillard.



Répartition du capital
au 31 mars 2010

ENTRETIEN AVEC PIERRE-YVES LEGRIS

PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Après 14 années à la tête du Groupe en tant que Président du Directoire, Pierre-Yves Legris a été nommé en 2009 Président du Conseil de Surveillance de Legris Industries.

Vous avez été nommé début 2009 Président du Conseil de Surveillance de Legris Industries. Comment concevez-vous votre nouveau rôle ?

Pierre-Yves Legris : Notre organisation en Directoire et Conseil de Surveillance permet une claire séparation entre ceux qui dirigent l'entreprise et les actionnaires. Le Conseil de Surveillance que je préside aujourd'hui représente les actionnaires. Il n'a pas de rôle exécutif ; en revanche, il remplit, entre autres, un rôle crucial de cohésion, de compréhension des enjeux et de la stratégie de l'entreprise entre les actionnaires et les dirigeants. Ma mission est d'autant plus importante que nous avons un actionnariat familial et que c'est aussi la première fois dans l'histoire de la société Legris Industries qu'il n'y a plus de membres de la famille impliqués directement dans la gestion opérationnelle de Legris Industries. Ma mission est d'assurer le lien entre le Conseil de Surveillance, les actionnaires, à commencer par la famille et le Directoire, tout en ayant la distance nécessaire pour bien jouer ce rôle de contrôle et de surveillance.

Quelles sont les caractéristiques de l'actionnariat familial de Legris Industries ?

P-Y L. : L'actionnariat familial et son ancrage industriel, c'est une longue histoire qui a débuté en 1848. Cela

fait donc plus de 160 ans. Quel est le sens de cet investissement pour les actionnaires familiaux d'aujourd'hui ? Certes, le développement du patrimoine économique, mais aussi le développement d'un héritage social et humain. Quand je regarde comment notre famille a agi dans son histoire industrielle, je retrouve toujours la même constante : la volonté de contribuer au progrès humain. Nous avons formalisé nos principes d'action dans une Charte familiale qui régit également les règles de fonctionnement des membres de la famille. Nous fonctionnons au travers d'un Forum familial qui se réunit deux fois par an pour partager et échanger sur la vie du Groupe. Ce Forum comprend aussi des membres de la prochaine génération. Nous avons la volonté d'être les meilleurs actionnaires pour Legris Industries, un actionnariat entreprenant et professionnel, animé d'une grande confiance envers le management, au travers d'un dialogue suivi et d'un investissement s'inscrivant dans la durée.

Quelle est votre analyse de l'année 2009 qui a été fortement marquée par les difficultés d'une des Divisions du Groupe ?

P-Y L. : Nous savions que 2009 allait être une année difficile ; elle s'est révélée l'une des pires de l'histoire de notre Groupe. Au-delà des pertes élevées enregistrées en 2009, le Groupe a été fortement secoué par l'échec subi avec Keyria. Je vois deux raisons majeures à cet échec : la brutalité inouïe de la crise économique qui a frappé Keyria tout d'abord, avec des perspectives d'activité réduite de moitié en quelques mois. Ensuite, Keyria, qui avait rejoint le Groupe depuis peu, n'était pas armée pour traverser une crise de cette ampleur. Cette entreprise éclatée, dotée



« En tant que président du Conseil de Surveillance, je vais consacrer encore plus d'énergie à renforcer, à cimenter, à inventer aussi au fur et à mesure notre actionariat familial, et à veiller à maintenir, à enrichir et à développer la qualité de la relation entre les actionnaires et le management. Aiguillonner quant au respect de nos impératifs économiques, bien sûr, mais aussi fondamentalement humains. Notre culture d'exigence et de bienveillance associée est essentielle, nous y tenons et nous le rappellerons toujours. »

de systèmes d'information défaillants conjugués à des difficultés de fonctionnement et une faible rentabilité, n'était pas prête pour cela. Le management n'a pas réussi à mettre en œuvre le projet que nous avions pour Keyria, qui était de faire de cet ensemble d'entreprises un leader mondial performant et homogène sur ses marchés. La mobilisation de l'équipe de direction de Legris Industries pour faire face à l'impact de cette crise, à la fois dans l'esprit et les solutions mises en œuvre, a été une vraie satisfaction pour le Conseil de Surveillance. Les filiales françaises de Keyria ont été reprises et les actifs industriels ont été maintenus. Nous sortons de cet événement en ayant préservé le plus important : le maintien des actifs industriels, ce qui signifie aussi des emplois maintenus et le réel espoir d'emplois recréés demain.

Quelles perspectives pour le Groupe ?

P-Y L. : L'échec Keyria nous a ébranlés, mais il ne change rien au projet de Legris Industries. Bien au contraire, il le renforce car il prouve que ce qui est important pour assurer la pérennité d'une entreprise, c'est de réussir à créer de la valeur globale dans la durée, c'est-à-dire de la valeur économique, actionnariale et aussi sociétale, qui s'assimile à ce que les Anglo-Saxons appellent les « trois P » (*People, Planet, Profit*).

Ainsi, quand une entreprise, à l'image de Savoye, qui est aujourd'hui la plus ancienne Division du Groupe, est structurée par cet équilibre de création de valeur globale, elle est plus forte et plus à même de résister à une crise comme celle que nous avons connue en 2009. Elle traverse mieux les tempêtes. Le modèle de développement de Legris Industries s'appuie sur cet équilibre de création de valeur,

et nous allons continuer à le développer et à l'approfondir. Nous sommes des actionnaires exigeants sur le niveau de profits que doit atteindre l'entreprise, parce que si nous croyons primordiale que l'aventure de l'entreprise serve le progrès humain, nous savons aussi depuis longtemps que la rentabilité en est la condition sine qua non.

Allez-vous continuer à investir dans de nouveaux métiers industriels ?

P-Y L. : Je suis convaincu que l'industrie est, dans son ensemble, un secteur dynamique, pour peu que les entreprises soient épaulées dans leur démarche de création de valeur. Nous allons poursuivre notre métier et continuer à accompagner et à développer des entreprises industrielles de taille intermédiaire. Les moyens apportés par la cession de Legris, la Division historique, même s'ils ont été fortement impactés par les pertes de 2009, nous permettent de poursuivre le projet de Legris Industries. La photographie du Groupe il y a cinq ans et celle d'aujourd'hui n'est pas la même. Le Groupe a été transformé, et on peut avoir l'impression qu'il n'y a aucun rapport. C'est strictement le même projet qui se poursuit, en vivant des phases d'accélération ou des phases plus calmes. L'industrie se transforme en permanence, et c'est pour cela qu'elle est riche et passionnante.



DE
NOS
POUR

VELOPPER ATOOTS DEMAIN

*Legris Industries accompagne
le développement de ses métiers
opérationnels en recherchant
la création de valeur dans la durée.
Celle-ci s'appuie sur le partage de
valeurs humaines fortes et la prise
en compte de l'environnement global.*

UN DES MODELE UNIQUE

DES SAVOIR-FAIRE MULTIPLLES

Legris Industries est un groupe industriel diversifié indépendant, aux activités internationales, dont le siège est implanté à Rennes. Les trois métiers qui le composent aujourd'hui, Savoye, Clextral et Keller, se situent dans l'ingénierie et les équipements industriels de process pour des applications spécifiques (logistiques de distribution, industrie agroalimentaire, matériaux de construction...).

Au cours des 25 dernières années, le Groupe Legris Industries a bâti une approche, des méthodes et des outils pour accompagner, sur le long terme, des entreprises de taille intermédiaire dans leur développement.

Gâce à un actionnariat familial, porteur d'un esprit d'entreprise cultivé depuis près de 160 ans, le Groupe est maître de ses choix de développement et de ses orientations stratégiques. Sa vocation est d'investir dans des activités industrielles de taille intermédiaire dotées de savoir-faire technique de haut niveau. Legris Industries les aide à construire des positions de leadership sur leur marché en accélérant leur développement.

1986
CRÉATION DU
GROUPE LEGRIS
INDUSTRIES

Le modèle de développement du Groupe s'appuie sur trois leviers : des expertises métiers fortes, l'engagement des équipes et une organisation support efficace. L'objectif du Groupe est de créer de la valeur dans la durée en s'appuyant sur le partage de valeurs humaines fortes, et en prenant en compte l'environnement global.

VALORISER LES ATOUTS DE NOS ACTIVITÉS

Le Groupe est un actionnaire stable et solide, avec une vision à long terme qu'il met en œuvre avec constance et cohérence dans la durée. Legris Industries accompagne des entreprises de taille intermédiaire dans leurs choix stratégiques, leurs projets de croissance interne comme externe. Sa démarche vise à valoriser ses métiers, en les aidant à cultiver leurs atouts, souvent différenciants, et à poursuivre une expansion internationale, gage de croissance et de pérennité.

Au sein du Groupe, chaque Division bénéficie de la mise en commun de moyens et de savoir-faire dans des domaines clés, identifiés comme des vecteurs d'efficacité par Legris Industries. Les directions fonctionnelles du Groupe (Ressources Humaines, Communication, Juridique, Fiscal, Finance et Systèmes d'Information) exercent leur rôle de support et de contrôle de façon transversale sur l'ensemble des activités.



La vocation de Legris Industries est d'investir dans des activités industrielles de taille intermédiaire dotées de savoir-faire techniques de haut niveau. Le Groupe les aide à construire des positions de leadership sur leur marché en accélérant leur développement. Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) désignent des entreprises dont l'effectif est compris entre 250 et 5 000 personnes et dont le chiffre d'affaires demeure inférieur à 1,5 Mde.



CONTRIBUER À LA PERFORMANCE COLLECTIVE

La transversalité, le partage des expertises et le développement d'une organisation en réseau relèvent d'une volonté stratégique. Legris Industries organise la transversalité entre ses métiers afin de renforcer la performance de chacune des Divisions et de l'ensemble du Groupe. Un certain nombre de dispositifs transverses sont mis en place à l'échelle du Groupe, en particulier le partage de bonnes pratiques opérationnelles, qui requiert une implication forte des Divisions. Ces actions concrètes constituent notamment des atouts collectifs pour que chaque activité continue, sur ses marchés, à faire la différence.

PARTAGER UNE CULTURE COMMUNE ET DES ENGAGEMENTS

Enfin, par ses orientations stratégiques et ses engagements, Legris Industries inscrit résolument son action dans une démarche de développement durable. L'expertise de ses Divisions et leurs capacités d'innovation permettent le développement de solutions respectueuses de l'environnement. Cette orientation, valable pour chacun de leurs marchés, est pleinement en phase avec les attentes de leurs clients. Ces derniers sont de plus en plus désireux de réduire leur consommation d'énergie et de répondre à des contraintes réglementaires dont l'exigence va croissante.

ZOOM SUR LES PRINCIPALES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

- 1986 :** Création du Groupe Legris Industries autour de la société familiale Legris (née en 1848)
- 1987 :** Acquisition de Comap (raccords et robinetterie de chauffage)
- 1989 :** Acquisition de Potain (grues de construction) et PPM (grues mobiles)
- 1992 :** Regroupement des activités d'équipements automatisés au sein de Savoye
- 2001 :** Cession de Potain au groupe américain Manitowoc
- 2004 :** Retrait de la Bourse
- 2006 :** Cession de Comap au néerlandais Aalberts Industries
Acquisition de Ceric (équipements et services pour les usines de matériaux de construction)
- 2007 :** Acquisition de Clextral (extrusion Bivis pour l'industrie agroalimentaire, la chimie plastique et la pâte à papier)
Le groupe Ceric est renommé Keyria
- 2008 :** Cession de la Division historique Legris au groupe américain Parker Hannifin

OUVERTURE CREATIVITE PARTAGE

POUR UNE TRANSVERSALITE CIBLEE

Legris Industries promeut et organise la transversalité entre ses métiers afin d'améliorer leur performance et celle de l'ensemble du Groupe. Cette démarche de progrès, individuelle et collective, appliquée à l'ensemble du Groupe, favorise l'ouverture, l'innovation et le développement des compétences, et contribue au partage d'une culture commune.

Loin d'être un simple concept, la transversalité se décline concrètement et de multiples manières. Depuis de nombreuses années, différents groupes transversaux ont été mis en place pour coordonner des actions à l'échelle du Groupe et pour identifier et stimuler des synergies entre les métiers. Des moyens sont progressivement mis en œuvre pour favoriser le partage des expertises et des bonnes pratiques avec la volonté de renforcer les réseaux internes et les communautés métiers.

COORDONNER DES PROJETS OPÉRATIONNELS TRANSVERSES CIBLÉS À L'ÉCHELLE DU GROUPE

Des projets structurants pour le Groupe, ayant pour but de renforcer le développement de ses métiers, sont mis en œuvre. Porteurs de performance et d'efficacité à court ou moyen terme, leur degré d'avancement peut être divers. Cinq thématiques ont continué d'être approfondies en 2009 : certaines sont liées au développement de synergies métiers ou au partage de bonnes pratiques comme les

2 506

**JOURS ONT ÉTÉ
CONSACRÉS
À LA FORMATION
EN 2009, SOIT
UNE MOYENNE
DE 3 JOURS
PAR SALARIÉ**

offres de services, les achats, le développement international. D'autres concernent des sujets stratégiques par excellence : l'innovation et le développement durable.

Pour Legris Industries, si ses métiers diffèrent, il existe des espaces d'échanges et de partage sur des sujets ciblés, facteurs de création de valeur. En 2007, le Groupe a lancé un programme commun d'accélération de la performance par l'innovation : le projet SPID (Surcroît de Performance par l'Innovation Déployée). Des groupes de travail ont réfléchi sur les étapes clés de l'innovation : la génération et l'évaluation des idées, leur développement, leur déploiement et la valorisation des innovations. C'est dans ce contexte que sont nés la formation à la créativité CAP innov' et l'« Innovation Tour » (cycle de conférences-débats). Ces deux initiatives destinées à l'ensemble des collaborateurs ont pour but d'éveiller leur curiosité, de partager un langage commun et de promouvoir un état d'esprit propice à la créativité.

UNE CULTURE DE L'OUVERTURE ET DES ESPACES D'ÉCHANGES

Les échanges, le partage et les interactions entre les hommes, les métiers et les Divisions passent par la constitution de réseaux et de communautés de pratiques, mais également par l'ouverture sur l'extérieur. Afin de faire vivre cette culture, Legris Industries a mis en place des outils de travail collaboratifs et des espaces de partage d'informations sur l'intranet. Le Groupe organise par ailleurs des rencontres et des occasions d'interaction qui permettent et facilitent les échanges. En mars 2009, un séminaire a été organisé durant lequel une cinquantaine de collaborateurs porteurs d'innovation, issus des trois Divisions du Groupe et venus de tous pays, ont exposé leurs réflexions, leurs réalisations de l'année et leurs travaux en cours.



Un point spécifique lors de l'entretien de développement et de performance (EDP) a été introduit sur l'animation ou la participation des collaborateurs à des groupes de travail transversaux interdivisions et/ou interfonctions : une façon de valoriser la contribution des acteurs qui font vivre la transversalité au sein du Groupe.



Le Groupe encourage également l'ouverture et le benchmark de ses pratiques avec des réseaux externes. Cette ouverture est d'ailleurs l'une des impulsions fortes données par le programme SPID autour de l'innovation. De fait, de nombreuses innovations naissent du codéveloppement avec les clients et les fournisseurs, et de partenariats noués avec des centres techniques, des pôles de compétitivité, des universités et des grandes écoles. L'un des principaux enjeux de Legris Industries est d'exploiter ces réseaux au maximum pour accélérer sa capacité d'innovation.

UN DISPOSITIF COMMUN : L'UNIVERSITÉ LEGRIS INDUSTRIES

Parmi les leviers de performance mis en place par le Groupe, il y a l'Université Legris Industries. Depuis 2004, des formations sur mesure et interactives sont destinées à tous les collaborateurs. Leur but : développer au sein du Groupe un socle commun de pratiques et de compétences dans des domaines jugés essentiels. Le module CAP éco, qui forme les salariés à l'économie d'entreprise, a été actualisé et enrichi en 2009 afin de répondre aux nouveaux enjeux et besoins des métiers, et en particulier au métier de projet. Autres modules de formation, CAP dialogue porte sur l'entretien annuel de Développement & Performance, et CAP innov', le dernier-né du dispositif de l'Université Legris Industries, est dédié à la créativité. Enfin, un quatrième module est destiné aux managers et aux chefs de projet.

Depuis la création de l'Université Legris Industries, près de 6 000 salariés ont bénéficié d'une formation CAP.

ZOOM SUR UN ESPACE INNOVATION SUR L'INTRANET

En mars 2009, Legris Industries a lancé sur intralina.com, son site intranet, un portail dédié à l'innovation. Il s'inscrit dans le cadre du projet SPID, le programme collectif initié en 2007 et destiné à stimuler l'innovation. L'innovation est l'affaire de tous, et chacun a un rôle à jouer. Ce portail constitue une base commune accessible à tous les salariés. Il permet d'enrichir les réflexions, de structurer les processus et de progresser, individuellement et collectivement. Les collaborateurs peuvent y découvrir les travaux menés dans le cadre des ateliers SPID, portant par exemple sur l'utilisation des réseaux externes ou le codéveloppement avec les clients, mais également accéder à de nombreux outils de partage et d'échanges : vidéos, guides, contacts...

ENVIRONNEMENT ETHIQUE SOLIDARITÉ

POUR UN DEVELOPPEMENT RESPONSABLE

Legris Industries agit en prenant en compte les nombreux enjeux du développement durable de l'industrie concernant tant le développement de nouvelles technologies, notamment plus économes en énergie, que les problématiques sociétales. Ses actions et ses engagements font également écho aux valeurs de responsabilité et d'éthique profondément ancrées dans la culture du Groupe et matérialisées par un Code de Bonne Conduite des Affaires.

ADHÉSION AU PACTE MONDIAL DE L'ONU

Signataire du Pacte mondial de l'ONU dès 2004, Legris Industries respecte les lois et les cultures des pays où ses équipes interviennent. Ce Pacte mondial, composé de 10 principes, invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de la lutte contre la corruption. En 2008, le Groupe a formalisé les principes et les pratiques associées qui doivent animer ses collaborateurs dans la conduite des affaires par un Code de Bonne Conduite des Affaires.

PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT ET LES RESSOURCES NATURELLES

Dans le but de minimiser l'impact de ses activités et d'améliorer les performances environnementales de ses clients, Legris Industries entreprend des actions

2004
LEGRIS INDUSTRIES
ADHÈRE AU PACTE
MONDIAL DE L'ONU.



concrètes. Le Groupe met son expertise et ses capacités d'innovation au service de solutions respectueuses de l'environnement. À cet égard, sa démarche répond aux attentes de ses clients, qui cherchent notamment à réduire leur consommation d'énergie et doivent se conformer à des réglementations de plus en plus exigeantes en matière de développement durable.

La qualité et l'impact sur l'environnement sont deux piliers majeurs du développement de Clextal. Cet engagement s'est traduit en 2009 par le renouvellement des référentiels Qualité ISO 9001 (depuis 1996) et Environnemental ISO 14001 (depuis 2005).

Toujours dans cette logique d'innovation au service du développement durable, Clextal s'est associée en 2009 à d'autres industriels pour créer, en France, une nouvelle filière de composites biosourcés, permettant d'alléger les matériaux et de réduire très significativement l'empreinte carbone. En outre, la nouvelle plate-forme de R&D, en co-développement avec des clients, installée depuis mi-2008 en Australie, a réalisé des avancées significatives en vue du déploiement commercial et industriel d'un nouveau procédé breveté d'extrusion porosification destiné à la fabrication de poudres poreuses. Cette application générique révolutionnaire permet de fabriquer des ingrédients à forte valeur ajoutée tout en consommant environ 30 % d'énergie de moins que les procédés traditionnels. Enfin, autre initiative, Clextal a mesuré chez ses clients l'empreinte carbone de ses installations. Cette démarche a par exemple abouti à une réduction de la consommation de vapeur de 70 % sur les lignes de production de couscous.

Pour sa part, Savoye a poursuivi le développement du PTS (Picking Tray System), un système de stockage



SENSIBILISER LES SALARIÉS

Initiée par Clextral, une information baptisée «Éco de la semaine» diffuse aux salariés, à une fréquence bihebdomadaire, des éco-gestes ou des éco-attitudes simples à adopter et à transmettre, tant dans l'environnement de travail que dans la sphère privée. Les sources d'information proviennent essentiellement de l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et de la Fondation Nicolas Hulot.

Par ailleurs, en avril 2009, à l'occasion de la Semaine du développement durable, Clextral a mis en place un «challenge vert». Celui-ci a permis à 37 participants de générer 147 idées susceptibles d'être concrétisées au sein de l'entreprise.

composé de plusieurs navettes autoalimentées par des super-condensateurs qui présentent l'avantage d'utiliser moins d'énergie que les systèmes à batteries, qu'il faut jeter et retraiter en fin de vie. En outre, le système PTS permet de réduire les déplacements et la pénibilité des tâches au sein des entrepôts. En 2009, a-SIS, filiale de Savoye spécialisée dans l'informatique de logistique, a étendu son offre en intégrant une solution de gestion et d'optimisation du transport, améliorant l'empreinte carbone des activités de ses clients. Savoye commercialise également une machine d'emballage avec calage des produits sans film plastique, ce qui réduit les cartons à la taille de leur contenu, et entraîne une baisse de plus de 30 % du volume transporté chez les clients spécialistes de la vente à distance.

PROMOUVOIR DES ACTIONS SOLIDAIRES

Le Groupe s'engage au-delà de ses activités en s'impliquant et en proposant à ses collaborateurs de s'impliquer dans des actions solidaires. Dans le cadre d'un programme de congés solidaires mis en place par le Groupe, quinze salariés sont partis au Bénin durant deux semaines pour participer à une mission d'aide au développement dans un centre de rééducation fonctionnelle. Ce centre rassemble une centaine d'enfants de 3 à 18 ans souffrant d'un handicap physique. La mission de ces salariés volontaires consistait à animer des ateliers de lecture et d'écriture, à organiser des activités manuelles, à participer à la rénovation du centre ainsi qu'à la fabrication du matériel de rééducation. Chaque collaborateur a emporté dans ses bagages 30 kg de dons, fruit d'une collecte organisée auprès des salariés français du Groupe. Ce congé solidaire est une nouvelle expérience pour Legris Industries et ses collaborateurs.

Il vient compléter d'autres actions déjà menées aux côtés des associations AFEV et Porte-Plume, qui témoignent de l'engagement du Groupe dans la lutte contre l'illettrisme.

ZOOM SUR LE CODE DE BONNE CONDUITE DES AFFAIRES

Élaboré par Legris Industries, le Code de Bonne Conduite des Affaires est remis à tous les collaborateurs du Groupe. Il reflète la volonté de formaliser, pour les diffuser efficacement, les principes et les pratiques qui doivent animer la conduite des affaires au sein du Groupe. Il énonce clairement les principes qui doivent régir les relations avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes, mais également entre les collaborateurs. Porteur de l'esprit d'entreprise et de ses valeurs, sa vocation est d'être un guide pour chacun, afin de protéger les intérêts de l'entreprise et de contribuer à la qualité de sa performance.



SAVOYE CLEXTRAL KELLER

RENFORCER NOS TROIS ACTIVITES

LOGISTIQUE
AUTOMATISÉE
EXPERT DE
L'EXTRUSION BIVIS
INGÉNIERIE DE
LA TERRE CUITE

SAVOYE LA LOGISTIQUE AUTOMATISÉE



Savoie est un acteur européen majeur dans la conception et l'intégration d'équipements, de solutions informatiques et de systèmes automatisés pour les centres logistiques. Innovantes, complètes et personnalisées, les solutions conçues et mises en œuvre par Savoie pour ses clients optimisent la performance de leurs centres de distribution.

Savoie accompagne ses clients dès la phase de réflexion sur l'organisation logistique et la supply chain. Grâce à une parfaite compréhension du secteur d'activité de ses clients, de leurs enjeux et de leurs contraintes, Savoie leur apporte des solutions sur mesure, fondées sur une offre unique de conseil et d'ingénierie.

NOS SOLUTIONS

Le conseil, l'ingénierie : répartis dans 9 implantations commerciales en Europe (France, Royaume-Uni, Allemagne, Benelux, Italie, Espagne), en Russie et aux États-Unis, ses experts assurent l'étude, la gestion, la mise en œuvre et le suivi des projets.

L'intégration de systèmes automatisés : les équipes intègrent les équipements fabriqués en interne par Savoie, par sa filiale Prodex (systèmes de stockage dynamiques) ou

6 SITES
INDUSTRIELS

538
SALARIÉS

81,9
MILLIONS D'EUROS
DE CHIFFRE
D'AFFAIRES
EN 2009

9
IMPLANTATIONS
COMMERCIALES

achetés auprès de partenaires spécialisés, dans les domaines de la préparation automatisée de commandes, de la mécanisation d'emballages d'expédition, des trieurs haute cadence et de la gestion automatisée des flux palettes.

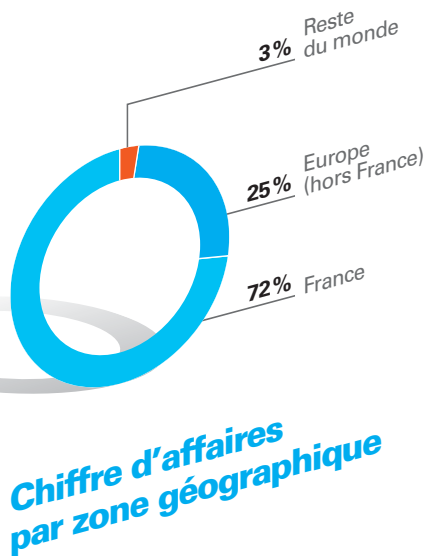
Les services : ils concernent l'après-vente, les pièces de rechange, le support (maintenance sur site et à distance, accès Internet « service + »...), la modernisation d'installations, mais aussi les adaptations des systèmes aux évolutions logistiques.

L'informatique de logistique : a-SIS, spécialiste de la logistique du détail et de la traçabilité, édite et met en œuvre des solutions complètes pour la gestion des flux physiques des entrepôts, du transport et de la supply chain.

Les solutions a-SIS équipent les entrepôts des industriels, de la distribution spécialisée, de la grande distribution, des hôpitaux et des prestataires logistiques, en France et dans le monde.

UNE PRÉSENCE MONDIALE

Savoie réalise aujourd'hui près de 30 % de son activité à l'international. En 2009, Savoie et a-SIS ont traité de nombreux contrats hors de France : Union européenne, Russie, Moyen-Orient, États-Unis. Grâce à ses filiales, succursales et partenariats, Savoie accompagne ses clients partout dans le monde. En 2008, Savoie a ouvert deux implantations, aux États-Unis et en Russie, et signé un partenariat commercial en Chine. En 2009, l'entreprise a commencé à développer son implantation américaine, maintenu sa présence en Russie et renforcé son partenariat sur le continent asiatique.



UNE STRATÉGIE D'INNOVATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La recherche contribue à l'enrichissement de l'offre de Savoye. À cet égard, l'innovation est une composante essentielle de la stratégie d'entreprise et un pilier de sa croissance. En 2009, Savoye a accentué ses efforts de recherche et augmenté ses investissements en R&D. Celle-ci prend également en compte les enjeux du développement durable. Ainsi, en 2009, a-SIS a étendu son offre en intégrant une solution de gestion et d'optimisation du transport, permettant à ses clients de réduire l'empreinte carbone de leurs activités. Savoye commercialise également une machine d'emballage avec calage des produits sans film plastique, qui permet de réduire les cartons à la taille exacte de leur contenu. Ce dispositif permet par exemple de diminuer de près de 30 % le volume transporté chez les clients spécialistes de la vente à distance. Cela s'ajoute à d'autres initiatives déjà prises en faveur de l'environnement. Ainsi, Savoye a remplacé les batteries de son système PTS (Picking Tray System) par des super-condensateurs. En outre, le PTS, fruit de quatre années de recherche et développement, change les méthodes de travail au sein des entrepôts : il réduit les déplacements et la pénibilité des tâches, et améliore la sécurité des hommes.

ZOOM SUR

a-SIS SE DÉMARQUE EN 2009

Éditeur et intégrateur de solutions complètes d'informatique de logistique, a-SIS a vu son chiffre d'affaires croître de 12 % sur l'exercice 2009, à 24,5 millions d'euros. La société, présente en France et dans onze autres pays, a réalisé 28 % de ses ventes à l'international. Selon l'institut américain Arc International, a-SIS se classe en septième position parmi les acteurs internationaux intervenant en Europe (classement 2008).



« Notre capacité d'adaptation, individuelle et collective, est un levier essentiel de croissance et de réussite. »

Frédéric Mancion, Président de Savoye

Quel bilan faites-vous de l'année 2009 ?

Frédéric Mancion : Notre stratégie a été payante, puisque nous avons bien résisté à la crise. Elle repose sur une double diversification, sectorielle et géographique, et sur une politique d'innovation ambitieuse. Cela nous permet de diluer nos risques, de mieux saisir les opportunités que le marché peut offrir, et de répondre de manière pertinente aux attentes de nos clients.

Comment abordez-vous 2010 ?

F. M. : Avec un optimisme prudent, et beaucoup de lucidité : la sortie de crise n'est pas pour 2010, qui sera, elle aussi, une année difficile. En attendant que la croissance soit de nouveau le moteur de l'investissement,

nous devons garder le cap, en œuvrant dans deux directions : la maîtrise de nos coûts et de notre efficacité opérationnelle, et la poursuite de notre stratégie. Plus que jamais, nous devons accentuer notre diversification et poursuivre nos efforts en R&D.

Quelles sont vos priorités ?

F. M. : Sur le plan géographique, nous voulons renforcer nos parts de marché en Europe, et poursuivre notre développement aux États-Unis. Nous maintiendrons notre présence en Russie, un marché qui représente un investissement à long terme. Sur le plan sectoriel, nous voulons monter en puissance sur le e-commerce et le retail, qui recèlent un fort potentiel de croissance.

CLETRAL EXPERT DE L'EXTRUSION BIVIS



Cletral fournit des solutions d'ingénierie clés en main intégrant les technologies d'extrusion Bivis et de séchage pour l'industrie agroalimentaire, de la pâte à papier, de la chimie de spécialités et des biomatériaux. Par sa marque historique DKM, l'entreprise fournit également des pompes spéciales destinées notamment à l'industrie nucléaire.

Leader mondial de l'extrusion Bivis (à double vis), Cletral n'a cessé d'étendre cette technologie à de nouveaux marchés. Partant de la plasturgie, l'entreprise a conçu la plupart des applications couramment utilisées aujourd'hui dans l'agroalimentaire : céréales du petit-déjeuner, pains plats connus en particulier sous le nom de Cracottes, snacks apéritifs, croquettes pour chiens et chats, aliments pour poissons élevés en ferme marine... Son expertise lui a ensuite permis d'inventer de nouveaux systèmes dédiés à différents marchés, tout en élargissant son offre à d'autres procédés comme la fabrication des pâtes et de la semoule de couscous.

NOS SOLUTIONS

Lignes de production complètes pour l'industrie

– agroalimentaire humain et animal : céréales du petit déjeuner, snacks, pâtes alimentaires, semoule de couscous, pet food, fish feed... ;

4 SITES
INDUSTRIELS
DONT 2 CENTRES
D'ESSAI

235
SALARIÉS

45,4
MILLIONS D'EUROS
DE CHIFFRE
D'AFFAIRES EN 2009

9
IMPLANTATIONS
COMMERCIALES

– chimie fine et industrie plastique : recyclage, matériaux énergétiques, matériaux biodégradables, cosmétiques, réactions chimiques ;
– fabrication de la pâte à papier de spécialités (fiduciaire...) ;
– nucléaire : fourniture de pompes d'injection, de sécurité et de tests pour les centrales nucléaires PWR et EPR et services associés.

Équipements

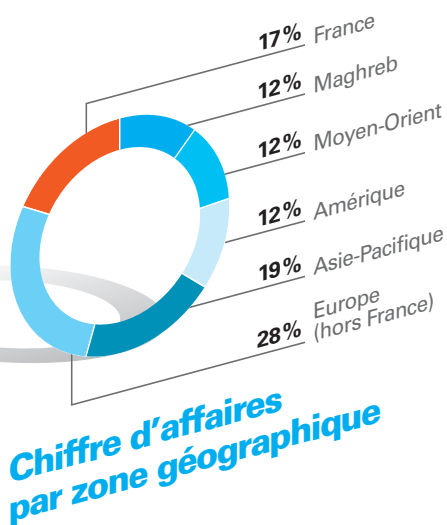
Conception et fabrication d'une large gamme d'équipements : extrudeurs Bivis, sècheurs à bande, sècheurs rotatifs Rotante, machines d'emballage, pompes doseuses et matériels périphériques.

Services

– un support expert de proximité pour les clients à travers le monde via 9 implantations ;
– une offre de maintenance, rénovation d'équipements et de lignes de production, pièces de rechange, assistance technique ;
– une assistance process pour le développement de nouveaux produits ;
– des formations régulières, grâce notamment à ses deux stations d'essai.

UN RÉSEAU INTERNATIONAL

En 2009, Cletral a poursuivi son internationalisation en ouvrant un bureau au Maroc et une filiale en Australie. Après le rachat du danois KAL en 2008, Cletral déploie désormais ses activités à travers ses filiales et bureaux sur les 5 continents : Firminy (France), Copenhague (Danemark), Tampa (États-Unis), Moscou (Russie), Santiago (Chili),



« En 2010, notre ambition est de dépasser à nouveau les 50 millions d'euros de prises de commandes »

Georges Jobard, Président de Clextal

Shanghai (Chine), Algérie (Alger), Casablanca (Maroc) et Sydney (Australie). Cette présence élargie permet à Clextal une proximité renforcée avec ses clients dans 87 pays. Dans le monde entier, les technologies Clextal répondent aux besoins liés au développement des classes moyennes.

RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT : UNE POLITIQUE AMBITIEUSE

En 2009, la R&D a représenté plus de 4 % de l'activité de l'entreprise. La plate-forme de R&D mise en place en 2008, en co-développement avec des clients en Australie, a réalisé des avancées significatives en vue d'un déploiement commercial et industriel du nouveau procédé breveté d'extrusion porosification. Révolutionnaire, ce procédé a pour but de fabriquer des poudres poreuses en réduisant la consommation d'énergie d'environ 30 % par rapport aux techniques traditionnelles. Dans cette même logique d'innovation au service du développement durable, Clextal s'est associée en 2009 à d'autres industriels pour créer, en France, une nouvelle filière de composites biosourcés. Ces derniers permettent d'alléger les matériaux et de réduire très significativement l'empreinte carbone.

ZOOM SUR DES APPLICATIONS À L'ÉTUDE

Clextal mène une stratégie de codéveloppement avec ses clients et les centres d'excellence technologique, dont certains pôles de compétitivité français (IAR, Viameca, Axelera, par exemple). Cette stratégie conduit l'entreprise à développer des procédés intensifiés innovants destinés à l'industrie alimentaire (poudres poreuses réhydratables pour les filières laitières, boissons et ingrédients), à la chimie fine et de spécialités (chimie verte, plastiques biodégradables, recyclage et valorisation des plastiques automobiles...). Clextal vend également un nombre croissant d'extrudeuses Bivis de recherche à des universités, des entreprises et des centres techniques, dans le monde entier.

Quel est le modèle de développement de Clextal ?

Georges Jobard : Nos deux principaux moteurs de croissance sont l'innovation et le développement international. Nous disposons de deux centres de recherche, en France et aux États-Unis, auxquels s'ajoutent des plates-formes dédiées à certains clients. Nous partageons avec eux de nombreux brevets sur des machines et procédés, et nous continuons d'enrichir nos équipes process et nos partenariats avec les universités et les centres techniques internationaux.

Quel bilan faites-vous de l'année 2009 ?

G. J. : Clextal a bien résisté au contexte conjoncturel dégradé de l'investissement industriel, grâce à la dimension internationale de ses activités et à la multiplicité de ses applications. Nous avons bénéficié du dynamisme

de certaines zones, comme la Chine, l'Inde, le Moyen-Orient et l'Amérique latine, et l'activité Services a dépassé le niveau record enregistré en 2008. À cet égard, nous recueillons les fruits de la poursuite de notre internationalisation, qui permet de renforcer la qualité de notre service de proximité.

2010 se présente-t-elle aussi favorablement ?

G. J. : Oui, indéniablement. Nous constatons en effet un redémarrage des investissements en Amérique du Nord, et la dynamique devrait rester porteuse en Amérique latine, en Chine, en Inde et au Moyen-Orient. De plus, nous profitons de la reprise des investissements dans le secteur de la pâte à papier fiduciaire. Notre objectif est de dépasser à nouveau les 50 millions d'euros de prises de commandes, un niveau que nous avons atteint en 2008, qui était un record historique.

KELLER INGENIERIE DE LA TERRE CUITE



La Division Keller réunit les savoir-faire pour concevoir, fabriquer et installer des usines clés en main (tuileries et briqueteries notamment) destinées à la fabrication de produits à base de terre cuite ainsi que des équipements de process innovants pour l'industrie des matériaux de construction.

En juin 2010, le plan de sauvegarde de Keyria a abouti à la constitution d'un nouveau pôle d'activité autour de ses filiales allemandes et italiennes. Les sociétés Keller-HCW (Laggenbeck), Novocerlic (Mellrichstadt), Rieter (Constance) et Morando (Asti) ont été réunies au sein de la Division Keller, permettant de constituer une offre d'ingénierie complète sur le marché de la terre cuite. Ce nouvel ensemble constitue l'un des leaders de ce marché véritablement mondial.

NOS SOLUTIONS

Usines clés en main

Ingénierie et réalisation d'unités complètes pour la production de matériaux de construction (briques, tuiles...). Keller prend en charge l'ingénierie et la gestion des projets, mais aussi la fabrication, l'exécution, le montage, la mise en route, la formation et le service après-vente. Dans le monde, plus de 1 200 usines complètes ont été conçues par Keller.

4 SITES
INDUSTRIELS

546
SALARIÉS

114
MILLIONS D'EUROS
DE CHIFFRE
D'AFFAIRES EN 2009

Données
consolidées
de la Division
Keller.

Équipements de process

Conception et fabrication d'une large gamme d'équipements :

- préparation des matières premières et fabrication (extraction, broyage et moulage) avec Morando et Rieter;
- séchage et cuisson avec Keller-HCW;
- manutention avec Novocerlic;
- solutions d'automatisation industrielles (y compris dans la robotique) avec Keller-HCW;
- système de mesure et de contrôle avec Keller-HCW;
- équipements spécialisés pour les films synthétiques avec Keller-HCW.

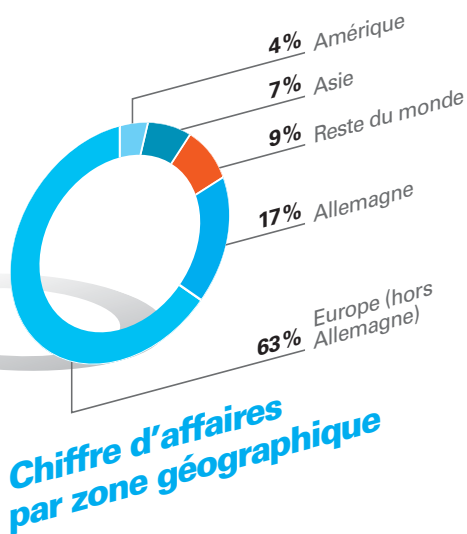
Services

Un support expert au travers du réseau « Keller Service Network » :

- analyse des matières premières dans le laboratoire Keller;
- service de pièces de rechange pour la modernisation et l'optimisation des usines;
- offres de formation;
- maintenance préventive;
- assistance sur sites.

UNE OFFRE COMPLÈTE UNIQUE

Aujourd'hui, Keller est le seul acteur mondial capable d'offrir à ses clients une offre intégrée unique allant de la préparation de la matière première jusqu'à l'installation complète de l'usine. Avec Morando, la Division Keller dispose effectivement en son sein de sa propre



« Les compétences réunies des sociétés Keller-HCW, Novoceric, Rieter et Morando permettent de constituer une offre d'ingénierie complète et d'envisager la poursuite d'une activité rentable sur les marchés de la terre cuite. »

Laurenz Averbeck et Karsten Biermann,
Co-Présidents de Keller

Qu'est-ce qui fait la force du nouvel ensemble Keller ?

Laurenz Averbeck et Karsten Biermann :
Les compétences réunies des sociétés Keller-HCW, Novoceric, Rieter et Morando et des quatre sites industriels qu'elles comptent permettent de constituer une offre d'ingénierie complète. Forte de l'expérience et de l'expertise métier de ses équipes, la Division est capable d'offrir à ses clients, avec qui elle entretient une forte proximité à travers le monde, une offre intégrée allant de la préparation de la matière première jusqu'à l'installation complète de l'usine et le service après-vente.

principaux marchés, notre challenge pour poursuivre le développement d'une activité rentable sur le marché de la terre cuite est réel. Notre savoir-faire historique et notre proximité avec nos clients conjugués à une offre répondant aux exigences écologiques de nos clients constituent nos meilleurs atouts pour réussir et rebondir au moment de la reprise de nos marchés.

Quelles sont vos priorités ?

L. A. & K. B. : Une de nos principales priorités est de restaurer la confiance de nos clients après l'expérience précédente. Proximité avec nos clients, transparence et qualité – tels sont nos mots d'ordre. Nous devons également préparer la Division Keller, nouvellement constituée, à conquérir les marchés mondiaux de demain, dans un même esprit d'exigence et en renforçant sa compétitivité.

Quelle est la tendance pour 2010 ?

L. A. & K. B. : L'activité reste difficile en 2010 et, dans le contexte économique et politique incertain de nos

fabrication des équipements de préparation de la terre. Keller est ainsi à même de couvrir l'intégralité de la gestion d'un projet tant en matière de suivi de l'exécution qu'en matière de fabrication des différents équipements. Ces derniers incluent d'ailleurs également l'ensemble des systèmes de contrôle de la fabrication des matériaux de construction. Enfin, avec Rieter, la Division répond également aux différents besoins de maintenance et de services auprès de clients pour les équipements en exploitation.

UN DISPOSITIF COMMERCIAL INTERNATIONAL

La Division Keller est aujourd'hui présente commercialement dans plus de 40 pays, au travers de ses filiales et de ses agents, avec des installations réalisées en particulier en Europe, en Russie, en Corée, en Chine, au Vietnam, en Malaisie, en Australie, Indonésie, dans les pays de l'Est et en Afrique.

ZOOM SUR KELLER HCW RÉCOMPENSÉE COMME UNE SOCIÉTÉ INNOVANTE

En décembre 2009, lors du salon professionnel Ceramitec, la société Keller HCW a reçu la distinction de la société la plus innovante par la revue russe « Stroitelnyje Materialy ». Beaucoup de développements et d'innovation ont été mis au point par les équipes de Keller à Laggenbeck. L'utilisation de robots dans des briqueteries modernes, les solutions d'automatisation complètes et intégrées ainsi que des mesures innovantes pour la protection de l'environnement en sont une illustration.



INDUSTRIES LEGRIS GROUPE

RAPPORT DE GESTION 2009

RAPPORT FINANCIER

RAPPORT FINANCIER

FAITS MARQUANTS

Si toutes les Divisions du Groupe ont été touchées par la crise économique mondiale, la Division Keyria a, elle, été frappée de plein fouet par le double impact de la crise de l'immobilier affectant l'ensemble du secteur de la construction et de la crise financière, privant ses clients de financements bancaires. Keyria a en effet d'abord subi plus de 140 M€ d'annulations de commandes à compter de la fin 2008, puis a vu son activité se dégrader tout au long de 2009 (au premier semestre, la détérioration des prises de commandes s'est élevée à 70 %, passant de plus de 280 M€ à environ 80 M€). Un projet de restructuration a été mis en œuvre et une procédure de conciliation a été ouverte sous l'égide du Comité Interministériel de Restructuration Industrielle (CIRI) au premier semestre 2009. Keyria, son actionnaire et ses partenaires financiers ont conclu un protocole de conciliation, homologué par le tribunal de commerce de Paris le 30 juillet 2009.

Le plan de financement issu de ce protocole – dans le cadre duquel le Groupe Legris Industries a versé 12,5 M€ à Keyria le 31 juillet 2009 – n'a finalement pu être mené à bien à la fois en raison de la nouvelle détérioration significative, au cours de l'été 2009, de l'activité du Groupe Keyria ainsi que du défaut de maîtrise de la finalisation d'un certain nombre d'affaires par les filiales françaises de Keyria. Par jugement du tribunal de commerce de Paris du 28 octobre 2009, Keyria a été placée sous le régime de la sauvegarde tandis que sept filiales du Groupe Keyria, en cessation de paiement, ont été placées en redressement judiciaire avec ouverture d'une période d'observation de quatre mois. Les sociétés Ceric Automation et Ceric Wistra avaient, quant à elles, été respectivement placées en redressement judiciaire

les 31 juillet et 3 août 2009 par les tribunaux de commerce de Dijon et Limoges, à la suite de la constatation de leur état de cessation de paiement que le plan de restructuration initial n'avait pu éviter lors de la procédure de conciliation. Les cessions de la société Ceric Wistra GmbH et de l'activité céramique technique de Ceric Wistra sont intervenues respectivement en octobre et novembre 2009, pour la seconde dans le cadre de la procédure de redressement judiciaire ouverte sur Ceric Wistra. À l'image de ces reprises d'activité, le Groupe Legris Industries considère comme prioritaire le maintien d'une activité économique sur chacun des sites de Keyria.

Bien qu'également affectés par la crise économique, les marchés des deux autres Divisions du Groupe ont connu des baisses sans commune mesure avec ceux de Keyria. Ces Divisions ont en outre pu poursuivre leur développement activement appuyé par Legris Industries. Concernant Clextal, une filiale en Australie ainsi qu'un bureau de représentation au Maroc ont été créés en 2009, afin de soutenir le développement international de la Division. Celui de Savoie s'est poursuivi aux États-Unis par le lancement du recrutement d'une équipe commerciale en propre.

Le Directoire du Groupe a évolué au cours de l'année 2009. À la suite du départ d'Hugues Robert, le Conseil de Surveillance a nommé Erwan Taton à la présidence du Directoire en mai 2009, Directoire composé depuis juillet 2009 de Rémy Jeannin, Directeur des Ressources Humaines, David Nogré, Directeur Juridique & Fiscal et Guillaume Pasquier, Directeur Financier & IT.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est contracté de moitié en 2009 à 344 M€. Ce fort recul tient compte de l'impact de la cession de la Division historique Legris intervenue en 2008, qui contribuait à elle seule pour 181,2 M€ au chiffre d'affaires consolidé. À périmètre comparable (hors Legris), ce retrait est de 39 %. Il est essentiellement dû à Keyria, dont le chiffre d'affaires a été

divisé par deux par rapport à 2008, (à 216,6 M€ contre 427,2 M€ l'année précédente), tandis que Clextral (- 14,6 % à 45,4 M€), et Savoye (- 2 % à 81,9 M€) enregistraient un léger recul, marquant une bonne résistance de leur activité, dans un contexte général de baisse des marchés de l'équipement industriel.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008	N/N-1
Keyria	216,6	427,2	- 49,3 %
Clextral	45,4	53,3	- 14,6 %
Savoye	81,9	83,5	- 1,8 %
Sous-total	344,0	564,0	- 39,0 %
Legris*		181,2	
CONSOLIDÉ GROUPE	344,0	745,2	- 53,8 %

* Consolidé sur 9 mois en 2008.

ACTIVITÉ PAR DIVISION

KEYRIA

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008	N/N-1
Entrées de commandes	140,3	293,7	- 52,2 %
Carnet de commandes 31/12	107,1	183,7	
Chiffre d'affaires	216,6	427,2	- 49,3 %

Le niveau d'entrées de commandes a diminué de 52 % par rapport à celui de l'année précédente, à 140 M€. Cette très forte baisse traduit le coût d'arrêt subi par le secteur sur lequel opère Keyria en raison de la crise économique et financière mondiale qui a particulièrement affecté les marchés des équipements de matériaux de construction.

L'effondrement de l'activité a concerné la quasi-totalité des filiales et sous-filiales de Keyria en 2009, les sociétés Ceric et Adler ayant été plus particulièrement frappées. Cet effondrement du carnet de commandes fait suite à une chute brutale de 40 % enregistrée sur la fin de l'année 2008, par rapport à 2007.

En conséquence, et compte tenu de la durée des projets, le chiffre d'affaires est lui aussi divisé par deux en 2009 (- 49 %), en comparaison d'une année 2008 qui avait enregistré un chiffre d'affaires de 427,2 M€, historiquement élevé, conséquence d'un niveau d'entrées de commandes très fort en 2007 (472 M€).

Cependant, dans quelques filiales de la Division, les évolutions ont été moins défavorables, en particulier pour Keller, filiale allemande de Keyria, avec un chiffre d'affaires en diminution de 23 % par rapport à 2008.

CLEXTRAL

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008	N/N-1
Entrées de commandes	42,1	55,8*	- 24,6 %
Carnet de commandes 31/12	14,1	18,7	
Chiffre d'affaires	45,4	53,3	- 14,6 %

* KAL sur 9 mois uniquement.

Les entrées de commandes ont reculé de près de 25 % par rapport à l'exercice précédent. Des prises de commandes significatives en 2008 dans l'activité Papier de spécialités n'ont pas été renouvelées en 2009, contribuant largement à la diminution attendue des entrées de commandes entre les deux exercices. Les segments extrusion agroalimentaire, lignes couscous et pâtes s'inscrivent en retrait en 2009, tandis que le segment pompes pour le secteur nucléaire a progressé sur l'exercice.

Les services se sont maintenus à un niveau élevé, affichant une nouvelle progression par rapport à 2008.

Le chiffre d'affaires s'est en conséquence contracté en 2009 de - 14,6 %. Les services et le segment des pompes pour l'industrie nucléaire enregistrent toutefois une progression sur 2009. Les autres segments d'activité de Clextral sont en recul, en particulier le chiffre d'affaires en extrusion agroalimentaire et celui de lignes de couscous. La forte exposition internationale de Clextral aura permis de limiter l'impact de la baisse d'activité en 2009, et permet d'envisager 2010 de façon plus sereine, grâce notamment au premier signe de reprise fin 2009 des Amériques du Nord et du Sud.

SAVOYE

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008	N/N-1
Entrées de commandes	75,7	93,0	- 18,6 %
Carnet de commandes 31/12	35,5	41,5	
Chiffre d'affaires	81,9	83,5	- 1,8 %

Les entrées de commandes sont en retrait à fin 2009 par rapport à fin 2008, en particulier du fait du fort recul enregistré sur les activités stockage automatisé et malgré la bonne tenue cette année encore de l'activité d'a-SIS (informatique de logistique). Après un deuxième trimestre atone, les entrées de commandes sont restées relativement faibles au deuxième semestre 2009 (à 32,6 M€, soit 43 % des commandes de l'année).

Le carnet de commandes à fin 2009 est en diminution de 6 M€ par rapport à 2008, à 35,5 M€, soit une baisse de près de - 15 %.

La baisse du chiffre d'affaires consolidé est quant à elle contenue à - 1,8 % par rapport à 2008, grâce au niveau du carnet de commandes existant à fin 2008. Cette baisse ne concerne cependant pas l'ensemble des segments : l'activité software d'a-SIS continue ainsi sa progression à deux chiffres, soit 12 % de croissance, après une année 2008 en hausse de 11 %.

RÉSULTATS CONSOLIDÉS

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008*	N/N-1
Résultat opérationnel courant consolidé	- 37,0	26,1	NS**
Marge opérationnelle (% du CA)	- 10,7 %	3,5 %	- 14,2 Pts

* Hors la Division Legris en 2008.

** Non significatif.

Le résultat opérationnel courant est, compte tenu de l'impact de Keyria, très fortement négatif à - 37 M€ en 2009. Les pertes opérationnelles courantes de Keyria atteignent en effet - 30 M€ et sont directement liées à la très forte sous-activité ainsi qu'à des pertes sur certains contrats pris par les filiales françaises. Cette forte dégradation du résultat de ces sociétés a provoqué l'état de cessation de paiement de la plupart d'entre elles, rendant inévitables les procédures collectives, ainsi que le lancement de plans de restructuration importants dans la Division.

Clextrel voit sa rentabilité baisser à 4,2 % du chiffre d'affaires (contre 7,9 % en 2008), en raison de la contraction du chiffre d'affaires sur l'année et de dépenses maintenues à un niveau volontairement élevé en Recherche & Développement, dans

une année de ralentissement économique, afin de soutenir des projets pluriannuels prometteurs, comprenant notamment une technologie de « rupture » pour la fabrication de poudres poreuses qui porteront la rentabilité de demain.

Le résultat opérationnel courant de Savoye, dont le chiffre d'affaires est en baisse de 2 %, est de 3 M€, en retrait de 2 M€ par rapport à 2008, où des gains sur des fins d'affaires avaient été enregistrés, bonifiant ainsi la marge opérationnelle. Des efforts sur la réduction des frais opérationnels ont été réalisés, notamment en réorganisant certaines filiales commerciales à l'étranger, tout en maintenant un niveau soutenu de dépenses de Recherche & Développement sur la finalisation du produit Picking Tray System (PTS), axe fort du développement de l'offre Savoye.

ÉLÉMENTS OPÉRATIONNELS NON RÉCURRENTS

Les éléments opérationnels non récurrents du Groupe représentent - 16,8 M€ et sont constitués principalement de coûts liés à la réorganisation du Groupe et de coûts de conseil dans le cadre des procédures de Keyria.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier du Groupe est inférieur de 7,1 M€ par rapport à 2008, à - 1,7 M€ en 2009, pour - 8,8 M€ l'année précédente. Les produits financiers se sont contractés de 1,1 M€, à 4,9 M€, largement compensés par la baisse de 8,6 M€ des charges financières entre 2008 et 2009, principalement du fait

du remboursement de la dette senior du Groupe, intervenu en octobre 2008, ainsi que de la conversion en actions Frégate en septembre 2008 des obligations convertibles C et D, et du remboursement des obligations convertibles B fin avril 2009.

RÉSULTAT NON OPÉRATIONNEL

Le résultat non opérationnel du Groupe est une perte de - 36,7 M€, et porte essentiellement sur Keyria. Il correspond aux coûts de restructuration, aux honoraires, et à l'ensemble des dépréciations d'actifs consécutives à la mise en redressement judiciaire de Ceric et de ses filiales françaises. Ceric et l'ensemble de ses filiales ne sont plus consolidées au 31 décembre 2009, le Groupe en ayant perdu le contrôle à la suite de la décision du tribunal de

commerce de Paris du 21 décembre 2009 de transformer la mission d'assistance de l'administrateur judiciaire en une mission de représentation. En conséquence, l'ensemble du résultat de Ceric et ses filiales est intégré dans les comptes du Groupe jusqu'à cette date. Les actifs ont été dépréciés, à hauteur de leur valeur dans les projets de reprise, entraînant une dépréciation de 16 M€ dans les comptes consolidés et sont sortis du bilan de fin d'année.

RÉSULTAT NET

Compte tenu de ces éléments et après prise en compte de reprises d'impôts différés actifs pour un montant de 10 M€, le résultat net du Groupe est une perte de - 107,7 M€ en 2009, dont une contribution négative de Keyria pour un montant de - 83 M€.

FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	(50,0)	13,1
Variation du besoin en fonds de roulement	(0,1)	(32,7)
FLUX D'EXPLOITATION	(50,2)	(19,6)
Investissements opérationnels nets	(6,1)	(16,2)
Investissements financiers nets	(7,6)	354,4*
FLUX D'INVESTISSEMENTS	(13,7)	338,2
Variations de capital en primes	(1,6)	(20,4)**
Dividendes versés	(29,2)	(5,4)
Autres variations	2,2	(0,3)
FLUX DE FINANCEMENT	(28,6)	(26,1)
Incidence de la variation des taux de change	0,8	(1,3)
(Augmentation) Diminution de l'endettement net	(91,7)	291,2

* Dont impact de la cession de la Division Legris, de l'ajustement de prix sur les titres Ceric et de l'acquisition de KAL.

** Impact de l'annulation des titres Frégate et conversion des obligations convertibles.

Les flux de l'année représentent une consommation de 91,7 M€, très fortement impactés par les pertes opérationnelles de Keyria. En effet, la capacité d'autofinancement du Groupe est négative de - 50 M€ en 2009, correspondant pour moitié aux pertes opérationnelles récurrentes, essentiellement liées à Keyria. Les flux liés aux éléments opérationnels non récurrents et non opérationnels représentent l'autre partie des pertes enregistrées, pour un montant total de 24 M€. Par ailleurs, le ralentissement de l'activité a eu pour effet de neutraliser les variations du poste de besoin en fonds de roulement, qui restent globalement stables sur l'exercice à - 0,1 M€.

Les flux d'investissements financiers correspondent pour 6 M€ à la sortie de la trésorerie nette des sociétés déconsolidées au 31 décembre 2009.

L'annulation des actions auto-détenues ainsi que les dividendes distribués au cours de l'exercice, pour un total de 29 M€, amènent à une variation de l'endettement financier net du Groupe de près de - 92 M€, soit une situation de cash net qui est passée de 211,8 M€ au 31 décembre 2008 à 120,2 M€ à fin décembre 2009.

PERSPECTIVES 2010

Le maintien d'activités sur chacun des sites français de Keyria qui faisaient l'objet de procédures collectives, constituait pour Legris Industries la priorité. Des solutions de reprise ont été activement recherchées et, à la date de publication du rapport annuel 2009, ont abouti positivement. À l'issue des audiences du tribunal de commerce de Paris du 24 février et du 26 mars ainsi que de celles du tribunal de commerce de Dijon des 9 mars et 2 avril, les principaux sites français de Keyria ont effectivement fait l'objet de reprise d'activité. Les effectifs repris sont directement liés aux volumes d'activité actuels, dans des marchés encore sinistrés. L'engagement des repreneurs de réembaucher prioritairement des salariés non repris lors du redémarrage de l'activité est un élément positif pour l'avenir de ces entreprises et de l'emploi.

Comme nous nous y étions engagés auprès des salariés et des collectivités territoriales, en tant qu'actionnaire et industriel responsable, Legris Industries a mis des moyens financiers

importants, notamment à la disposition des procédures collectives de Paris et de Dijon, pour un montant total de près de 10 M€ décaissé en 2010. Ces fonds sont destinés à financer les mesures d'accompagnement des plans de sauvegarde de l'emploi et les projets de reprise. Ils viennent s'ajouter aux 12,5 M€ déjà versés par le Groupe Legris Industries à Keyria en août 2009 et qui ont notamment permis de financer les périodes d'observation.

Dans ce contexte, la structure financière du Groupe reste solide et les priorités sont clairement de restaurer la rentabilité du Groupe dès 2010 et de créer les conditions de son redéploiement. Une première étape réside dans le maintien d'une activité d'ingénierie dans la Terre Cuite autour de Keller, principale filiale allemande de Keyria SAS. Des opérations de croissance externe, tant pour accélérer le développement des Divisions actuelles du Groupe que pour en acquérir de nouvelles, sont envisagées.

COMPTES CONSOLIDÉS

COMPTES CONSOLIDÉS

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008
CHIFFRE D'AFFAIRES	344,0	745,2
Autres produits d'exploitation	19,0	33,7
Consommation de matières, fournitures et services	(213,9)	(490,7)
Charges de personnel	(148,3)	(211,7)
Autres charges d'exploitation	(37,8)	(50,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	(37,0)	26,1
Éléments opérationnels non récurrents	(16,8)	(3,9)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	(53,8)	22,2
Résultat financier	(1,7)	(8,8)
Éléments non opérationnels	(36,7)	232,4
Dotations nettes aux amortissements des écarts d'acquisition	(3,8)	(5,2)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	(96,0)	240,6
Impôts	(11,7)	(15,1)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	(107,7)	225,5
Part revenant aux minoritaires	(17,0)	(0,5)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	(90,7)	226,0

BILAN

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008
Immobilisations incorporelles	6,7	10,2
Écarts d'acquisition	11,9	15,7
Immobilisations corporelles	38,8	48,8
Immobilisations financières	1,0	1,7
ACTIF IMMOBILISÉ	58,4	76,4
Stocks et encours	30,8	46,2
Créances d'exploitation	127,6	242,9
Créances diverses	11,6	26,2
Trésorerie	183,1	287,8
ACTIF CIRCULANT	353,1	603,1
Compte de régularisation	3,3	3,7
Impôts différés actifs	6,8	21,1
TOTAL ACTIF	421,6	704,3

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008
Capital social	29,9	30,4
Primes	2,1	2,1
Réserves consolidées	196,2	0,8
Résultat de l'exercice part du Groupe	(90,7)	226,0
Écarts de conversion	(0,1)	(0,8)
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	137,4	258,5
Intérêts minoritaires	(11,2)	7,5
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	126,2	266,0
Autres fonds propres	0,2	0,3
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	63,6	38,6
Dettes financières*	63,0	76,0
Dettes d'exploitation	152,6	284,3
Dettes diverses	7,3	2,7
DETTES	222,9	363,0
Comptes de régularisation	1,1	27,7
Impôts différés passifs	7,6	8,7
TOTAL PASSIF	421,6	704,3

* Dont emprunts obligataires convertibles en actions Frégate.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008
Capacité d'autofinancement	(50,0)	13,1
Variation du besoin en fonds de roulement	(0,1)	(32,7)
FLUX D'EXPLOITATION	(50,2)	(19,6)
Investissements opérationnels nets	(6,1)	(16,2)
Investissements financiers nets	(7,6)	354,4*
FLUX D'INVESTISSEMENTS	(13,7)	338,2
Variations de capital et primes	(1,6)	(20,4)**
Dividendes versés	(29,2)	(5,4)
Autres variations	2,2	(0,3)
FLUX DE FINANCEMENT	(28,6)	(26,1)
Incidence de la variation des taux de change	0,8	(1,3)
(AUGMENTATION) DIMINUTION DE L'ENDETTEMENT NET	(91,7)	291,2

* Dont impact de la cession de la Division Legris, de l'ajustement de prix sur les titres Ceric et de l'acquisition de KAL.

** Impact de l'annulation des titres Frégate et conversion des obligations convertibles.

RAPPORT SOCIAL

RAPPORT SOCIAL

EFFECTIFS

En 2009, le Groupe Legris Industries rassemble 2 450 personnes (en équivalent temps plein moyen).

<i>Effectif (équivalent temps plein)</i>	2009	2008	Variation
Clextral	235	233	+ 2
Holding	41	43	- 2
Keyria	1 636*	1 947	- 311
Savoie	538	548	- 10
Total Groupe	2 450	2 771	- 321

* Dont 686 pour le périmètre en sauvegarde.

L'évolution des effectifs au cours de l'année 2009 reflète l'impact de la crise sur les différents métiers du Groupe Legris Industries.

Keyria a été fortement touchée par la chute brutale de ses marchés (voir page 30 du rapport financier).

La baisse des effectifs enregistrée en 2009 s'explique d'une part par des cessions intervenues au cours de l'année et, d'autre part, par la non-reconduction des contrats non permanents (CDD et intérim). Des réductions d'effectifs ont également eu lieu dans certaines filiales commerciales hors de France (République Tchèque, Australie...).

Clextral a bien résisté au contexte conjoncturel historiquement dégradé de l'investissement industriel, et les effectifs sont en légère augmentation (notamment la part de salariés en contrat à durée indéterminée qui augmente : + 8 salariés). Par ailleurs, Clextral a poursuivi une politique d'intégration des jeunes dans l'entreprise (+ 8 apprentis/contrat de professionnalisation en 2009) avec près de 5 % de son effectif composé de jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

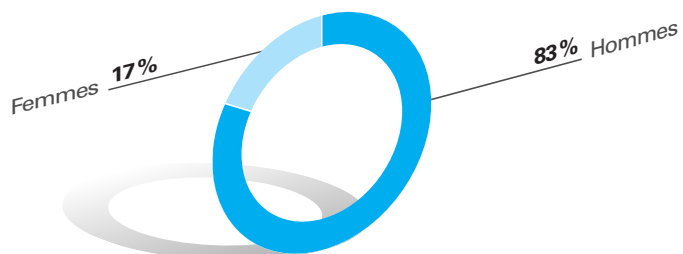
Savoie a connu un ralentissement de son activité, ce qui l'a amenée à gérer prudemment les recrutements. Le nombre de salariés en contrat à durée indéterminée est resté stable et le poids de l'intérim a baissé (3 % en 2009 contre 4,3 % en 2008).

a-SIS, filiale informatique de Savoie, a poursuivi ses recrutements afin d'accompagner la croissance de son chiffre d'affaires. Néanmoins, le manque de visibilité sur les entrées de commandes en début d'année a eu pour effet de décaler les recrutements sur la seconde moitié de 2009.

En 2009, 2,2 % de l'effectif permanent* a bénéficié d'une mobilité au sein du Groupe.

* Périmètre hors Keyria.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS HOMMES/FEMMES EN 2009



La répartition hommes/femmes est restée constante en 2009. Dans les Divisions Savoye, Keyria et Clextrel, la proportion masculine est historiquement très forte, avec plus de 80 % d'hommes (Savoye : 22 % de femmes, 16 % pour Clextrel et 15 % pour Keyria).

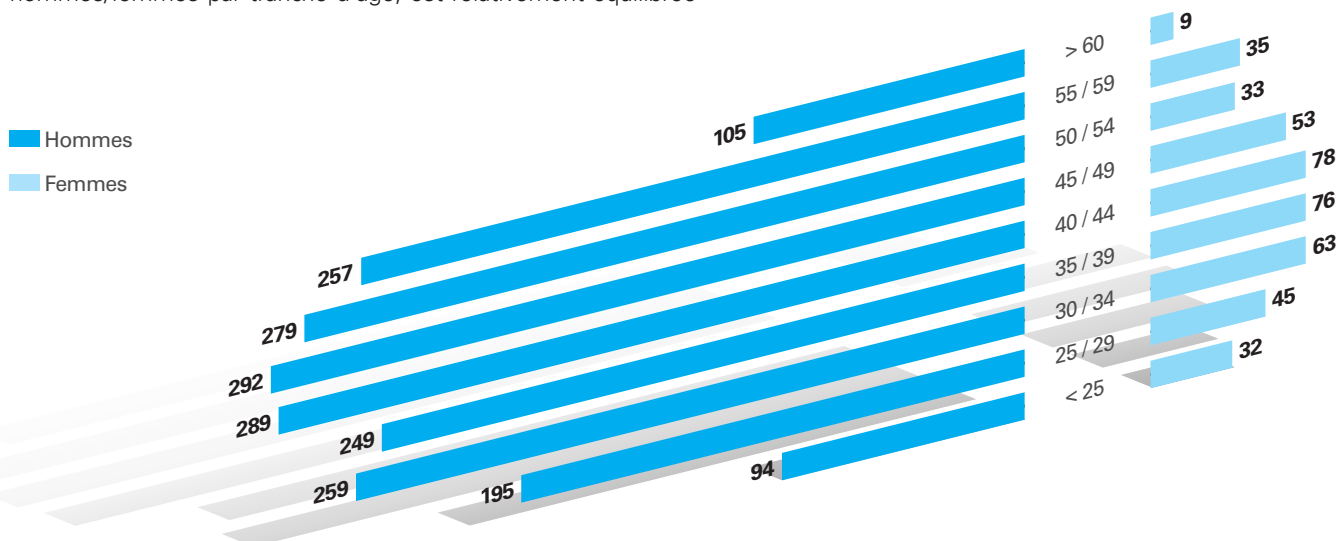
Le Groupe opère dans un secteur – celui de la métallurgie – qui est traditionnellement masculin : en 2007, les femmes y représentaient 20,7 % des effectifs (contre 29,6 % dans l'industrie en général).

PYRAMIDE DES ÂGES HOMMES/FEMMES EN 2009

L'âge moyen est de 42,5 ans dans le Groupe Legris Industries. Il est resté stable en 2009 dans l'ensemble des Divisions : Keyria (43,7 ans en moyenne), Clextrel (45,5 ans en moyenne) et Savoye (38,6 ans en moyenne).

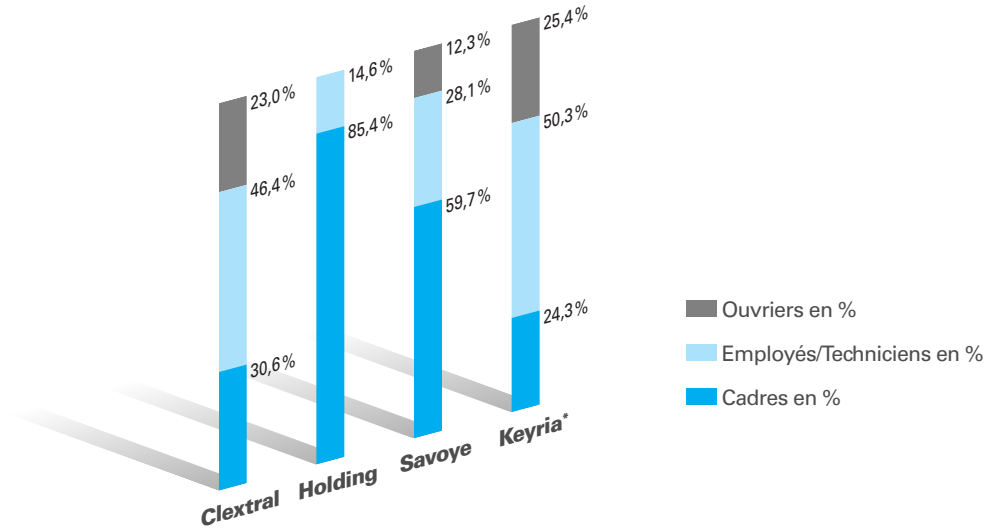
avec 51 % de notre effectif âgé de 25 à 44 ans. Néanmoins, le poids des salariés de plus de 45 ans (43,5 % de l'effectif) a favorisé le lancement de réflexions et de groupes de travail sur les seniors (cf. Dialogue social, p. 42).

La pyramide, qui est assez homogène en termes de répartition hommes/femmes par tranche d'âge, est relativement équilibrée



RÉPARTITION DE L'FFECTIF PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

Les caractéristiques de l'activité d'ensemblier-constructeur expliquent la répartition des catégories socioprofessionnelles au sein des effectifs (avec notamment une plus faible proportion d'ouvriers).



* Keyria : données au 30/06/2009.

RÉMUNÉRATION ET ÉVOLUTION DU PERSONNEL

Les charges de personnel s'élèvent à 148,3 M€ en 2009 (hors personnel extérieur). 37 % des salariés* ont bénéficié d'une augmentation individuelle en 2009 et 83 % des salariés* ont bénéficié d'une augmentation collective.

* Périmètre hors Keyria.

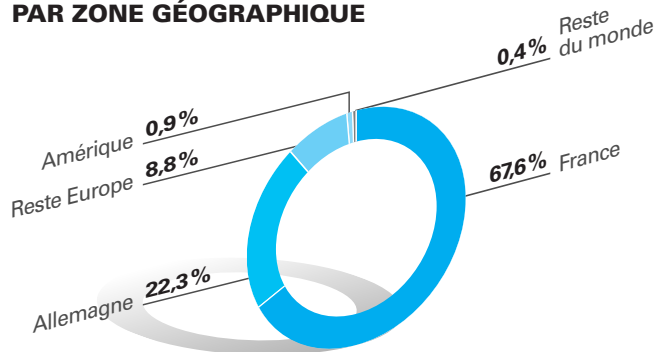
L'INTERNATIONALISATION

Avec près de 32 % de son effectif hors de France, le Groupe Legris Industries maintient sa dimension internationale. Le Groupe est aujourd'hui présent dans 14 pays répartis sur les 5 continents.

Les 5 premiers pays, en matière d'effectifs, sont la France, puis l'Allemagne (ces pays représentent à eux deux près de 90 % des effectifs) suivis par l'Italie, l'Espagne et les États-Unis.

Au-delà des effectifs basés à l'étranger, notamment pour certains de nos salariés basés en Europe, nos activités de gestion de projet se caractérisent par des missions à l'étranger de plus ou moins longue durée (de 2-3 mois à 18 mois).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



LE DIALOGUE SOCIAL

En 2009, des groupes de réflexion autour des thématiques de la gestion des âges et du handicap ont été mis en place. Un espace de travail collaboratif sur l'intranet a été alimenté régulièrement par les membres d'un groupe de projet transverse afin de partager et de communiquer très largement. Cet espace aborde aussi le thème de l'égalité hommes/femmes.

L'objectif de ces groupes de réflexion est notamment de transformer en opportunités les différentes mesures légales qui s'imposent.

Cette année, des accords ou plans d'action sur les seniors ont été signés pour une durée d'un an. Il s'agit dans un premier temps de s'assurer de la pertinence des plans d'action au plus près du terrain, avant de reconduire ces accords ou plans d'action pour une durée plus longue.

LE DIALOGUE SOCIAL EN 2009 DANS LES DIVISIONS

1. Accords collectifs et dialogue social au sein de la Division Clextral

L'année 2009 a été marquée par la signature de deux principaux accords qui ont pris effet au 1^{er} janvier 2010 :

- l'un sur la complémentaire santé désormais identique pour l'ensemble du personnel, et ce quel que soit le statut du salarié ;
- l'autre sur l'emploi des seniors.

Comme chaque année, un accord NAO (Négociation Annuelle Obligatoire) avec l'ensemble des organisations syndicales de Clextral a également été conclu.

Enfin, en cohérence avec le Plan d'Épargne Groupe, il a été présenté et proposé aux salariés un nouveau fonds commun de placement : un fonds solidaire permettant divers versements volontaires, intéressement ou participation.

Toutes les sociétés ont opté pour l'objectif de maintien dans l'emploi des seniors avec des plans d'action en cours de déploiement dans les domaines suivants :

- gestion des compétences et de la formation ;
- transmission des savoirs (tutorat, participation à des manifestations à l'extérieur de l'entreprise notamment pour promouvoir la connaissance des métiers de la métallurgie) ;
- mise en place de l'entretien de deuxième partie de carrière et aménagement des fins de carrières (entretien d'information, cumul emploi-retraite, tutorat...).

2. Accords collectifs et dialogue social au sein de la Division Savoye

En 2009, trois accords ont été signés avec les partenaires sociaux : un accord concernant les itinérants, un concernant la hotline et enfin un accord NAO (Négociation Annuelle Obligatoire). En parallèle, des groupes de travail ont été constitués sur deux thèmes :

- handicap, qui a réuni sept salariés volontaires dont trois partenaires sociaux. Ce groupe a pour mission de définir des actions favorisant l'accueil des personnes handicapées et de développer nos relations avec les établissements protégés. Quatre thèmes principaux sont évoqués : les stagiaires, la sous-traitance, la communication et l'accueil ;
- seniors, dans le cadre d'un projet désigné « Atout'âge », constitué aussi de sept volontaires dont quatre partenaires sociaux. Ce groupe a pour objectif la définition de plans d'action seniors et de leur déploiement.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

FORMATION

En 2009, 566 salariés ont bénéficié d'une formation, soit 70 % de l'effectif total Groupe (à comparer aux 76 % de 2008 à périmètre hors Keyria*).

Ce taux est le résultat d'une politique de formation volontariste et reflète l'état d'esprit que nous partageons au sein du Groupe : développer la performance et favoriser le développement des collaborateurs. Il est aussi lié à la poursuite du déploiement des formations « pour tous » de l'Université Legris Industries au sein des Divisions Savoye, Clextral et Keyria (principalement sa filiale allemande).

* Savoye, Clextral, Holding – Données Keyria 2009 non exploitables.

Ces formations pour tous de l'Université Legris Industries sont aujourd'hui au nombre de trois :

CAP éco, vise à renforcer l'appropriation des enjeux économiques et la contribution des salariés à la performance de l'entreprise. Ce module a été réactualisé et enrichi en 2009 de façon à répondre aux nouveaux enjeux et besoins liés à nos métiers, et en particulier au métier de projet.

CAP dialogue, formation aux entretiens de développement & performance (EDP) est fortement orientée sur la communication entre manager et collaborateur. L'objectif est de donner

à tous les moyens de mener des entretiens de qualité, d'instaurer un dialogue constructif entre manager et collaborateur et de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun au moment de l'entretien.

CAP innov', formation à la créativité lancée en 2008, fournit des outils simples, efficaces et faciles à mettre en pratique pour stimuler la créativité individuelle et collective, et favoriser un état d'esprit fait d'ouverture et de curiosité. L'objectif de ce module est d'enrichir notre culture d'innovation en impliquant l'ensemble des collaborateurs dans cette dynamique nécessairement collective.

À ce jour, Savoye a formé quasiment l'ensemble de ses collaborateurs en France et à l'étranger aux modules Cap éco et Cap dialogue, ainsi que plus de 30 % au module Cap innov'. De la même manière, Clextal a formé 70 % de son effectif à Cap éco, 20 % à Cap innov', et a démarré le déploiement de Cap dialogue en 2009. Dans la Division Keyria, la filiale allemande, après avoir formé l'ensemble de ses collaborateurs à Cap éco en 2008, a formé près de 40 % de ses effectifs à Cap dialogue sur l'année 2009.

En 2009, les formations de l'Université Legris Industries ont représenté 24 % du nombre total de jours de formation*.

Le module de management de l'Université Legris Industries dédié aux managers et aux chefs de projet du Groupe est destiné à les accompagner dans le développement de leurs pratiques de management, en appui aux pratiques référencées au sein du Guide du manager du Groupe. Depuis son lancement en 2007, 324 managers et chefs de projet ont été formés (soit 156 collaborateurs dans le périmètre actuel*).

Ces 4 modules de l'Université Legris Industries ont été chaque fois codéveloppés avec des partenaires de choix : Krauthammer, Cegos, Symbiosis et Meltis. Cette offre de formation transverse représente un véritable levier pour développer la performance du Groupe et des Divisions et également partager une identité Groupe au travers d'un langage commun :

- une culture économique ;
- la proximité du management et la simplicité des échanges ;
- un état d'esprit propice à l'innovation.

À l'échelle du Groupe*, ce sont 2506 jours qui ont été consacrés à la formation, soit 3,08 jours en moyenne par personne (à comparer à 3,53 jours en moyenne par personne en 2008).

À noter également en 2009, un effort de formation important concernant les formations métiers et langues étrangères, des formations dédiées aux négociations commerciales chez Savoye, ainsi que des formations techniques chez Clextal pour intervenir sur certains secteurs spécifiques pointus (ex. : nucléaire).

Savoye a mis en place une formation de sensibilisation à la prévention routière destinée aux salariés se déplaçant fréquemment.

Chaque année, des consignes budgétaires claires sont communiquées aux managers, de façon à garantir un engagement minimal en termes de formation, à savoir : permettre à chaque collaborateur, quelle que soit sa fonction et où qu'il soit dans le Groupe, de recevoir au minimum 4 jours de formation (plus ou moins 28 heures) par période de 3 ans.

* Savoye, Clextal, Holding – Données Keyria 2009 non exploitables.

ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT & PERFORMANCE

La pratique des entretiens de développement & performance (EDP) est une des priorités au sein du Groupe depuis plusieurs années et donne lieu à un suivi précis depuis 2005, ainsi qu'à la fixation d'objectifs annuels par catégorie socioprofessionnelle.

Au sein du Groupe, ce sont 544 entretiens qui ont été menés en 2009 (périmètre hors Keyria*), soit 67 % des salariés (77 % des cadres, 57 % des employés/techniciens et 50 % des ouvriers). À titre comparatif et à périmètre constant*, 73 % des salariés ont bénéficié d'un EDP en 2008 et 59 % en 2007.

Les EDP constituent pour le salarié un temps privilégié d'échange avec son manager, qui lui permet de mieux se situer dans son environnement professionnel et d'exprimer ses souhaits de développement et d'évolution.

La formation Cap dialogue, module de l'Université Legris Industries lancé mi-2005, accompagne ce dispositif en donnant à chacun des repères, pour réussir l'entretien, sur les thèmes de la préparation, de l'écoute, du dialogue et de la construction de solutions pour accompagner le développement des compétences.

Nous nous attachons chaque année à faire évoluer les formulaires d'entretien de façon à ce qu'ils répondent aux nouveaux enjeux de nos activités et à l'évolution de nos méthodes de travail.

En 2009, nous avons introduit un point spécifique sur l'animation ou la participation des collaborateurs à des groupes de travail transversaux interdivisions et/ou interfonctions de façon à valoriser la contribution des acteurs qui font vivre la transversalité au sein du Groupe.

Également en 2009, les managers et collaborateurs ont été invités à échanger sur les idées nouvelles, les initiatives prises et les innovations marquantes mises en œuvre sur la période. C'est un moyen supplémentaire pour valoriser les prises d'initiative et les innovations des collaborateurs, et cela à tous les niveaux de l'organisation.

* Savoye, Clextal, Holding – Données Keyria 2009 non exploitables.

PLAN ÉPARGNE ENTREPRISE (PEE)

Le dispositif d'épargne entreprise Legris Industries compte trois fonds communs de placement sur lesquels les salariés français versent indifféremment des primes d'intéressement, de la participation ou effectuent des versements volontaires.

Chaque fonds a des caractéristiques différentes :

- Legris Trésorerie, fonds monétaire, investi à hauteur de 75 % au moins en produits des marchés monétaires de la zone euro, regroupe 1 154 salariés français qui détiennent 7,2 M€, dont 1,2 M€ est détenu par 441 salariés d'entreprises cédées. L'actif de ce fonds qui s'élevait à 5,3 M€ en 2008 a significativement augmenté en 2009, en dépit de la sortie de 800 salariés de la Division Legris qui détenaient 1,6 M€. En effet, Legris Trésorerie a reçu les avoirs des salariés Clextral, Savoye et des sociétés holdings auparavant placés sur le fonds d'actionnariat Legris Avenir ; ce dernier ayant été fermé début 2009.
- Legris Diversifié, fonds multi-entreprise Arcancia Équilibre, constitué d'OPCVM investis sur la zone euro. Il privilégie l'équilibre entre les placements en OPCVM investis en obligations et les OPCVM investis en actions. La part actions peut être comprise entre 40 % et 60 % de l'actif. Son actif s'élève à 802,5 K€ détenus par 249 salariés.

À noter, en 2009, l'arrivée d'un nouveau fonds : Impact ISR rendement solidaire. C'est ce fonds qui a été, sous réserve d'un accord Division, abondé par nos différentes entreprises.

- Impact ISR rendement solidaire, fonds dit « solidaire » puisque son actif est composé pour une part comprise entre 5 et 10 % de titres émis par des entreprises solidaires agréées. Le solde du portefeuille pouvant être exposé entre 55 % minimum et 75 % maximum, en produits de taux des marchés, principalement dans des pays de la zone euro, directement ou via des OPCVM. À fin 2009, l'actif des salariés du Groupe s'élève à 131,6 K€ et regroupe 250 salariés.

Legris Industries, qui reste convaincu de la pertinence d'un fonds d'actionnariat d'entreprise, réfléchit à un nouveau dispositif d'investissement en titres de l'entreprise.

RAPPORT ENVIRONNEMENT

RAPPORT ENVIRONNEMENT

ÉLÉMENTS 2009

Legris Industries inscrit son action dans une perspective de développement durable.

L'engagement du Groupe et sa contribution au développement durable s'illustrent à la fois dans ses actions pour minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement et dans l'amélioration des performances environnementales de ses clients. Chaque Division se donne en effet pour objectif, par ses produits, ses services et ses innovations, d'accompagner les clients dans l'élaboration et le déploiement de nouveaux process et équipements plus respectueux de l'environnement, permettant en particulier de réduire la consommation d'énergie.

AINSI EN 2009 :

Les certifications ISO 9001 et ISO 14001 de Clextral ont été reconduites :

Clextral a adopté depuis plusieurs années une organisation conforme aux référentiels Qualité ISO 9001 (depuis 1996) et Environnemental ISO 14001 (depuis 2005). Ces certifications, après nouvel audit de Bureau Veritas effectué en 2009, ont été maintenues, concrétisant l'engagement de Clextral à garantir la conformité de ses produits et à prendre toutes les mesures pour réduire l'impact de ses installations et de ses technologies sur le milieu naturel.

Clextral a poursuivi par ailleurs sa stratégie de codéveloppement avec ses clients pour concevoir des équipements toujours plus respectueux de l'environnement : la plate-forme R&D installée en Australie, en partenariat avec un industriel local et un centre de recherche australien, a permis la mise au point en 2009 d'un procédé d'extrusion porosification destiné à la fabrication de poudre poreuse (comme la poudre de lait). Ce process révolutionnaire permet de fabriquer des ingrédients à forte valeur ajoutée, de sécher des concentrés de protéines, et de consommer 30 % moins d'énergie que les procédés traditionnels !

Clextral travaille également en partenariat avec plusieurs pôles de compétitivité pour le développement d'éco-composites, de matériaux recyclables produits à partir de fibres naturelles (lin, chanvre...). Celles-ci pourraient être utilisées pour la fabrication de tableaux de bord de voiture ou pour des applications sportives et permettre de réduire l'empreinte carbone.

La solution innovante et verte de Savoie continue de convaincre des clients : le PTS (Picking Tray System), conçu par Savoie, est un système de stockage composé de plusieurs navettes autoalimentées par des condensateurs avec le double avantage d'être économique (chargement à chaque passage) et d'utiliser moins d'énergie que les systèmes à batteries (qu'il faut jeter et retraiter en fin de vie).

Cette technologie innovante a convaincu en 2009 le distributeur de cycles et de pêche Shimano pour équiper son centre européen de distribution implanté à Nunspeet (Pays-Bas).

PACTE MONDIAL DE L'ONU

L'orientation du Groupe en faveur du développement durable a été prise depuis plusieurs années. Legris Industries est en particulier membre du Pacte mondial de l'ONU depuis 2004, manifestant ainsi sa volonté de soutenir et de faire progresser, dans son domaine d'influence, l'ensemble des principes fondamentaux du Global Compact.

Lancé en 2000 par le secrétaire général de l'ONU, le Pacte mondial a pour ambition la meilleure prise en compte dans les pratiques d'entreprise d'un ensemble de principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail et à la protection de l'environnement.





74B, rue de Paris
CS 36901 - F
35069 RENNES Cedex
Tél. : 02 99 87 11 20
Fax : 02 99 87 11 43
www.legris-industries.com