

www.legrand.com

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2013

01	IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	3	07	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	139
	1.1 - Responsable du document de référence	4		7.1 - Administration et Direction de la Société	140
	1.2 - Responsables du contrôle des comptes	5		7.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux	164
	1.3 - Politique de l'information	6	08	ACTIONNARIAT	179
02	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	7		8.1 - Répartition du capital social	180
03	PRÉSENTATION DU GROUPE	11		8.2 - Options de souscription ou d'achat d'actions	183
	3.1 - Legrand et son métier	12		8.3 - Actions de performance	185
	3.2 - Une stratégie de croissance rentable tirée par le leadership	16		8.4 - Opérations avec des apparentés	186
	3.3 - Une organisation au service de la stratégie et des clients	21	09	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE	189
	3.4 - Autres informations	26		9.1 - États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012	190
04	FACTEURS DE RISQUE	31		9.2 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2013	243
	4.1 - Risques industriels et environnementaux	32		9.3 - Honoraires des Commissaires aux comptes	245
	4.2 - Risques liés à l'activité de Legrand	33		9.4 - Politique de distribution de dividendes	246
	4.3 - Risques juridiques	37		9.5 - Procédures judiciaires et d'arbitrage	247
	4.4 - Risques financiers	39		9.6 - Changement significatif de la situation financière et commerciale	247
	4.5 - Assurances et couverture des risques	41		9.7 - Contrats importants	247
	4.6 - Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne	43		9.8 - Investissements	248
	4.7 - Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce	49	10	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	251
05	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)	51		10.1 - Informations concernant la Société	252
	5.1 - Engagement RSE	52		10.2 - Capital social	255
	5.2 - Gouvernance : politique et résultats 2013	61		10.3 - Acte constitutif et statuts	261
	5.3 - Démarche environnementale : politique et résultats 2013	80	T	TABLES DE CONCORDANCES	265
	5.4 - Démarche sociale et sociétale : politique et résultats 2013	94		Table de concordance – rapport financier annuel (article 222-3 du règlement général de l'AMF)	266
	5.5 - Rapport des Commissaires aux comptes	117		Table de concordance – règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004	266
06	RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013	121	A	ANNEXES	271
	6.1 - Note préliminaire	122		Annexe 1	272
	6.2 - Événements marquants de l'exercice	122		Annexe 2	287
	6.3 - Résultat opérationnel	123		Annexe 3	298
	6.4 - Comparaison des résultats annuels 2013 et 2012	127		Annexe 4	300
	6.5 - Flux de trésorerie et endettement	132			
	6.6 - Investissements industriels	133			
	6.7 - Engagements hors bilan	133			
	6.8 - Récapitulatif des engagements	134			
	6.9 - Variation des taux de change	134			
	6.10 - Informations quantitatives et qualitatives concernant les risques financiers	135			
	6.11 - Résumé des principes comptables significatifs	135			
	6.12 - Nouvelles publications relatives aux normes IFRS	136			
	6.13 - Information sur les tendances et perspectives d'avenir	136			
	6.14 - Résultats financiers consolidés au cours des cinq derniers exercices	137			

www.legrand.com

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT UN RAPPORT
FINANCIER ANNUEL

2013



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2014, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

NOTE

Les termes « **Groupe** » et « **Legrand** » renvoient à la Société, ses filiales consolidées et ses participations minoritaires.

Les références à « **Legrand France** » visent Legrand France, la filiale de la Société, anciennement dénommée Legrand SA et dont la dénomination a été modifiée par l'Assemblée Générale du 14 février 2006, à l'exclusion de ses filiales.

Les états financiers consolidés de la Société figurant dans le présent document de référence pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012 ont été préparés conformément aux normes d'information financière internationales (*International Financial Reporting Standards*, « IFRS ») telles qu'adoptées dans l'Union européenne. Le Groupe n'appliquant pas les dispositions proposées par l'Union européenne dans le cadre du *carve out* de la norme IAS 39, ces états financiers sont également préparés en conformité avec les normes IFRS telles qu'é émises par l'IASB. Dans l'ensemble du présent document de référence, le terme « **normes IFRS** » renvoie donc indifféremment aux normes internationales telles qu'adoptées dans l'Union européenne ou telles qu'é émises par l'IASB. Conformément à la réglementation qui lui est applicable, la Société prépare et présente ses états financiers consolidés selon les normes IFRS qui peuvent présenter des différences significatives avec les principes comptables français. Les comptes sociaux de la Société sont présentés conformément aux principes comptables français.

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

Legrand estime que les informations sur les parts de marché contenues dans le présent document de référence donnent des estimations fidèles et adéquates de la taille de ses marchés et reflètent fidèlement sa position concurrentielle sur ses marchés. Toutefois, les études internes, estimations, recherches effectuées sur les marchés et informations publiquement disponibles, que Legrand considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et Legrand ne peut pas garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés obtiendrait les mêmes

résultats. En outre, les concurrents de Legrand peuvent définir les marchés de Legrand d'une manière différente. Dans la mesure où les données relatives aux tailles et parts de marché sont des estimations de Legrand, elles ne constituent pas des données issues des comptes consolidés et Legrand recommande aux lecteurs de ne pas se fonder de manière indue sur ces informations.

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

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

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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

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

01

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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

1.1 - RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

1.1.1 - Nom et fonction du responsable du document de référence

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

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

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

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

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

Les informations financières 2013 présentées dans ce document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en page 243 du présent document de référence.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 incorporés par référence dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 225 du document de référence 2012 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 13-0240.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 incorporés par référence dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 206 du document de référence 2011 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 12-0291. »

Gilles Schnepf

Président Directeur Général

1.1.3 - Incorporation par référence

Le présent document de référence incorpore par référence les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 151 à 205 et 206-207 dans le document de référence 2011 déposé auprès de l'AMF le 5 avril 2012 sous le numéro D. 12-0291, ainsi que les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 171 à 224 et 225-226 du document de référence 2012 déposé auprès de l'AMF le 28 mars 2013 sous le numéro D. 13-0240.

1.2 - RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

1.2.1 - Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Édouard Sattler

Crystal Park, 63, rue de Villiers

92200 Neuilly-sur-Seine

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

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Jean-Marc Lumet

185, avenue Charles-de-Gaulle

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

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

1.2.2 - Commissaires aux comptes suppléants

Monsieur Yves Nicolas

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Crystal Park, 63, rue de Villiers

92200 Neuilly-sur-Seine

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

BEAS

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

195, avenue Charles-de-Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

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

1.3 - POLITIQUE DE L'INFORMATION

1.3.1 - Responsable de l'information

Monsieur **Antoine Burel**

Directeur Financier

Adresse : 82, rue Robespierre, 93170 Bagnolet

Téléphone : + 33 (0)1 49 72 52 00

Télécopie : + 33 (0)1 43 60 54 92

1.3.2 - Documents accessibles au public

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

1.3.3 - Calendrier indicatif de la communication financière

Les informations financières à communiquer au public par la Société pour l'année 2014 seront disponibles sur le site Internet de la Société (www.legrand.com).

À titre indicatif, le calendrier de la communication financière de la Société jusqu'au 31 décembre 2014 devrait être le suivant :

- Résultats du premier trimestre 2014 : 7 mai 2014
- Détachement du dividende ⁽¹⁾ : 29 mai 2014
- Paiement du dividende ⁽¹⁾ : 3 juin 2014
- Résultats du premier semestre 2014 : 31 juillet 2014
- Résultats des neuf premiers mois de l'année 2014 : 6 novembre 2014

Le Conseil d'administration de la Société réuni le 5 mars 2014 a convoqué, pour le 27 mai 2014, l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 27 mai 2014 de la résolution « Affectation du résultat et fixation du montant du dividende ».

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

02

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Les informations financières sélectionnées pour les exercices clos les 31 décembre 2013, 2012 et 2011 ont été établies sur la base des états financiers consolidés préparés conformément aux normes IFRS figurant au chapitre 9 du présent document de référence et certifiés par PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés.

Les lecteurs sont invités à lire les informations financières sélectionnées présentées ci-après avec les informations contenues dans le chapitre 6 du présent document de référence, les états financiers consolidés du Groupe, les notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence et toute autre information financière mentionnée dans une autre section du présent document de référence.

(en millions d'euros sauf %)	2013	2012	2011
Chiffre d'affaires	4 460,4	4 466,7	4 250,1
Croissance totale	(0,1) %	+ 5,1 %	+ 9,2 %
Croissance à périmètre et taux de change constants ⁽¹⁾	+ 0,5 %	(1,4) %	+ 6,4 %
EBITDA ⁽²⁾	1 017,8	1 014,3	1 010,1
EBITDA Récurrent ⁽³⁾	1 047,1	1 039,8	1 028,7
Résultat opérationnel ajusté ⁽⁴⁾	882,3	874,4	856,7
en pourcentage du chiffre d'affaires	19,8 %	19,6 %	20,2 %
Résultat opérationnel ajusté Récurrent ⁽⁵⁾	911,6	899,9	875,3
Résultat net ⁽⁵⁾	533,3	507,0	479,3
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,0 %	11,4 %	11,3 %
Cash flow libre ⁽⁶⁾	563,2	627,0	522,7
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,6 %	14,0 %	12,3 %
Cash flow libre normalisé ⁽⁷⁾	588,8	619,6	565,3
en pourcentage du chiffre d'affaires	13,2 %	13,9 %	13,3 %
Dettes financières nettes au 31 décembre ⁽⁸⁾	967,7	1 082,5	1 268,8

(1) Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.3.2.8 du présent document de référence pour la définition de cette notion.

(2) L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel majoré de l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles et, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill.

(3) L'EBITDA Récurrent et le résultat opérationnel ajusté Récurrent permettent d'apprécier l'EBITDA et le résultat opérationnel ajusté hors incidence des charges de restructuration (y compris plus ou moins-values de cession d'actifs).

(4) Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais et produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill.

(5) Le résultat net correspond au résultat net publié (avant intérêts minoritaires).

(6) Le cash flow libre se définit comme les flux de trésorerie des opérations courantes, majorés de la trésorerie nette provenant des cessions d'actifs, minorés des investissements et des frais de développement capitalisés.

(7) Le cash flow libre normalisé se définit comme les flux de trésorerie des opérations courantes basés sur un ratio constant de 10 % de besoin en fonds de roulement total rapporté au chiffre d'affaires à structure et taux de change constant, majorés de la trésorerie nette provenant des cessions d'actifs, minorés des investissements et des frais de développement capitalisés.

(8) La dette financière nette est définie comme la somme des emprunts courants, des emprunts non courants minorée de la trésorerie et des valeurs mobilières de placement.

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

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Résultat net de l'exercice	533,3	507,0	479,3
Impôts sur les résultats	233,5	247,6	261,4
(Gains) Pertes de change	1,8	11,7	(10,6)
Produits financiers	(6,9)	(20,8)	(15,0)
Charges financières	87,7	102,5	97,2
Résultat opérationnel	849,4	848,0	812,3
Amortissement des actifs corporels	101,5	105,2	111,0
Amortissements des actifs incorporels et pertes de valeur des <i>goodwill</i>	66,9	61,1	86,8
EBITDA	1 017,8	1 014,3	1 010,1
Charges liées aux restructurations	29,3	25,5	18,6
EBITDA Récurrent	1 047,1	1 039,8	1 028,7

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

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Résultat net de l'exercice	533,3	507,0	479,3
Impôt sur les résultats	233,5	247,6	261,4
(Gains) Pertes de change	1,8	11,7	(10,6)
Produits financiers	(6,9)	(20,8)	(15,0)
Charges financières	87,7	102,5	97,2
Résultat opérationnel	849,4	848,0	812,3
Amortissements et frais/produits liés aux acquisitions ⁽¹⁾	32,9	26,4	28,5
Dépréciation des <i>goodwill</i>	0,0	0,0	15,9
Résultat opérationnel ajusté	882,3	874,4	856,7
Charges liées aux restructurations	29,3	25,5	18,6
Résultat opérationnel ajusté Récurrent	911,6	899,9	875,3

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

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

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Flux de trésorerie des opérations courantes	691,9	739,2	646,2
Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles et incorporelles	4,3	8,4	13,5
Investissements	(103,9)	(92,5)	(107,1)
Frais de développement capitalisés	(29,1)	(28,1)	(29,9)
Cash flow libre	563,2	627,0	522,7
Hausse (Baisse) du besoin en fonds de roulement	27,9	(13,7)	68,2
(Hausse) Baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	(2,3)	6,3	(25,6)
Cash flow libre normalisé	588,8	619,6	565,3

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

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Emprunts courants	86,9	80,1	218,0
Emprunts non courants	1 486,6	1 496,7	1 539,1
Trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placements	(605,8)	(494,3)	(488,3)
Dette financière nette	967,7	1 082,5	1 268,8

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

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Capital social	1 062,4	1 057,5	1 053,6
Réserves	2 575,8	2 335,9	2 064,3
Réserves de conversion	(400,8)	(208,3)	(172,1)
Capitaux propres revenant au Groupe	3 237,4	3 185,1	2 945,8

03

PRÉSENTATION DU GROUPE

3.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER	12
3.1.1 - Présentation générale	12
3.1.2 - Historique	15
3.2 - UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE TIRÉE PAR LE LEADERSHIP	16
3.2.1 - Un marché caractérisé par des coûts d'entrée élevés	16
3.2.2 - Legrand, un leader disposant d'un positionnement unique	16
3.2.3 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance	18
3.2.4 - Un modèle économique rentable et autofinancé	20
3.3 - UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS	21
3.3.1 - Des dirigeants et un encadrement expérimentés et motivés	21
3.3.2 - <i>Front Office</i>	21
3.3.3 - <i>Back Office</i>	24
3.4 - AUTRES INFORMATIONS	26
3.4.1 - Fournisseurs et matières premières	26
3.4.2 - Propriétés immobilières, usines et équipements	26
3.4.3 - Information par zones géographiques	28
3.4.4 - Concurrents	29

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

3.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER

3.1.1 - Présentation générale

Legrand est le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Son offre complète de produits et systèmes de contrôle et commande, de cheminement de câbles, de distribution d'énergie et de « Voix-Données-Images » adaptée au marché de la basse tension pour les segments tertiaire, industriel et résidentiel internationaux en fait une référence à l'échelle mondiale. Le Groupe commercialise ses produits sous des marques généralistes de renommée internationale, notamment *Legrand* et *Bticino*, ainsi que des marques locales ou spécialistes reconnues. Proche de ses marchés et tourné vers ses clients, Legrand dispose d'implantations commerciales et industrielles dans plus de 80 pays et commercialise une large gamme de produits, comprenant plus de 215 000 références, dans près de 180 pays.

En 2013, Legrand a réalisé un chiffre d'affaires de 4 460 millions d'euros dont 79 % à l'international et enregistré une marge opérationnelle ajustée de 19,8 % des ventes. Plus particulièrement, avec près de 57 % de ses ventes réalisés dans les nouvelles économies et la zone États-Unis/Canada ainsi que 26 % de son chiffre d'affaires dans les nouveaux segments de marché, le Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.4.1 du présent document de référence pour plus de détails concernant la répartition du chiffre d'affaires de Legrand par zone géographique.

Le modèle de développement de Legrand s'appuie sur l'innovation et le lancement continu de nouveaux produits à forte valeur ajoutée ainsi que sur des acquisitions ciblées et autofinancées de sociétés de petite et moyenne taille, leaders sur leur marché ou disposant d'une expertise technologique avérée, et très complémentaires des activités du Groupe. Sur ces bases et en cohérence avec les quatre valeurs du Groupe (écoute client, innovation, éthique du comportement, valorisation des ressources), Legrand entend poursuivre dans la durée son développement créateur de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

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

3.1.1.1 DES ACTIVITÉS QUI RENFORCENT LE PROFIL DE CROISSANCE DE LEGRAND

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

3.1.1.1.1 Développement international

Forte croissance et renforcement de la présence dans les nouvelles économies

Le poids des nouvelles économies (Amérique latine, Amérique centrale, Europe de l'Est, Turquie, Asie, Océanie hors Australie, Afrique et Moyen-Orient) dans l'économie mondiale ne cesse d'augmenter du fait d'une croissance plus soutenue que celle des pays matures. Au Brésil, en Inde, en Chine, en Russie, en Turquie et au Mexique notamment, le développement à long terme des infrastructures électriques et numériques du bâtiment crée une demande tant pour des produits économiques que pour des produits à forte valeur ajoutée. Enfin, compte tenu du fait que 20 % de la population mondiale n'a pas encore l'accès à l'électricité, Legrand considère que son marché présente à long terme un potentiel de croissance significatif au fur et à mesure que les infrastructures de production et de distribution d'électricité se développeront.

En 2013, le chiffre d'affaires du Groupe réalisé dans les nouvelles économies a progressé de 6,1 % à structure et taux de change constants, et a représenté près de 40 % des ventes de Legrand. L'activité dans les nouvelles économies en 2013 est répartie dans plus de 120 pays, le Brésil représentant près de 6 % du chiffre d'affaires total de Legrand, les autres principaux pays (Russie, Chine et Inde) entre 4 % et 5 % chacun.

Forte croissance et renforcement de la présence du Groupe dans la zone États-Unis/Canada

Au cours des 10 dernières années, grâce à ses efforts continus d'innovation complétés par 8 acquisitions, le Groupe a multiplié dans cette zone par 1,7 son chiffre d'affaires qui a dépassé 1 milliard de dollars en 2013. Avec de nombreux leaderships (notamment cheminement de câbles, contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique, armoires pour applications audio et vidéo), la zone États-Unis/Canada est désormais le 2^e plus gros contributeur au chiffre d'affaires du Groupe.

3.1.1.1.2 Nouveaux segments de marché

Soutenus par des avancées technologiques et l'émergence de nouveaux besoins, les infrastructures numériques, les systèmes résidentiels, l'efficacité énergétique et le cheminement de câbles en fil poursuivent leur expansion. En 2013, Legrand a réalisé 26 % de son chiffre d'affaires total dans ces nouveaux segments, une proportion plus que doublée en dix ans.

Infrastructures numériques et systèmes résidentiels

Le développement de l'électronique et du numérique modifie en profondeur l'usage des équipements électriques au quotidien. Téléphone, télévision, ordinateur, éclairage, hi-fi,

voiture etc. deviennent toujours plus interactifs, intuitifs, mobiles et connectés entre eux. Ces évolutions augmentent et complexifient significativement les flux de données échangés dans les bâtiments et nécessitent donc d'enrichir et de renforcer l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments.

Ainsi, dans les bâtiments résidentiels, l'installation électrique doit non seulement alimenter les équipements en énergie ce qui renforce les besoins en terme d'infrastructure électrique du bâtiment pour ce qui concerne la protection, la distribution ainsi que le contrôle et la commande de l'énergie mais elle doit également permettre une gestion interactive de toutes les fonctions intérieures de la maison comme le suivi des consommations d'énergie, le confort, la sécurité, ou encore la diffusion audio et vidéo.

De même, dans les bâtiments tertiaires, les réseaux informatiques ou téléphoniques ainsi que les systèmes de gestion du bâtiment (éclairage, chauffage, sécurité) utilisant des protocoles souvent différents doivent néanmoins pouvoir communiquer entre eux voire converger vers le protocole IP pour faciliter leur gestion et leur maintenance.

Legrand offre à ses clients des solutions simples d'utilisation et de mise en œuvre mais permettant une gestion intelligente du bâtiment grâce à son infrastructure numérique. Ces dernières années, le Groupe s'est distingué par de nombreuses innovations comme le système résidentiel *My Home*, les systèmes de communication pour réseaux multimédias résidentiels *Home Network*, les solutions Voix-Données-Images *LCS²* offrant une mise en œuvre simplifiée et garantissant une performance optimum du réseau, ou encore l'offre *Digital Lighting Management* de gestion optimisée d'éclairage par réseau numérique.

Efficacité énergétique

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

Du fait de la mise en place de nouvelles réglementations comme la RT 2012 en France ou les *energy code* aux États-Unis, d'une demande croissante pour des produits respectueux de l'environnement et de la hausse du coût de l'énergie, Legrand observe sur l'ensemble de ses marchés une demande grandissante pour des produits et systèmes permettant de réduire les consommations d'énergie et d'améliorer la qualité de l'électricité.

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

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

Cheminement de câbles en fil

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

3.1.1.1.3 Perspectives de croissance à moyen/long terme

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

Assistance à l'autonomie

Le vieillissement de la population (d'après l'ONU, en 2050, la population mondiale devrait compter environ 400 millions de personnes de plus de 80 ans contre environ 120 millions en 2013) pose un défi majeur en termes de dépendance tant sur le plan économique que sociétal. Face à cet enjeu et du fait d'une demande grandissante de la part des seniors souhaitant rester à leur domicile tout en gardant leur indépendance, Legrand développe des solutions adaptées avec notamment :

- des chemins lumineux qui s'allument automatiquement pour prévenir les chutes ;
 - des prises à manipulation facile ;
 - des commandes centralisées ;
 - des portiers avec boucle magnétique qui améliorent l'audition des sonneries et interphones pour les personnes équipées d'aides auditives.
- Cette offre innovante favorisant la qualité de vie à domicile a par ailleurs été complétée par :
- les terminaux pour téléassistance de la société Intervox Systèmes, leader français des systèmes pour téléassistance qui a rejoint le Groupe en février 2011 ;
 - les alarmes domestiques de la société Tynetec, acteur de premier plan de l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni, société acquise en novembre 2013 ; et
 - les terminaux pour soins à distance de la société Neat, leader espagnol et acteur majeur en Europe de l'assistance à l'autonomie avec lequel le Groupe a signé un accord de *joint venture* en février 2014.

Legrand, numéro 2 en Europe du marché de l'assistance à l'autonomie, bénéficie aujourd'hui de positions de n° 1 ou n° 2 sur les principaux marchés européens, notamment en France, Grande-Bretagne, Espagne et Allemagne.

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

Prises et bornes de recharge pour véhicule électrique

Le marché de la borne de recharge pour véhicule électrique devrait se développer dans les années à venir, le déploiement de bornes dans le domaine public devant s'accompagner de l'installation de nombreux points de recharge dans les bâtiments privés, qu'ils soient résidentiels ou tertiaires.

Afin de répondre aux besoins de ce marché en devenir, Legrand dispose d'une offre de prises (*Green'up Access*) et bornes de recharge (*Green'up Premium*) pour véhicules électriques couvrant les besoins de charge sur les lieux de vie, lieux de travail et lieux publics.

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

Smart-grids

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

3.1.1.2 PRODUITS

Les catalogues du Groupe proposent plus de 215 000 références, pouvant être regroupées en quatre grandes catégories :

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

Chaque catégorie de produits est commercialisée sur les principaux marchés géographiques de Legrand, chaque pays ayant ses propres spécificités techniques ou normatives (voir paragraphe 3.2.1 du présent document de référence pour plus de détails). De surcroît, les caractéristiques techniques et l'aspect des produits de Legrand peuvent différer selon leur destination (bâtiments tertiaires, résidentiels ou industriels).

Les produits et systèmes de contrôle et commande, de cheminement de câbles, de distribution d'énergie et de Voix-Données-Images représentent respectivement environ 40 %, 17 %, 27 % et 16 % du chiffre d'affaires de Legrand en 2013 comme en 2012.

3.1.1.2.1 Contrôle et commande de l'énergie électrique

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

- les systèmes de confort qui recouvrent notamment la commande de l'éclairage, la diffusion sonore ou la fermeture des volets roulants. Ces produits vont des interrupteurs

électromécaniques et prises murales, aux interrupteurs-variateurs, interrupteurs activés par détecteur de présence à infrarouge, interrupteurs horaires et autres produits automatisés qui permettent aux utilisateurs finaux de contrôler les flux d'électricité et d'information ;

- les systèmes de sécurité qui regroupent notamment l'éclairage de secours, les alarmes (incendie et intrusion) et le contrôle d'accès (notamment des portiers audio et vidéo) pour les bâtiments résidentiels et tertiaires. Ces systèmes de sécurité sont conçus afin de permettre une mise en service rapide par les installateurs électriques et d'offrir un maximum de souplesse, de commodité et de sécurité aux utilisateurs finaux ;
- les systèmes de communication qui concernent notamment les réseaux vidéo, téléphonique et informatique dans la maison. Legrand a développé un savoir-faire important en matière de systèmes de gestion « intelligente » de la maison connus sous le nom de systèmes résidentiels (ou domotique). Tous les appareils ménagers et réseaux électriques du logement sont connectés, ce qui permet à l'utilisateur final de contrôler la sécurité, le confort et la consommation d'énergie sur place ou à distance. Ces systèmes contribuent à l'essor des infrastructures numériques dans les bâtiments résidentiels.

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

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

3.1.1.2.2 Cheminement de câbles

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

Legrand considère être le leader mondial sur le marché du cheminement de câbles, avec une part de marché estimée à environ 13 % du marché accessible.

3.1.1.2.3 Distribution d'énergie

Les produits de distribution d'énergie comprennent notamment les disjoncteurs (modulaires, à boîtier moulé, ouverts,

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

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

3.1.2 - Historique

Les principales étapes du développement de Legrand sont :

- 1926 : création de l'entreprise Legrand spécialisée dans la production et la décoration de porcelaine ;
- 1946 : rachat de Legrand par les familles Verspieren et Decoster ;
- 1949 : Legrand se concentre sur la seule production d'appareillage électrique ;
- 1966 : premières implantations hors de France, en Belgique et en Italie notamment ;
- 1970 : introduction de Legrand à la Bourse de Paris ;
- 1977 : première implantation hors d'Europe/dans les nouvelles économies avec l'acquisition de Pial, numéro 1 de l'appareillage au Brésil ;
- 1984 : première implantation aux États-Unis avec l'acquisition de *Pass & Seymour*, numéro 2 américain de l'appareillage ;
- 1987 : entrée de Legrand au CAC 40 ;
- 1989 : acquisition de *Bticino*, numéro 1 italien de l'appareillage ; le chiffre d'affaires total de Legrand dépasse alors 1 milliard d'euros ;
- 1995 : émission d'une Obligation *Yankee* de 400 millions de dollars et d'échéance 2025 ;
- 1996 : première implantation en Inde avec le rachat de MDS ; acquisition de *The Watt Stopper*, leader américain du contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique ;
- 1998 : le chiffre d'affaires total de Legrand dépasse 2 milliards d'euros ;
- 1999 : ouverture d'*Innoval* (8 000 m²) à Limoges à la fois *showroom* et centre de formation à destination des clients du Groupe ;
- 2000 : acquisition de *Wiremold*, numéro 1 du cheminement de câbles aux États-Unis ;

3.1.1.2.4 Voix-Données-Images (VDI)

Legrand propose une gamme complète de systèmes de pré-câblage pour réseaux informatiques, téléphoniques et vidéo tels que la prise murale à taux de transmission de données élevé *RJ45*, des branchements pour fibre optique, des panneaux de connexion, des armoires, coffrets et accessoires de gestion de câblage VDI, des câbles VDI en fibre optique et cuivre, permettant et facilitant l'organisation des réseaux VDI (notamment IP) dans les bâtiments résidentiels et tertiaires.

Legrand considère être l'un des cinq principaux fabricants d'un certain nombre d'applications VDI (hors câbles, produits actifs et Wi-fi) et a remporté un vif succès dans ce domaine avec notamment la nouvelle offre LCS², permettant entre autres une mise en œuvre simple et rapide de connexions VDI tout en garantissant une performance optimum du réseau.

- 2001 : lancement d'une Offre Publique d'Échange amicale de Schneider Electric sur la totalité du capital de Legrand ; en octobre 2001, opposition de la Commission de Bruxelles au projet de rapprochement. Tel que Legrand l'avait par ailleurs envisagé préalablement au rapprochement avec Schneider Electric, mise en place d'une nouvelle organisation visant à séparer les responsabilités de *Front Office* des responsabilités de *Back Office* (voir le paragraphe 3.3 du présent document de référence) ;
- 2002 : aboutissement du processus de « défusion » d'avec Schneider Electric. Legrand est acquis par un consortium constitué principalement de Wendel et de KKR ;
- 2003 : retrait de la cote ;
- 2005 : Legrand devient leader de l'appareillage en Chine avec le rachat de *TCL* leader du marché ; le chiffre d'affaires total du Groupe dépasse 3 milliards d'euros ;
- 2006 : introduction en Bourse de Legrand sur Nyse Euronext ; adhésion de Legrand au Pacte Mondial ;
- 2007 : le chiffre d'affaires total du Groupe dépasse 4 milliards d'euros ;
- 2010 : première émission d'Eurobond pour un montant de 300 millions d'euros et d'échéance 2017 ; publication de la nouvelle feuille de route de la démarche de développement durable ;
- 2011 : retour de Legrand au CAC 40 ; rachats de *Middle Atlantic Products Inc.*, leader des armoires pour les applications audio et vidéo en Amérique du Nord et de *SMS*, leader du marché brésilien des UPS ;
- 2012 : acquisition de *Numeric UPS*, leader du marché des UPS de petite et moyenne puissance en Inde : notation de Legrand relevée à A- par l'agence *Standard and Poor's* ;
- 2013 : le chiffre d'affaires total de la zone États-Unis/Canada dépasse le milliard de dollars.

3.2 - UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE TIRÉE PAR LE LEADERSHIP

À moyen terme et hors effet de cycle, la stratégie de Legrand consiste, en cohérence avec les quatre valeurs du Groupe (innovation, écoute clients, éthique du comportement et valorisation des ressources), à accélérer sa croissance rentable et durable notamment en développant ses activités à l'international et dans les nouveaux segments de marché porteurs par le biais de l'innovation et d'acquisitions ciblées pour ainsi renforcer

année après année ses leaderships à travers le monde. Grâce à la solidité et à la démarche d'amélioration permanente de son modèle économique, Legrand entend continuer à autofinancer la poursuite de son développement, renforcer son profil de croissance rentable et créer ainsi de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

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

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

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

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

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

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

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

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

Cette spécialisation est conduite à l'échelle mondiale et assurée par la présence du Groupe dans plus de 80 pays au travers de filiales, succursales ou bureaux de représentation ainsi que par une commercialisation de ses produits dans près de 180 pays.

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

3.2.2.2 UN LEADER BÉNÉFICIAIRE DE PARTS DE MARCHÉ DE PREMIER PLAN

Legrand considère être le leader mondial dans le segment de l'appareillage électrique (principalement les interrupteurs et les prises de courant) avec une part de marché d'environ 20 % en 2013. Sur le segment du cheminement de câbles, Legrand estime également être le leader mondial avec une part de marché d'environ 13 % en 2013.

Plus globalement, Legrand bénéficie également de positions de numéro 1 ou de numéro 2 pour une ou plusieurs familles de produits dans de nombreux pays clés comme par exemple :

- en appareillage électrique en France, en Italie, en Russie, en Hongrie, au Brésil, au Chili, au Pérou, au Mexique et en Chine ;
- en cheminement de câbles aux États-Unis, au Mexique, en France, en Arabie saoudite, en Malaisie et dans d'autres pays ;
- en blocs d'éclairage de sécurité en France, au Pérou et en Australie ;
- dans le domaine des UPS notamment en Inde, au Brésil et en Turquie ;

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

Le total des ventes des produits de Legrand bénéficiant d'une position de leader ou numéro 2 sur leurs marchés respectifs a représenté 68 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013. Legrand considère que ce positionnement concurrentiel de premier plan en fait la référence des distributeurs, des installateurs électriques, des prescripteurs et des utilisateurs finaux et renforce la demande de ses produits.

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

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

Legrand estime par ailleurs que son offre, qui comprend plus de 215 000 références réparties dans environ 78 familles de produits, est parmi les plus riches du marché. En outre, Legrand considère être le seul acteur à disposer d'une offre de produits d'appareillage électrique conformes à la plupart des standards internationaux et répondant aux attentes des installateurs électriques et des utilisateurs finaux, notamment par leur faculté d'intégration en systèmes.

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

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

Le portefeuille de marques et de noms commerciaux de Legrand est protégé sur la plupart des marchés sur lesquels le Groupe opère. La protection accordée aux marques de Legrand repose sur leur enregistrement ou sur leur utilisation. Les marques font l'objet de dépôts nationaux, communautaires ou internationaux et sont enregistrées pour des durées variables généralement

par période de 10 ans, sous réserve des lois conditionnant le maintien de la protection à une utilisation continue des marques.

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

3.2.2.4 UN POSITIONNEMENT DE MARCHÉ ÉQUILIBRÉ

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

- le marché couvre la construction neuve et la rénovation de bâtiments, ce dernier segment étant toutefois moins sensible aux cycles que la construction neuve car nécessitant des investissements plus faibles et bénéficiant d'un flux d'activité récurrent (exigence d'une maintenance ou modernisation régulière). Legrand estime qu'environ 51 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés sur le marché de la rénovation en 2013 et que les activités dans la construction neuve ont représenté environ 49 % de son chiffre d'affaires en 2013 ;
- le marché se répartit en trois secteurs, selon les catégories de bâtiments et d'utilisateurs finaux : le secteur tertiaire qui est lui-même composé de nombreux verticaux dont les tendances d'activité peuvent être différentes (avec des bâtiments tels que les hôtels, les bureaux et les commerces ou encore les bâtiments publics comme les écoles ou les hôpitaux) dans lequel Legrand estime avoir réalisé 49 % de son chiffre d'affaires en 2013, le secteur résidentiel (44 % de son chiffre d'affaires en 2013) et le secteur industriel (7 % de son chiffre d'affaires en 2013), répondant chacun à une dynamique de croissance propre ;
- le marché se caractérise par une activité principalement de flux alimentée par une multitude de commandes de faible valeur contrairement aux industries plus dépendantes de grands projets privés ou publics. Le marché est donc principalement diffus et pérenne, moins sensible aux effets de cycle que ne le sont notamment les marchés de la haute et de la moyenne tension ou des infrastructures ;
- en outre certaines activités comme les nouveaux segments de marché (infrastructures numériques, efficacité énergétique, systèmes résidentiels et cheminement de câbles en fil) ou l'assistance à l'autonomie sont davantage tirées par des évolutions technologiques, sociales et sociétales que par le marché de la construction ;
- enfin, une présence géographique fortement diversifiée limite la dépendance du Groupe à la performance particulière d'un ou plusieurs pays. Legrand dispose ainsi d'implantations commerciales et industrielles dans plus de 80 pays et commercialise une large gamme de produits dans près de 180 pays. En particulier, Legrand a réalisé, en 2013, près de 40 % de son chiffre d'affaires dans les nouvelles économies (voir paragraphe 3.1.1.1.1 du présent document de référence).

3.2.3 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance

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

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

L'innovation et les lancements de produits nouveaux sont au cœur de la stratégie de croissance et de conquête de part de marché de Legrand.

3.2.3.1.1 Une politique volontariste et ciblée de recherche et développement

Legrand consacre chaque année 4 à 5 % de son chiffre d'affaires * en moyenne à la recherche et développement.

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

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

3.2.3.1.2 Un savoir faire reconnu en termes d'innovation

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

Legrand concentre également ses efforts sur des offres économiques permettant de répondre à l'ensemble des besoins de ses marchés notamment dans les nouvelles économies.

Le Groupe a par ailleurs développé une expertise particulière en termes d'efficacité énergétique afin de réduire les consommations d'énergie et l'impact environnemental des bâtiments avec en particulier les solutions de gestion d'éclairage, de mesure et de gestion des consommations ou des offres de protection dédiées aux équipements photovoltaïques.

3.2.3.1.3 Un pilotage efficace des activités de recherche et développement

Le pilotage de la recherche et développement est sous la responsabilité des trois divisions industrielles (voir paragraphe 3.3.3 du présent document de référence) qui décident à l'échelle mondiale de l'allocation des projets aux différentes équipes réparties à travers le monde. Une part significative du travail de recherche et développement est réalisée en France, en Italie, aux États-Unis, en Chine mais également dans d'autres pays au plus près des marchés. Au 31 décembre 2013, environ 2 100 salariés répartis dans environ 16 pays exerçaient une activité de recherche et développement, dont 30 % dans les nouvelles économies.

Cette organisation mondiale permet au Groupe d'optimiser sa recherche et développement en concevant des produits partageant une même plate-forme, permettant outre de rationaliser le nombre des composants et de réduire les coûts de production, de mutualiser les coûts de développement et de consacrer davantage de ressources aux activités en forte croissance comme les systèmes numériques. D'autre part, Legrand anticipe le déploiement à l'international de ses produits dès leur conception. La nouvelle gamme d'armoires Voix-Données-Images Linkeo lancée en Europe de l'Est en 2013 est ainsi en cours de déploiement dans d'autres pays afin de capter la croissance du segment économique dans les différentes zones géographiques.

3.2.3.1.4 Un large portefeuille de brevets

Legrand détient près de 4 000 brevets actifs dans plus de 70 pays, certains concernant la protection d'une même technologie ou la protection de technologies similaires sur plusieurs marchés. Legrand estime que son degré de dépendance à l'égard des brevets de tiers n'est pas significatif pour l'appréciation des perspectives de développement de son activité.

Les brevets du Groupe couvrent près de 1 600 systèmes et technologies différents. La durée de vie moyenne du portefeuille de brevets du Groupe est d'environ neuf ans, ce qui correspond également à la durée de vie moyenne des brevets des concurrents de Legrand.

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

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

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

3.2.3.2.1 Un marché fragmenté

Le marché accessible du Groupe, que Legrand estime à plus de 80 milliards d'euros, demeure fortement fragmenté puisqu'environ 50 % du chiffre d'affaires mondial est réalisé par des petites et moyennes entreprises, souvent locales, dont la part de marché mondiale est généralement marginale. Avec une part du marché accessible mondial de l'ordre de 6 % en 2013, Legrand est un des acteurs de référence du marché. La fragmentation du marché tient en partie aux différences de standards et de normes techniques applicables et aux habitudes des utilisateurs finaux dans chaque pays. L'harmonisation des normes pour rendre des produits utilisables à très large échelle a échoué en particulier au sein de l'Union européenne, en raison notamment de l'importance des investissements nécessaires au remplacement des réseaux électriques existants pour une valeur ajoutée limitée. En conséquence, une part significative du marché des produits et systèmes pour les infrastructures électriques et numériques du bâtiment reste traditionnellement détenue par des fabricants locaux de taille modeste, dont l'acquisition éventuelle peut représenter une opportunité de croissance pour Legrand.

3.2.3.2.2 Une expérience reconnue de croissance par acquisitions ciblées et autofinancées

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

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

La croissance par acquisitions ciblées et autofinancées fait ainsi pleinement partie du modèle de développement du Groupe qui depuis 1954 a acquis et « arrimé » dans son périmètre plus de 140 sociétés.

En 2013, Legrand a poursuivi son développement par croissance externe avec l'acquisition dans les nouvelles économies de Seico, leader du cheminement de câbles métallique industriel en Arabie saoudite et la signature d'un accord de joint-venture avec Adlec Power, un des principaux fabricants indiens de tableaux de distribution. Le Groupe a également renforcé ses positions dans les nouveaux segments de marché avec le rachat de S2S Onduleurs, spécialiste des UPS (*Uninterruptible Power Supply*, onduleur) en France. Enfin Legrand a renforcé ses positions dans l'assistance à l'autonomie avec l'acquisition de Tynetec, acteur de premier plan des systèmes dédiés à l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni.

Début 2014 et à la date de dépôt du présent document de référence, Legrand a procédé à l'acquisition de Laster Inc., acteur américain de premier plan des solutions préconnectées pour réseaux Voix-Données-Images (VDI) et audio-vidéo, et Neat *, leader espagnol de l'assistance à l'autonomie.

3.2.3.2.3 Discipline financière

Le rythme des acquisitions tient compte de la conjoncture économique.

Dans ce cadre, Legrand applique une approche financière disciplinée, fondée sur une analyse multicritères et utilise notamment une grille d'analyse permettant de s'assurer que les acquisitions, de petite et moyenne taille et complémentaires des activités du Groupe :

- augmentent ses parts de marché locales ; et/ou
- élargissent sa gamme de produits et son portefeuille de technologies ; et/ou
- renforcent sa présence sur des marchés à fort potentiel de croissance ; et
- sont effectuées, en conformité avec ses critères financiers dont principalement :
 - un prix d'acquisition correspondant à des multiples de valorisation inférieurs ou égaux à ceux appliqués aux sociétés du même secteur comparables (en termes de positionnement de marché et de potentiel de croissance) en n'intégrant dans le calcul que les montants de synergies réalisables à court terme et ne portant, sauf exception justifiée, que sur les coûts opérationnels,
 - un effet relatif sur le résultat net dès la première année de pleine consolidation,
 - un objectif de création de valeur (retour sur les capitaux investis supérieur au coût moyen pondéré du capital) au bout de trois à cinq ans.

* : joint-venture, la participation de Legrand au sein de l'entité s'élève à 51%.

3.2.4 - Un modèle économique rentable et autofinancé

3.2.4.1 UN MODÈLE BASÉ SUR UNE CROISSANCE RENTABLE

3.2.4.1.1 Un marché caractérisé par une évolution favorable des prix

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

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

En outre, Legrand dispose d'une certaine maîtrise de sa tarification soutenue par sa capacité d'innovation régulière et renforcée par le développement d'une expertise en matière de *pricing* assurée par des *pricing managers* répartis dans le monde et responsables de la gestion des prix de ventes. Plus généralement, l'ensemble des managers et financiers du Groupe ont été formés et sensibilisés à la gestion des prix. De façon historique, les prix de vente de Legrand ont augmenté en moyenne sur l'ensemble de ses marchés de 2 % par an au cours des vingt dernières années.

3.2.4.1.2 Une rentabilité tirée par une amélioration permanente de la compétitivité

S'appuyant sur une organisation *Back Office* efficace et réactive (voir paragraphe 3.3.3 du présent document de référence), Legrand recherche en permanence à améliorer sa compétitivité. Ainsi, en s'inspirant notamment de méthodes basées sur la créativité et le « *lean manufacturing* » ou encore d'approches innovantes comme le concept de plate-formes produits et industrielles, Legrand optimise en continu sa base de coûts. Une partie de ces gains sont en particulier réinvestis dans la recherche et développement et dans les initiatives de *Front Office* visant à nourrir la croissance organique participant ainsi au concept d'autofinancement du développement du modèle économique de Legrand.

Plus globalement, l'amélioration continue de la compétitivité, combinée à la fois au levier opérationnel que procure la croissance du chiffre d'affaires, mais également et principalement à de

fortes positions commerciales (68 % des ventes sont réalisées avec des positions de numéro un ou de numéro deux) permettent au Groupe de dégager un niveau de rentabilité élevé tout en consolidant année après année de nouvelles acquisitions dont les marges sont inférieures à celle du Groupe.

Ainsi, la marge opérationnelle ajustée du Groupe s'est établie en moyenne à près de 16 % entre 2002 et 2009 et à 20 % entre 2010 et 2013.

3.2.4.2 UNE GÉNÉRATION DE CASH FLOW LIBRE ÉLEVÉE

Combinant rentabilité élevée et maîtrise des capitaux employés (besoin en fonds de roulement et investissement industriel), le modèle économique de Legrand permet au Groupe de générer un *cash flow* libre élevé sur le long terme. Ainsi, la génération de *cash flow* libre s'établit à 13 % du chiffre d'affaires au cours des trois derniers exercices.

Historiquement, Legrand a fait preuve d'une capacité à générer un *cash flow* élevé et régulier, qui lui a permis de bénéficier d'une flexibilité financière et opérationnelle significative pour autofinancer à 100 % le développement de son activité par l'innovation et la croissance externe. Ainsi, entre 2003 et 2013, le *cash flow* libre a représenté plus de 72 % du résultat opérationnel ajusté et près de 13 % du chiffre d'affaires – contre respectivement près de 43 % et plus de 6 % entre 1990 et 2002 – traduisant l'amélioration structurelle de la capacité de Legrand à convertir son résultat opérationnel ajusté en *cash* et à générer de façon récurrente un niveau de *cash flow* libre significatif.

Le développement des plates-formes produits, l'application systématique à tout projet d'investissement d'une approche « *make or buy* », le transfert de certaines productions vers des pays à plus faible intensité capitalistique et la réduction des besoins d'investissement, ont ainsi permis de ramener le ratio d'investissement rapporté au chiffre d'affaires à 3,5 % en moyenne entre 2003 et 2013 contre environ 9 % en moyenne entre 1990 et 2002. Legrand considère que l'évolution de son modèle économique et l'amélioration de sa structure opérationnelle devraient lui permettre de maintenir ce ratio à un niveau normalisé compris en moyenne entre 3 % et 3,5 % du chiffre d'affaires consolidé.

Legrand a dans le même temps ramené son ratio de besoin en fonds de roulement rapporté au chiffre d'affaires d'une moyenne de près de 21 % entre 1990 et 2002 à une moyenne d'environ 10 % entre 2003 et 2013 et même à moins de 10 % entre 2009 et 2013. Le Groupe considère être en mesure de maintenir son ratio de besoin en fonds de roulement rapporté au chiffre d'affaires à moins de 10 % hors acquisition significative.

Sur ces bases, le Groupe considère être en mesure de générer un niveau de *cash flow* libre normalisé (calculé sur la base d'un ratio constant de besoin en fonds de roulement total rapporté au chiffre d'affaires de 10 % à structure et taux de change constants) rapporté au chiffre d'affaires d'environ 13 %.

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

Legrand dispose de sites et filiales de fabrication et de commercialisation dans plus de 80 pays. À la fin de l'année 2001, Legrand a pris un certain nombre d'initiatives opérationnelles et organisationnelles destinées à accélérer la croissance et à améliorer la réactivité du Groupe et la génération de *cash flow* libre pour autofinancer cette croissance. Au terme de cette réorganisation, Legrand est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes : les activités commerciales et de marketing (le *Front Office*), d'une part, et les activités de production, d'achat, de logistique et d'administration générale (le *Back Office*), d'autre part.

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

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

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

3.3.1 - Des dirigeants et un encadrement expérimentés et motivés

La plupart des membres de l'équipe dirigeante du Groupe ont, en moyenne, une vingtaine d'années d'expérience dans l'industrie des infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Par ailleurs, les dirigeants et les principaux managers du Groupe en activité ou retraités détiennent une participation de 3,9 % du capital de la Société au 31 décembre 2013.

Leur expérience et leur implication ont permis de créer et de maintenir une culture d'entreprise unique qui inspire et récompense le talent et l'initiative. L'influence de l'équipe dirigeante permet à Legrand d'enregistrer une croissance soutenue et une performance financière élevée.

Le Groupe a également mis en place des plans d'intéressement à long terme à la performance du Groupe concernant plus de 1 900 bénéficiaires dans le but d'encourager la création de valeur dans la durée et de fidéliser plus largement son encadrement (voir paragraphes 8.2 et 8.3 du présent document de référence). En ce qui concerne les principaux managers du Groupe, ce système est dépendant de conditions de performance futures auxquelles s'ajoute, pour les membres du Comité de Direction, une indexation sur le cours de Bourse.

3.3.2 - *Front Office*

La relation de Legrand avec les distributeurs généralistes et spécialisés (informatique, VDI, web, etc.), les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux constitue une priorité stratégique pour le Groupe. Legrand étend la

couverture commerciale de l'ensemble de ses marchés en donnant la priorité aux domaines offrant de forts potentiels de croissance à long terme, tels que les nouvelles économies et les nouveaux segments de marché.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

PRÉSENTATION DU GROUPE

Une organisation au service de la stratégie et des clients

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

3.3.2.1 MISSIONS ET RESPONSABILITÉS DU FRONT OFFICE

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

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

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

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

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

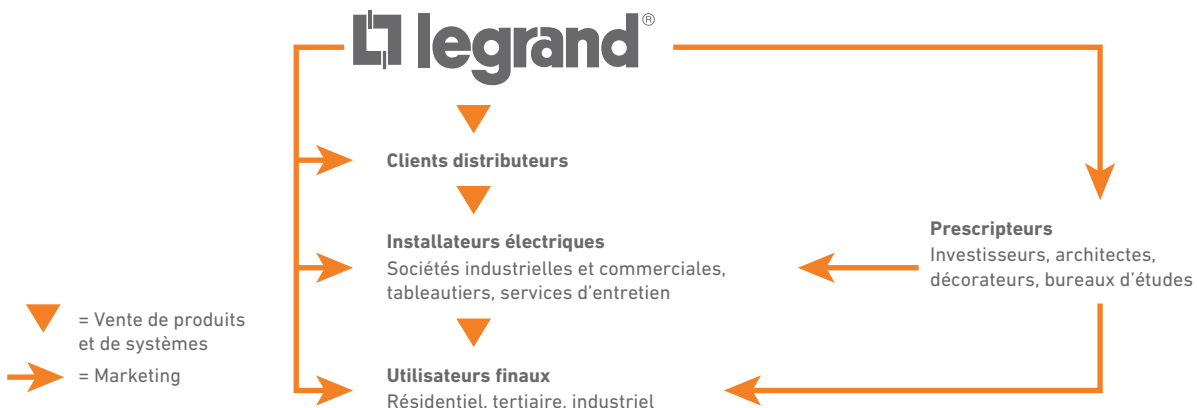
3.3.2.2 UNE CHAÎNE ÉCONOMIQUE ADAPTÉE AU MARCHÉ DE FLUX

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

- Les distributeurs de Legrand sont les distributeurs de matériels et équipements électriques et numériques. Il peut s'agir de distributeurs généralistes, le canal de distribution de référence des produits Legrand car il offre une expertise très large et une couverture de marché unique, ou de distributeurs spécialisés dans certains domaines (informatique, VDI etc.) ou encore de canaux de distribution spécifiques comme l'e-commerce. Les ventes aux distributeurs représentaient environ 95 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013.
- Les installateurs électriques sont les professionnels ou les particuliers qui achètent, installent et utilisent les produits de Legrand. La catégorie des professionnels comprend les électriciens, les entrepreneurs, les tableautiers et les sociétés industrielles et commerciales ayant une activité liée à l'installation de produits et systèmes électriques.
- Les prescripteurs sont les architectes, les décorateurs et les bureaux d'études qui alimentent la demande des produits de Legrand en recommandant leur installation aux utilisateurs finaux ou en les prescrivant dans la conception de certains projets de construction.
- Les utilisateurs finaux sont les personnes qui utilisent les produits de Legrand dans l'environnement dans lequel ceux-ci sont installés ou utilisés.

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

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



3.3.2.3 UNE STRATÉGIE DE « PUSH AND PULL »

Les ventes et le marketing sont sous la responsabilité du *Front Office*, dont l'effectif représentait 19,2 % de l'effectif total de Legrand en 2013 (voir paragraphe 5.4.4.2 du présent document de référence). Les efforts marketing sont dirigés vers chaque échelon de la chaîne de distribution (les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux) selon la stratégie dite « *push and pull* » dont l'objectif est décrit ci-dessous. Ils visent notamment à fournir aux acteurs du marché, en accompagnement des ventes, des informations, des formations et divers autres services pour l'ensemble des gammes de produits et systèmes du Groupe. Legrand considère que faciliter l'accès et l'utilisation de ses produits aux distributeurs, aux installateurs électriques et aux utilisateurs finaux permet de créer une fidélité importante à l'égard de ses produits et marques et de générer une demande pour ses produits et systèmes à chaque échelon de la chaîne de distribution.

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

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

La stratégie *push* de Legrand comprend notamment :

- *des stocks prioritaires*. En France, de nombreux distributeurs ont accepté de constituer des stocks permanents pour certains produits prioritaires de Legrand. En retour, Legrand assure autant le stockage de produits finis non-prioritaires qu'une organisation de la production agile et réactive selon la philosophie Lean qui lui permet de satisfaire rapidement les commandes des distributeurs. En cas d'urgence, les produits qui ne sont pas stockés par les distributeurs peuvent être livrés dans un délai de 24 à 48 heures partout en France grâce au service « Dispo-Express » ;
- *la gestion des stocks*. Aux États-Unis, Wiremold et Legrand Data Communications, filiales américaines du Groupe, ont quotidiennement accès aux situations de stocks de certains de leurs principaux distributeurs. Si les niveaux de stocks tombent en dessous d'un seuil prédéfini, de nouveaux stocks sont préparés et expédiés immédiatement ;
- *la réalisation d'un tri intelligent*. Afin d'optimiser la chaîne logistique, Legrand pré-trie ses produits avant de les expédier vers les distributeurs de matériel électrique en France, anticipant ainsi les étapes que ces derniers devront suivre pour livrer les produits à leurs agences et à leurs clients. Cette prestation à valeur ajoutée destinée aux flux plus importants réduit les opérations de préparation auxquelles les

distributeurs doivent eux-mêmes procéder, diminue les erreurs d'expédition et réduit les coûts de manutention, ce qui confère à Legrand un avantage concurrentiel apprécié par ses clients ;

- *la mise en place d'un réseau logistique international*. Legrand gère sa distribution internationale via des plates-formes logistiques à partir desquelles sont expédiés ses produits. En réduisant la distance entre les produits et les clients, Legrand améliore les services fournis et réduit significativement ses délais de livraison. Legrand a ainsi réalisé l'installation de plates-formes logistiques en Asie, au Moyen-Orient et en Europe de l'Est. Toutes ces plates-formes et les magasins des filiales sont connectés au sein d'un réseau unique qui permet une synchronisation quotidienne de leurs stocks. Par ailleurs, l'utilisation des plates-formes logistiques permet de densifier une partie des transports et ainsi de réduire les émissions de CO₂ dans une optique de respect de l'environnement.

Legrand bénéficie de relations commerciales fortes et de longue durée avec ses distributeurs de matériel électrique, en particulier avec ses deux distributeurs les plus importants, les groupes de distribution de produits électriques Sonepar et Rexel. En 2013 les ventes à Sonepar et Rexel ont représenté approximativement 23 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, ce pourcentage variant toutefois d'un pays à l'autre. Legrand estime qu'aucun autre distributeur isolé ne représentait plus de 5 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe en 2013. Parmi les autres principaux clients de Legrand comptent notamment CED, Partelec, Comet, FinDea, Graybar, Wesco, Home Depot, Anixter, Lowe's et Bunnings.

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

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

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

Legrand propose des formations aux distributeurs et aux installateurs électriques locaux, notamment dans ses centres de formation internationaux Innoval situés à Limoges et Paris en France. Ces formations visent à élargir le savoir-faire et l'offre de services des installateurs électriques en les familiarisant avec les dernières innovations et les méthodes d'installation

du Groupe. Les centres de formation Innoval proposent ainsi plus de 50 stages pratiques dans des domaines variés qui vont de la domotique, du câblage des armoires électriques et des câblages fibres optiques, à l'installation des systèmes d'éclairage de sécurité ou la formation aux réglementations et normes techniques en vigueur. En 2013, les centres Innoval ont accueilli plus de 4 500 clients en visite et plus de 6 000 stagiaires en formation. En outre, Legrand organise des formations locales dans de nombreux pays et notamment en Italie, au Brésil, au Royaume-Uni ou encore au Chili et à Dubaï où des centres de formation ont été ouverts.

Legrand propose différents logiciels pour aider les professionnels au quotidien en fonction de leur activité (des architectes aux artisans électriciens) ou de la typologie des chantiers. Parmi les principaux logiciels professionnels proposés par le Groupe, XLPro³ destiné aux concepteurs et réalisateurs de tableaux de distribution de puissance, permet de concevoir la distribution et l'implantation des tableaux, de visualiser et de chiffrer l'ensemble du projet, LCS Pro² permet la configuration de baies de brassage Voix-Données-Images, et Je Chiffre et Je Vends et Chantier Chrono permet de chiffrer et gérer les listes de matériel électrique pour les chantiers de type résidentiel et petit tertiaire.

Legrand met également à disposition des e-catalogues, au travers des sites Internet de ses différentes marques, permettant la recherche ponctuelle des données techniques, commerciales et logistiques, des certifications et des outils d'aide à l'installation pour l'ensemble des références de produits.

Enfin, Legrand propose des applications pour tablettes et *smartphones* (dont notamment e-catalogue pour iPhone, Ma Maison Céliane, My Home Guide Technique, ou Drivia/XL³) facilitant la recherche d'informations concernant les produits, la configuration et le chiffrage de l'installation électrique.

Legrand effectue la promotion de ses produits notamment par l'intermédiaire d'initiatives marketing orientées vers les installateurs électriques. Legrand cherche également à stimuler la demande auprès des utilisateurs finaux grâce à une promotion active de ses produits à travers des campagnes publicitaires et des actions commerciales ciblées mettant en avant l'esthétique

et les fonctionnalités de ses produits. Dans ce cadre, Legrand a notamment mis en place depuis 2011 des dispositifs marketing et commerciaux innovants : le « Lab by Legrand » à Paris qui permet aux particuliers, architectes, décorateurs, distributeurs ou encore entreprises électriques de découvrir de manière originale les offres d'appareillage haut de gamme proposées par le Groupe, le concept store de Milan qui permet de découvrir de façon interactive et très novatrice les multiples applications et solutions de la marque *Bticino*, et le nouveau concept store multimarques (*Legrand, Bticino, Vantage*) « B inspired » à Bruxelles. Poursuivant cette dynamique, Legrand a inauguré en 2013 un nouveau concept store aux États-Unis, l'« Experience Center » de Hartford qui invite le visiteur à entrer dans un univers unique d'innovation et de design. Enfin Legrand développe également sa relation avec les utilisateurs finaux en renforçant en permanence sa présence sur les réseaux sociaux et de manière plus générale sur internet notamment au travers de son site institutionnel <http://www.legrand.com> et de sites internet en langue locale dans la plupart des pays où le Groupe est implanté.

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

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

3.3.3 - Back Office

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

Afin de continuer à améliorer sa compétitivité et la flexibilité de sa structure de coûts, Legrand entend poursuivre les initiatives opérationnelles mises en œuvre chaque année. En s'appuyant sur l'organisation de ses activités de production et de développement de produits en trois divisions industrielles, le Groupe cherche ainsi à optimiser en permanence ses structures de dépenses et réduire

son impact sur l'environnement en particulier en fabriquant au plus proche des zones de commercialisation des produits (cette fabrication locale au plus près des marchés se traduit également par un équilibre global en devises entre base de chiffre d'affaires et base de coûts). Le Groupe poursuit par ailleurs la rationalisation continue de son outil de production avec par exemple la mise place de plates-formes produits pour le développement et la production de ses gammes d'appareillage. Ces plates-formes permettent notamment de réduire significativement le nombre de composants utilisés et d'augmenter le taux d'utilisation des équipements. Enfin, l'organisation globale et centralisée du *Back Office* permet au Groupe d'adapter rapidement sa structure aux évolutions de son activité.

PRODUCTION

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

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

La mission des divisions industrielles est la suivante :

- le développement de nouveaux produits ;
- la définition et la mise en œuvre de projets industriels en lien avec le développement commercial ;
- l'amélioration permanente des prix de revient ; et
- la réduction des capitaux employés et en particulier les investissements et les stocks.

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

- intégrant ces critères dès la conception des produits avec notamment le développement de plates-formes produits ;
- rationalisant et optimisant les sites industriels ;
- spécialisant certains sites par ligne de produits ou par technologie pour atteindre une taille critique et éviter la dispersion des moyens et des compétences ;
- appliquant de manière systématique à tout nouveau projet une approche « *make or buy* » afin de décider entre l'investissement dans de nouveaux actifs de production ou le recours à la sous-traitance et ainsi gagner en flexibilité et adaptabilité tout en réduisant les capitaux employés ; et
- réalisant des chantiers de « *lean manufacturing* » visant à optimiser la productivité et les capitaux employés.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

ACHATS

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

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

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

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

LOGISTIQUE ET GESTION DES STOCKS

Le principal objectif de Legrand en matière de logistique est d'assurer une livraison des produits à ses distributeurs dans les délais prescrits en adaptant le volume et la nature des expéditions aux coûts de stockage, de préparation et de transport les plus faibles. Des initiatives récentes destinées à rationaliser la gestion des stocks ont permis à Legrand de réduire le ratio de valeur des stocks rapportée au chiffre d'affaires consolidé d'un niveau de près de 17 % en moyenne entre 1990 et 2002 à 14 % en moyenne entre 2003 et 2013.

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

Ce système de réapprovisionnement est connecté au système de gestion des différents sites de production du Groupe pour leur communiquer les besoins du marché quasiment en temps réel. Chaque site utilise par ailleurs des outils de planification performants comme le *Manufacturing Resource Planning* et le

Kanban pour optimiser les quantités de composants nécessaires à l'assemblage et l'utilisation des capacités de production.

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

3.4 - AUTRES INFORMATIONS

3.4.1 - Fournisseurs et matières premières

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

En 2013, les principales matières premières utilisées pour la fabrication des produits Legrand sont :

- les plastiques : dans la conception de ses produits, Legrand utilise de nombreuses matières plastiques différentes, de composants et couleurs variés, sélectionnées selon leurs propriétés physiques et leur capacité à satisfaire certaines

exigences telles que la durabilité, la résistance à la chaleur et aux chocs ou la facilité de moulage, d'injection ou de soudure avec d'autres composants ;

- les métaux : notamment des aciers utilisés dans les mécanismes et structures, ainsi que du laiton et du cuivre, utilisés essentiellement pour leurs propriétés conductrices ; et
- les matériaux d'emballage.

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

Le tableau ci-dessous présente la part relative en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des achats de matières premières et de composants pour les exercices 2012 et 2013 :

(% du chiffre d'affaires consolidé)	2013	2012
Matières premières	9,7 %	10,1 %
Composants	22,5 %	21,6 %
TOTAL	32,2 %	31,7 %

3.4.2 - Propriétés immobilières, usines et équipements

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

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

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

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

Site ou filiale	Taille (en milliers de m ²)	Activité principale	Localisation
France			
Legrand Limoges	194	Siège social/Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Limoges et sa région
Autres sites français	270	Production/Services administratifs/ Distribution	Malaunay, Fontaine-le-bourg, Sillé- le-Guillaume, Senlis, Saint-Marcellin, Antibes, Strasbourg, Bagnolet, Pantin, Montbard, Pau, Lagord, Pont à Mousson, Belhomert
Verneuil	90	Stockage	Verneuil-en-Halatte
Italie			
Bticino Italie, Meta System Energy	253	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Varèse, Erba, Naples, Bergame, Tradate, Ospedaletto, Alessandria, Reggio nell'Emilia
Portugal			
Legrand Electrica	25	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Carcavelos
Royaume-Uni			
Legrand Electric	30	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Scarborough, West Bromwich, Consett, Blyth
Espagne			
Legrand España	40	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Madrid, Barcelone, Pampelune
Pologne			
Legrand Polska	34	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Zabkovic
Hongrie			
Legrand Zrt	30	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Szentes
Slovaquie			
Legrand Van Geel Slovakia	10	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Kosice
Allemagne			
Legrand-Bticino	15	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Soest
États-Unis et Canada			
Wiremold, Ortronics, Pass & Seymour, Vantage, TWS, OnQ, Middle Atlantic Products, Electrorack, Nuvo	205	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	West Hartford, Mascoutah, Rancho Cucamonga, Concord, Pico Rivera, Fort Mill, Fairfield, Anaheim
Mexique			
Bticino de Mexico	46	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Queretaro, Tijuana
Brésil			
Legrand Brazil, Cemar, HDL, SMS, Daneva	115	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Campo Largo, Caxias do Sul, Manaus, Sao Paulo, Aracaju, Vila Varela

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Site ou filiale	Taille (en milliers de m ²)	Activité principale	Localisation
Colombie			
Luminex	20	Production/Services administratifs/ Stockage	Bogota
Chine			
Rocom, Legrand Beijing, TCL, Legrand, Shidean	100	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Dongguan, Beijing, Huizhou, Shenzhen, Wuxi
Russie			
Kontaktor, Leten, Firelec	120	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Oulyanovsk, Moscou
Australie et Nouvelle-Zélande			
HPM	42	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Sydney, Melbourne
Inde			
Legrand India, Indo Asian Switchgear, Numeric UPS, Adlec Power	110	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Jalgaon, Nashik, Sinnar, Mumbai, Noida, Murthal, Haridwar, Chennai, Pondichéry, Jhajjar
Malaisie			
Megapower	10	Production/Services administratifs/ Stockage	Seri Kembangan
Pays-Bas			
Legrand Nederland, Aegide	40	Production/Services administratifs/ Stockage	Boxtel, Veghel
Égypte			
EMB Egypt	10	Production/Distribution/Services administratifs	Sadat city
Turquie			
Legrand Elektrik, Estap, Inform	60	Production/Services administratifs/ Stockage	Gebze, Eskisehir, Istanbul
Arabie saoudite			
Seico	19	Production/Services administratifs/ Stockage	Jeddah, Dammam

3.4.3 - Information par zones géographiques

L'activité de Legrand étant locale, c'est-à-dire spécifique à chaque pays, le reporting financier de Legrand est organisé en cinq zones géographiques.

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

par zone géographique au cours des deux dernières années et au paragraphe 5.4.4.2 du présent document de référence pour la répartition des effectifs moyens du Groupe par zone géographique et par catégorie (*Front Office* et *Back Office*).

3.4.4 - Concurrents

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

■ des acteurs internationaux incluant :

- les divisions de grandes sociétés multinationales qui concurrencent Legrand sur de nombreux marchés nationaux, mais sur une partie seulement des produits offerts par Legrand, tels que Schneider Electric, ABB, Siemens, General Electric, Panasonic, Eaton et Honeywell,

- des sociétés spécialisées intervenant sur une ou deux familles de produits tels que CommScope et TE Connectivity (câblage structuré Voix-Données-Images), Aiphone et Urmet (portiers), Crestron (systèmes résidentiels), Lutron (contrôle d'éclairage), Obo Bettermann (cheminement de câbles), Panduit (VDI et cheminement de câbles), Tyco (CCTV) ; et
- des sociétés multi-spécialistes intervenant essentiellement sur un nombre limité de pays telles que Delta Dore en France, Hager en Allemagne et en France, Gewiss et Vimar en Italie, Niko en Belgique, Gira et Niedax en Allemagne, Simon en Espagne, Leviton et Hubbell aux États-Unis et au Canada, Chint et Potevio en Chine.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

FACTEURS DE RISQUE

04

4.1 - RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX	32
4.2 - RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DE LEGRAND	33
4.3 - RISQUES JURIDIQUES	37
4.4 - RISQUES FINANCIERS	39
4.5 - ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES	41
4.6 - RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTRÔLE INTERNE	43
4.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE	49

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

À la date d'enregistrement du présent document de référence, les risques décrits ci-dessous sont ceux identifiés par le Groupe comme susceptibles d'affecter de manière significative son activité, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs. D'autres risques, non identifiés ou apparaissant comme non significatifs à cette même date, pourraient également affecter défavorablement le Groupe.

L'ensemble des risques et menaces identifiés sont régulièrement analysés dans le cadre de la démarche de gestion des

risques présentée dans le rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne (voir paragraphe 4.6.2 du présent document de référence).

L'évaluation des risques cartographiés réalisée au minimum deux fois par an n'a pas révélé d'évolution significative des risques résiduels par rapport à l'exercice précédent.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

4.1 - RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

Environnement

Les principaux processus industriels des sites de Legrand se concentrent sur des activités d'injection et de moulage de composants plastiques, d'emboutissage de pièces métalliques, d'assemblage de composants plastiques, métalliques et électroniques, et plus ponctuellement, de peinture ou de traitement de surface des composants. Ces activités peuvent avoir un impact sur leur environnement, même si celui-ci est limité.

Du fait de ces activités, certains sites de Legrand, comme ceux d'entreprises similaires, sont soumis à l'obtention de permis ou d'autorisations d'exploitation, ainsi qu'à des lois et réglementations environnementales étendues et de plus en plus exigeantes, concernant notamment les émissions atmosphériques, l'amiante, le bruit, l'hygiène et la sécurité, la manipulation de substances ou de préparations dangereuses, les méthodes d'élimination des déchets et les mesures de dépollution destinées à remédier à une contamination environnementale éventuelle.

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

Le Groupe s'est en particulier engagé, dans le cadre de sa démarche environnementale (cf. paragraphe 5.3 du présent document de référence), à déployer la Directive RoHS et le Règlement REACH de l'Union européenne au-delà de leurs strictes exigences et de leurs périmètres d'application.

Par ailleurs, Legrand pourrait être tenu de payer des amendes ou dommages et intérêts potentiellement importants au titre de violations passées, présentes ou futures des lois et réglementations environnementales même si ces violations ont été commises avant l'acquisition de sociétés ou de branches d'activité par Legrand. Des tribunaux, des autorités

réglementaires ou des tiers pourraient également imposer ou chercher à imposer à Legrand d'entreprendre des investigations et/ou de mettre en œuvre des mesures de dépollution relatives à une contamination actuelle ou passée d'installations actuelles ou anciennes ou encore d'installations de traitement de déchets hors site. Toutes ces actions pourraient nuire à la réputation de Legrand et avoir un effet défavorable sur ses activités, ses résultats et sa situation financière.

Legrand a élaboré et développé une politique de prévention et de mesure des risques environnementaux. Cette politique intègre une démarche de veille réglementaire qui s'appuie sur un réseau de correspondants Environnement nommés sur chacun des sites industriels du Groupe, en interface avec les fonctions équivalentes au sein des divisions industrielles et du siège du Groupe. Par ailleurs, Legrand déploie sa politique d'identification des risques environnementaux en support de la démarche de certification ISO 14001 de ses sites avec l'identification des Aspects Environnementaux Significatifs (AES) correspondants. En complément et lorsque cela se justifie, des audits environnementaux sont réalisés sur les sites historiques du Groupe mais également lors du processus d'acquisition de nouvelles activités. À ce titre, environ 223 audits ont été menés en 2013 (147 audits internes et 76 audits réalisés par des tiers) dont une grande majorité s'inscrivent directement dans le cadre du processus de certification ISO 14001 des sites du Groupe.

Les éventuels cas de pollution suspectée ou avérée sont remontés au Groupe par l'utilisation d'un reporting environnemental spécifique (voir chapitre 5 du présent document de référence). Des provisions sont comptabilisées lorsque des évaluations sont disponibles ou que la réalisation des travaux correctifs est probable et que leur coût peut être raisonnablement estimé. Ces provisions s'élèvent à 13 millions d'euros au 31 décembre 2013, aucune de ces provisions n'étant individuellement significative.

Opérations industrielles et continuité d'exploitation

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

Le risque de survenance de tels événements et l'exposition globale du Groupe qui pourrait en résulter se trouvent limités par l'ensemble des facteurs et mesures suivants :

- le nombre et la dispersion géographique des sites industriels pour l'ensemble des activités opérationnelles ;
- des investissements réguliers consacrés à la modernisation et à l'entretien des moyens industriels et logistiques ;
- une politique active de prévention des risques industriels et logistiques, intégrant notamment la définition de plans de

continuité d'activité et/ou de plans de gestion de crise pour les sites les plus stratégiques, afin d'assurer une permanence ou un redémarrage dans les meilleurs délais de leurs activités critiques. Dans le cadre de cette politique, Legrand mène en particulier des audits conjoints avec les experts des compagnies d'assurance du Groupe pour évaluer les installations de prévention contre les incendies et engage les actions jugées nécessaires. En 2013, 44 visites de ce type ont été réalisées sur les installations du Groupe.

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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

4.2 - RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DE LEGRAND

Environnement de marché : secteur du bâtiment

L'activité de Legrand pourrait être affectée par les changements des conditions économiques, générales ou locales, dans le secteur du bâtiment. Les ventes des produits de Legrand dépendent principalement de la demande des installateurs électriques et numériques et des entreprises du bâtiment. Cette demande est essentiellement fonction du niveau d'activité des secteurs de la rénovation et de la construction neuve des bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels. À des degrés divers, le niveau d'activité dans ces secteurs est sensible aux fluctuations de la situation économique générale et locale. L'impact de ces variations peut fluctuer dans le temps ou dans son importance selon les marchés et zones géographiques où Legrand opère. Comme il est d'usage dans son secteur d'activité, Legrand ne dispose pas d'un carnet

de commandes lui permettant d'estimer précisément le volume des demandes futures pour ses produits. En cas de baisse des volumes de vente, la rentabilité de Legrand pourrait être affectée compte tenu du caractère de fixité à court terme de certains coûts.

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

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

Concurrence

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

Certains concurrents de Legrand, parmi lesquels ceux mentionnés au paragraphe 3.4.4 du présent document de référence, pourraient, en raison de leur taille, disposer de

ressources financières et commerciales supérieures à celles de Legrand. Les concurrents de Legrand pourraient être capables de lancer des produits présentant des caractéristiques supérieures ou à des prix inférieurs, d'intégrer des produits et systèmes plus efficacement, de conclure des contrats de longue durée avec certains des clients de Legrand ou encore d'acquérir des sociétés

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

Certains concurrents pourraient quant à eux bénéficier d'une meilleure connaissance des marchés nationaux et de leurs relations de longue date avec les installateurs électriques et, ainsi, profiter d'un avantage concurrentiel. En outre, dans le cadre de l'évolution du marché des produits de Legrand vers des systèmes combinant des équipements traditionnels et des systèmes informatisés, l'augmentation de la concurrence liée à de nouveaux entrants sur le marché peut conduire à une baisse

des ventes, une perte de parts de marché sur les marchés concernés ou encore une augmentation des coûts du Groupe, du fait des dépenses commerciales et de marketing ou des frais de recherche et développement sur les marchés et produits concernés.

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

Legrand, conscient de ces risques, a engagé des efforts soutenus en matière de recherche et développement et de marketing afin d'augmenter la valeur ajoutée des produits tout en maîtrisant ses coûts et de préserver ses parts de marché (voir paragraphes 3.2.3.1 et 3.3.3 du présent document de référence).

Croissance externe

La stratégie de croissance de Legrand repose notamment sur l'acquisition de fabricants locaux qui offrent de nouvelles technologies, de nouvelles lignes de produits, l'accès à de nouveaux marchés et/ou des synergies avec les activités existantes de Legrand. Legrand pourrait ne pas être en mesure de réaliser des transactions ou de disposer de financements à des conditions satisfaisantes, réussir à intégrer les entreprises, technologies ou produits acquis, gérer efficacement les nouvelles branches d'activité acquises, ou encore réaliser les économies de coûts escomptées. Legrand pourrait également rencontrer d'autres problèmes lors de l'intégration des entreprises acquises, en particulier de possibles incompatibilités dans les systèmes, les procédures (notamment les systèmes et contrôles comptables), les politiques et les cultures d'entreprise, le départ de collaborateurs clés et la prise en charge de passifs, notamment de passifs environnementaux. Tous ces risques pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les activités, les résultats et la situation financière de Legrand.

Une équipe dédiée aux acquisitions au sein de la Direction de la stratégie et du développement coordonne à la fois les actions de détection des cibles en liaison avec les responsables pays du Groupe et les processus d'acquisition avec les fonctions centrales – finance, juridique, industriel, logistique, marketing (voir paragraphe 3.2.3.2 du présent document de référence). Préalablement à tout projet d'acquisition, le Groupe procède à des audits et *due diligence*, en s'appuyant le cas échéant sur des conseils extérieurs, afin de procéder à des vérifications approfondies de la situation de l'entreprise cible. Tout projet d'acquisition fait l'objet, à chaque stade important de l'opération et selon un processus formalisé, de revues et de validations permettant de confirmer son intérêt et de fixer les conditions

et paramètres pris en compte pour aboutir à sa réalisation. La société acquise est ensuite intégrée dans le système de reporting financier du Groupe, et, plus largement, arrimée au Groupe selon des processus dédiés et supervisés par un Comité de pilotage pluridisciplinaire auquel participe la Direction générale. Dans le cadre du processus d'arrimage, un premier audit interne est conduit dans les douze mois consécutifs à l'acquisition, afin d'établir les plans d'action nécessaires à la mise en conformité des processus de la société acquise aux standards du Groupe.

Enfin, ces acquisitions entraînent, lors de leur première consolidation, la comptabilisation de valeurs de *goodwill* ou de marques qui peuvent être significatives. Une revue annuelle de la valeur de ces actifs incorporels est effectuée (voir note 2.6 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence). Une baisse significative du résultat de ces sociétés pourrait entraîner la constatation d'une perte de valeur pouvant avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière et les résultats de Legrand. Les hypothèses de calcul des tests de dépréciation des écarts d'acquisition ont été retenues en tenant compte de l'évolution connue et prévisible des ventes et des résultats par unité génératrice de trésorerie (UGT) à la date du calcul. D'une année à l'autre, les taux d'actualisation peuvent varier en fonction des conditions de marché (prime de risque, taux d'intérêts). Comme précisé à la note 5 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence, et de même qu'en 2012, Legrand n'a constaté aucune perte de valeur liée au *goodwill* au cours de l'exercice 2013. Les paramètres relatifs aux tests de dépréciation des valeurs de *goodwill* sont repris dans cette même note, qui présente également une analyse de sensibilité des principaux paramètres.

Fournisseurs

Les achats auprès des 10 principaux fournisseurs de Legrand représentent en 2013 près de 9 % du montant total des consommations (matières premières et composants), aucun d'entre eux considéré individuellement n'atteint le seuil de 3 %.

De plus, afin de sécuriser ses approvisionnements, Legrand poursuit une politique de diversification de ses sources chaque fois qu'un risque de dépendance avéré est décelé. À cette fin, Legrand intègre dans sa démarche d'analyse du risque fournisseur la recherche de fournisseurs alternatifs. Globalement, la répartition géographique des approvisionnements (par origine : France 17 %, Italie 17 %, Reste de l'Europe 17 %, États-Unis/Canada 15 %, Reste du Monde 34 %) n'est pas considérée comme un facteur de risque majeur (risques pays ou géopolitiques) pour le Groupe.

Comme précisé au paragraphe 5.2.2.1 du présent document de référence, la Direction des achats du Groupe réalise annuellement

une campagne d'analyse du risque fournisseurs selon une matrice multicritères, adressant, entre autres, les risques d'interdépendance, la capacité financière des fournisseurs et des critères de développement durable. Les fournisseurs présentant des risques importants pour le Groupe sont ainsi identifiés et font l'objet de plans d'action dédiés (contractualisation renforcée, stocks de sécurité, fournisseurs alternatifs, etc.).

Depuis 2012, Legrand fait partie du label « Relations Fournisseur Responsable », qui distingue les entreprises françaises qui font preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Attribué pour une durée de trois ans suite à la réalisation d'un audit par l'agence Vigeo ⁽¹⁾, le label s'inscrit dans le prolongement et la mise en application des principes de la Charte des relations inter-entreprises ⁽²⁾.

Systemes d'information

Legrand considère qu'une gestion optimale des infrastructures et des systèmes informatiques contribue à l'efficacité, à la fiabilité et à l'amélioration continue des processus fonctionnels et opérationnels du Groupe.

À cette fin, la Direction des systèmes d'information (DSI) a pour politique d'intégrer et de piloter dans des outils informatiques de gestion, l'ensemble des éléments constitutifs de la chaîne de valeur (achats, production, ventes, flux logistiques, etc.). En conséquence, et du fait de la multiplicité de ses opérations et de ses implantations internationales, l'activité de Legrand repose sur des systèmes d'information multiples et interconnectés.

Le risque de défaillance des systèmes (infrastructures et applicatifs) et de leur sécurité, exploités directement ou par l'intermédiaire de prestataires, pourrait contraindre l'activité du Groupe, en particulier pénaliser la bonne marche de l'entreprise et la qualité de service à ses clients. De telles défaillances pourraient avoir pour origine aussi bien des causes internes (mauvais paramétrages, systèmes obsolètes, infrastructures non maintenues, projets informatiques non maîtrisés, malveillance) qu'externes (virus, cybercriminalité, etc.).

Face à ces risques, Legrand s'appuie sur des compétences dédiées au sein de la Direction des systèmes d'information (DSI).

- Une équipe dédiée à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des systèmes d'information définit et met en œuvre les politiques spécifiques à ces domaines : sauvegarde des données et plans de sécurité informatique, protection des données personnelles, déploiement des chartes d'utilisation

des moyens informatiques et de sécurité de l'information auprès de chaque collaborateur, etc. Cette fonction conduit aussi, le cas échéant avec le support de prestataires externes, des missions d'audit de sécurité des systèmes d'information.

- Les équipes « Projets », en charge de la mise en œuvre de systèmes et d'infrastructures conformément à des cahiers des charges, sont organisées selon des structures de gouvernance établies.
- Les équipes « Support » en charge d'assurer la continuité de service des infrastructures et des applications, définissent les programmes d'investissement et de maintenance nécessaires.
- Une équipe « Infrastructures, opération et services » qui assiste et contrôle les filiales, aussi bien pour les structures que pour les projets applicatifs.

Une analyse des risques de défaillance de continuité d'activité et de sécurité est réalisée sur les 5 composantes du système d'information Groupe (poste de travail, réseau, applicatif, infrastructure, salle) et permet d'évaluer régulièrement les plans de reprise d'activité et les plans de continuité d'activité en vue de les améliorer.

En matière de sécurité, des mesures de protection adaptées et opérationnelles sont en place. En vue de les améliorer et à titre d'exemple, les recommandations de l'Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information relatives à la sécurité informatique publiées en janvier 2013 ont fait l'objet d'une évaluation au sein du Groupe Legrand et des actions sont en-cours de déploiement sur les axes d'amélioration identifiés.

(1) Vigeo est une agence de notation spécialisée dans la mesure des performances des organisations s'agissant de leurs démarches, pratiques et résultats liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance « ESG ».

(2) Plus d'informations sur la Charte des relations inter-entreprises sur <http://www.charte-interentreprises.fr/>

Legrand s'efforce aussi d'intégrer au maximum dans ses outils de gestion, des systèmes de contrôle et d'audit afin d'assurer un niveau de contrôle optimal. La bonne utilisation de ces outils

est régulièrement vérifiée, soit par des auditeurs internes généralistes, soit par des auditeurs internes spécialisés.

Ressources humaines

Historiquement, les collaborateurs clés de Legrand ont une ancienneté élevée au sein du Groupe. Ils y ont par conséquent acquis une excellente connaissance de Legrand et de ses activités et, plus généralement, de l'ensemble du secteur. Le départ de l'un de ces collaborateurs clés pourrait entraîner la perte d'un savoir-faire, d'une connaissance du secteur et du Groupe et la possibilité pour les concurrents de Legrand d'obtenir des informations sensibles. La perte de collaborateurs clés pourrait également affecter la capacité de Legrand à conserver ses clients distributeurs les plus importants, à poursuivre le développement de ses produits ou à mettre en œuvre sa stratégie. Le développement du Groupe, aussi bien interne qu'externe, dépend aussi en partie de sa capacité à recruter, intégrer, former, motiver, promouvoir et fidéliser de nouveaux talents, sur l'ensemble des zones géographiques où le Groupe exerce une activité.

Legrand a ainsi fondé une politique de Ressources Humaines destinée à attirer, conserver et développer les expertises, talents et compétences nécessaires à l'exercice de ses activités dans le monde entier. Legrand a notamment déployé des mécanismes de motivation et de fidélisation de ses collaborateurs clés (voir paragraphe 3.3.1 du présent document de référence), ainsi que des organisations et des processus dédiés au développement des

ressources humaines, dans le cadre du volet social et sociétal des engagements de développement durable du Groupe (voir paragraphe 5.4.1 du présent document de référence).

Un reporting quadrimestriel, permettant d'établir des données consolidées quantitatives et qualitatives pour un large périmètre, est présenté à la Direction du Groupe, sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines. Les indicateurs sociaux, présentés en synthèse au paragraphe 5.4.4 du présent document de référence, en sont principalement issus.

La communication interne vise aussi à garantir l'adhésion et la motivation de l'ensemble des collaborateurs en les informant régulièrement sur la stratégie et les objectifs du Groupe. La communication s'appuie sur différents moyens, tous vecteurs des valeurs fondamentales du Groupe, véhiculées par la Charte des fondamentaux :

- des séminaires d'intégration (sessions « EVE » regroupant les nouveaux collaborateurs du Groupe) afin de partager la vision du Groupe, sa stratégie, sa culture et ses valeurs ;
- des moyens d'information, tels que l'Intranet Dialog et sa chaîne de télévision, Dialog TV, mis à jour très régulièrement.

Risques liés à des faiblesses de contrôle interne et/ou risque de non-conformité

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

Dans ce contexte, Legrand pourrait subir un risque de défaillance de son dispositif de contrôle interne, induit par la réalisation de transactions ou d'opérations inexactes et/ou inappropriées. Legrand pourrait également être victime de phénomènes de fraudes internes ou externes (vols, détournements, etc.). Plus généralement, la performance du Groupe pourrait être limitée par des processus inefficients.

Afin de prévenir au mieux une défaillance majeure de contrôle interne, Legrand a développé une démarche structurée et formalisée de revue permanente de son dispositif de contrôle interne (voir paragraphe 4.6.2 du présent document de référence). Cette démarche s'appuie sur un *corpus* de règles, procédures et contrôles clés obligatoires, diffusés à l'ensemble des filiales, et

dont l'adhésion est pilotée par un processus d'auto-évaluation, ainsi que par des revues et audits réguliers. Ces règles et procédures sont régulièrement remises à jour afin d'être en ligne avec les évolutions des processus de Legrand. Les valeurs fondamentales de Legrand intègrent également une composante d'éthique du comportement dont les exigences sont relayées auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Outre le dispositif de contrôle interne, le Groupe s'appuie sur la démarche de développement durable décrite au chapitre 5 du présent document de référence, qui intègre en particulier le déploiement et le maintien d'un programme de conformité, porté par un Comité de conformité dédié (cf. paragraphe 5.2 du présent document de référence) qui reporte au Comité des risques.

Enfin, concernant le risque de fraude, Legrand a mis en place une procédure systématique de communication des fraudes à la Direction de l'audit interne et du Contrôle de Gestion Groupe afin d'en tirer les mesures correctives nécessaires.

4.3 - RISQUES JURIDIQUES

Risques liés aux réglementations existantes ou futures et au respect des normes nationales et internationales

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

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

Legrand ne peut donner l'assurance d'avoir été, ou d'être à l'avenir, en toutes circonstances, en conformité avec de telles normes ou réglementations, qu'il n'encourra aucun coût ou

responsabilité significatif afin d'assurer à l'avenir la conformité à ces réglementations ni qu'il sera en mesure de financer ces éventuelles responsabilités futures.

Afin de suivre les évolutions réglementaires, Legrand a mis en place un département dédié à la normalisation dont l'une des missions est de gérer les risques y afférent.

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

Face à ce risque, Legrand a structuré une Charte de la concurrence afin de sensibiliser chacun de ses collaborateurs aux grands principes du droit relatif à la concurrence. La diffusion de cette charte s'accompagne d'un effort continu de formation, ciblant plus de 1 500 collaborateurs, répartis dans l'ensemble des filiales du Groupe, pour renforcer et actualiser leurs connaissances dans ce domaine. Cette sensibilisation sur l'importance du strict respect de la réglementation en matière commerciale fait aussi l'objet de rappels réguliers, sous la supervision de la Direction juridique du Groupe.

Risques liés à la propriété intellectuelle

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

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

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

Cette équipe centrale s'appuie sur des correspondants de propriété intellectuelle, intégrés aux divisions industrielles du Groupe en France et dans les principales filiales étrangères. Ces correspondants ont pour rôle principal d'apporter au Groupe la vue des divisions industrielles dans toutes les décisions stratégiques de propriété intellectuelle, telles que les dépôts et extensions de droits, et les abandons de titres.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Enfin, Legrand utilise également des cabinets-conseils externes pour l'assister dans la rédaction de ses brevets ou pour traiter certaines affaires de défense de ses droits, en liaison avec la Direction juridique et les avocats du Groupe.

Les marques et brevets sont portés à l'actif pour un montant de total de 1 648,9 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2013, contre 1 649,8 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Risques liés aux produits vendus

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

Face à ces risques, la mise en place d'un service client structuré a permis d'accélérer les délais d'identification des défaillances produits et l'engagement des actions correctives appropriées. Les réclamations clients sont enregistrées et qualifiées en temps

réel dans un outil unique. En cas de nécessité, une procédure d'alerte instantanée est enclenchée vis-à-vis des interlocuteurs industriels et de l'équipe en charge de l'expertise produit.

À titre préventif et dès lors que les produits pourraient représenter un risque significatif, Legrand procède aussi à son initiative à des campagnes de rappel de produits. En 2013, aucune opération de retrait ou de rappel de marché n'a été engagée, cependant les 3 opérations lancées en 2012 se sont poursuivies sur 2013 : une opération sur le marché français concernant des déclencheurs à émission de tension fabriqués entre juin 2011 et janvier 2012, une opération sur le marché australien concernant des rallonges fabriquées de février à avril 2012, et une opération sur le marché français concernant des télécommandes pour systèmes d'éclairage de sécurité, fabriquées d'octobre 2011 à juin 2012. Enfin, certains des frais relatifs aux opérations de retrait de produits sont couverts par le programme d'assurance « Responsabilité civile » décrit dans le paragraphe 4.5 du présent document de référence.

Le total des provisions pour risques produits s'élève à 15,8 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Des enquêtes de satisfaction sur les offres ou la qualité du service sont régulièrement conduites par le Groupe, comme cela est présenté au paragraphe 5.2.1.1 du présent document de référence.

Risques liés aux litiges

Le Groupe considère qu'aucun litige en cours, sur une base individuelle ou globale, ne devrait avoir un impact défavorable significatif sur son activité, ses résultats ou sa situation financière (voir le paragraphe 9.5 « Procédures judiciaires et arbitrages » du présent document de référence).

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière de la Société et/ou du Groupe.

Contrats importants

À la connaissance du Groupe, en dehors des contrats conclus dans le cadre de la marche normale des affaires, y compris ceux relatifs aux opérations d'acquisition ou de cession d'activités, ou au titre des financements mentionnés dans le présent document de référence, il n'existe aucun autre contrat important qui ait été signé par les sociétés du Groupe dans les deux années précédant la date du présent document de référence, qui soit encore en vigueur à cette date, et qui contiendrait des dispositions conférant une obligation ou un engagement susceptible d'avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le *cash flow* du Groupe.

Toutefois, dans le cadre de certains contrats, des engagements et garanties significatifs ont été accordés par Legrand ou ses filiales. Ainsi, au titre d'opérations courantes, le Groupe est engagé, dans le cadre de contrats de location simple, au versement de loyers échelonnés sur plusieurs années pour un montant total de 204 millions d'euros au 31 décembre 2013. L'ensemble des engagements donnés hors bilan sont présentés en note 21 aux états financiers consolidés du présent document de référence.

4.4 - RISQUES FINANCIERS

Risque de crédit et de contrepartie

Une partie significative des revenus de Legrand résulte des ventes réalisées auprès de ses deux plus grands clients distributeurs, Sonepar et Rexel (voir note 8 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence). Les ventes réalisées auprès de Sonepar et Rexel ont représenté environ 23 % et 24 % du chiffre d'affaires de Legrand respectivement en 2013 et en 2012. Par ailleurs, la part du chiffre d'affaires réalisée avec les 10 premiers clients du Groupe (Sonepar et Rexel inclus) représente environ 33 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013, comme en 2012.

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

d'autres distributeurs. L'interruption, temporaire ou définitive, des relations avec ses clients distributeurs pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

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

L'exposition du Groupe au risque de contrepartie financière est liée à ses excédents de trésorerie, placés auprès de contreparties de premier plan, pour lesquelles le Groupe suit quotidiennement leur rating externe et des éléments objectifs de marché, tels que les *Credit Default Swap*. Le Groupe sélectionne aussi des assureurs de premier plan de manière à limiter son risque de contrepartie (cf. paragraphe 4.5 du présent document de référence).

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Risque de liquidité

L'endettement bancaire et financier du Groupe est décrit au paragraphe 6.5.2 du présent document de référence ainsi qu'à la note 14 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence. Le Groupe pourrait être désavantagé par rapport à des concurrents qui ne connaîtraient pas une situation d'endettement comparable. Même si le Groupe a démontré dans le passé sa capacité à générer un niveau élevé de *cash flow* libre lui permettant de financer sa croissance, sa capacité à respecter les obligations contractuelles contenues dans certains emprunts, à refinancer ou rembourser ses emprunts selon les modalités qui y sont prévues, dépendra de ses performances opérationnelles futures et pourrait être affectée par de nombreux facteurs indépendants de sa volonté (conjoncture économique, conditions du marché de la dette, évolutions réglementaires, etc.).

Legrand pourrait ainsi être amené à consacrer une part significative de sa trésorerie au paiement du principal et des intérêts de sa dette, ce qui pourrait avoir pour conséquence de réduire les fonds disponibles pour financer son activité courante, ses investissements, sa croissance externe ou le paiement de

dividende. Pour autant, le Groupe bénéficie d'une notation de catégorie *investment grade* de la part des principales agences de notation.

La gestion du risque de liquidité est traitée à la note 22.2.5 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence. La note 14 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence présente les échéances des différents emprunts.

L'échéancier de remboursement de la dette est suivi de manière vigilante (étalement des refinancements et anticipation des échéances dans un contexte de marchés volatils), de même que le *Headroom* (financements immédiatement mobilisables).

Au 31 décembre 2013, la dette nette totale de Legrand s'élève à 967,7 millions d'euros. À cette même date, les dettes financières à court terme du Groupe s'élèvent à 86,9 millions d'euros, la trésorerie et les équivalents de trésorerie à 602,8 millions d'euros et les lignes de crédit disponibles à 900 millions d'euros. Par ailleurs, il n'y a pas de *covenant* associé aux lignes de crédit.

Risques de marché

■ RISQUE DE TAUX

Legrand est exposé aux risques de variations des taux d'intérêt (voir note 22.2.1 des états financiers annexés aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence). L'utilisation d'instruments dérivés entraîne notamment des risques de défaillance des contreparties au titre de leurs obligations et de résiliation de contrat par les contreparties. En outre, Legrand pourrait être contraint de constituer des dépôts sur un compte nanti ou bloqué à hauteur de ses engagements découlant des variations des taux d'intérêt et de payer des frais, tels que des commissions d'opérations ou de courtage, en cas de dénouement de ces opérations de couverture.

Des contrats de *swap* conclus entre Legrand et des établissements de crédit pourraient prévoir que la contrepartie à l'opération exige de Legrand que soit déposé sur un compte nanti ou bloqué un montant égal à ses engagements nets, déterminés selon une méthode de valorisation à la valeur de marché, conformément aux stipulations des contrats de couverture financière concernés. À la date du dépôt du présent document de référence, Legrand n'est pas engagé dans des contrats de *swap* de taux.

Le Groupe gère ces risques en combinant des dettes à taux fixe et à taux variable et en ayant recours le cas échéant à des techniques de couverture du risque de taux d'intérêt. Les détails relatifs au risque de taux sont traités dans la note 22 (22.1 et 22.2.1) annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence.

■ RISQUE DE CHANGE

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

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

Les détails relatifs au risque de change sont traités dans la note 22.2.2 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence.

■ RISQUE DE MATIÈRES PREMIÈRES

Legrand est exposé au risque généré par les modifications des prix des matières premières, dont les principales sont listées au paragraphe 3.4.1 du présent document de référence. Notamment, Legrand pourrait ne pas être en mesure de répercuter, immédiatement ou à terme, les hausses du coût des matières premières et composants sous forme de hausses de prix de ses produits. Les coûts du Groupe pourraient donc augmenter sans progression équivalente des ventes.

L'analyse de sensibilité aux cours des matières premières, est présentée à la note 22.2.3 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence. Pour l'exercice 2013, les achats de matières premières ont représenté environ 430 millions d'euros. Les 10 premiers fournisseurs de matières premières représentent près de 25 % du total des approvisionnements de matières premières, sans qu'aucun fournisseur n'excède 5 %. Le Groupe entend ainsi, par une stratégie de *multisourcing*, se prémunir d'une concentration excessive des approvisionnements.

À noter qu'aucun instrument financier de couverture du risque de matières premières n'a été utilisé en 2013.

■ RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Dans la majorité des pays où Legrand opère, ses filiales sont tenues à des obligations envers leurs salariés au titre d'engagements de retraites. Ces engagements peuvent être

financés par des versements à des compagnies d'assurance ou à des régimes de retraite en fiducie, déterminés par des calculs actuariels périodiques. Il existe, au sein du Groupe, des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies. L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi, y compris les engagements courants et non courants, porte essentiellement sur la France, l'Italie, les États-Unis et le Royaume-Uni.

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

D'autres salariés du Groupe bénéficient de régimes de retraite à prestations définies à la charge du Groupe. Leur financement fait l'objet d'une capitalisation externe, dans le cadre des réglementations nationales applicables.

Ainsi, les engagements du Groupe pour les retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi de leurs salariés s'élèvent à 302,9 millions d'euros au 31 décembre 2013, couverts par des placements à hauteur de 142,3 millions d'euros, soit un différentiel de financement latent provisionné de 160,6 millions d'euros.

L'évolution des paramètres de marché peut modifier le montant du sous-financement latent, ainsi que les charges annuelles afférentes aux régimes à prestations définies. Leur évaluation est fondée sur des calculs actuariels, dont les principales hypothèses sont présentées en note 16 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence.

■ 4.5 - ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

Legrand dispose de programmes d'assurances mondiaux, destinés à protéger ses actifs et ses revenus de risques identifiables et assurables. Les solutions les plus adaptées, offrant le meilleur équilibre entre leur coût et l'étendue des couvertures proposées, sont recherchées sur le marché de l'assurance, en étroite collaboration avec des courtiers.

La couverture des risques majeurs, communs à l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe, s'inscrit dans le cadre d'une politique de gestion des risques et des assurances pilotée par les fonctions centrales du Groupe.

Les programmes sont placés auprès de compagnies d'assurances de réputation et de solidité financière internationalement reconnues, sans faire appel à des montages captifs. Ces polices assurent une couverture globale du Groupe : elles tiennent

compte des exigences particulières liées aux risques et aux activités du Groupe, notamment les dommages matériels et les pertes d'exploitation en résultant, et la responsabilité civile du fait des produits.

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

Le Groupe estime bénéficier à ce jour de couvertures d'assurance adéquates, aussi bien dans leur étendue qu'en termes de montants assurés et de limites de garanties.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Soucieux de bénéficier des meilleures pratiques d'assurance à un coût optimal, le Groupe a procédé en 2013 à un appel d'offres sur ses programmes relatifs à la responsabilité civile des mandataires sociaux et la responsabilité liée aux rapports sociaux. Cet appel d'offres a permis d'optimiser les coûts de la couverture de ces risques, tout en conservant le niveau des garanties.

Une présentation de la politique du Groupe en matière d'assurance, de couverture de ses risques et des programmes de prévention associés est effectuée périodiquement par la Direction juridique au Comité des risques (et, annuellement, au Comité d'audit dans le cadre de sa revue des principaux risques du Groupe).

Responsabilité civile

Le programme « Responsabilité civile », mondial et intégré, couvre l'éventuelle mise en cause de la responsabilité du Groupe à l'occasion de dommages corporels, matériels et immatériels, survenant tant en cours de fabrication qu'après livraison des produits, ainsi que les dommages résultant de pollution accidentelle. Plus particulièrement, ils couvrent les frais de

dépose/repose, les frais de retrait ou de rappel de marché, les dommages aux biens confiés et les frais de dépollution.

Le plafond de cette garantie responsabilité civile (sous réserve des sous-limites usuelles) est fixé à 90 millions d'euros par sinistre et par année d'assurance.

Assurance dommages matériels et pertes d'exploitation

L'assurance dommages/pertes d'exploitation couvre – sous réserve des franchises, exclusions et limites de couvertures usuelles – les dommages matériels directs consécutifs à tout événement d'origine soudaine et accidentelle (tels qu'incendie, tempête, explosion, dommage électrique, dégât des eaux, etc.) atteignant les biens assurés, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives.

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

L'actuel programme Groupe d'assurance dommages matériels et pertes d'exploitation a été souscrit auprès de la compagnie mutualiste FM Insurance Company Ltd. (notée A+ par AM Best et AA par Fitch). Son échéance de renouvellement est fixée au 31 décembre 2014.

Au-delà du programme d'assurance, et comme indiqué au paragraphe 4.1 du présent document de référence, Legrand s'inscrit dans une démarche active de prévention des risques industriels et logistiques, en s'appuyant sur FM Global, réputé pour son expertise en matière d'ingénierie de prévention. Legrand entend ainsi poursuivre ses efforts de sensibilisation et de protection des risques dans les entités opérationnelles, en les inscrivant plus largement dans sa démarche de développement durable.

Autres risques transversaux assurés

Les principaux autres programmes d'assurance du Groupe sont destinés à couvrir les risques suivants : responsabilité civile des mandataires sociaux, responsabilité liée aux rapports sociaux, et assurance-crédit.

4.6 - RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTRÔLE INTERNE

Le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne est établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et après entretien avec le Comité d'audit, les Commissaires aux comptes de la Société et

le département audit et contrôle interne du Groupe. Le rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'administration du 5 mars 2014.

4.6.1 - Gouvernement d'entreprise

La loi prévoit de rendre compte, dans le rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne, d'un certain nombre d'éléments de gouvernance d'entreprise, qui sont par ailleurs

présentés dans différentes rubriques du document de référence de la Société, conformément à ce qui est indiqué dans le tableau suivant, auxquelles il est fait renvoi et qui sont incorporées au présent rapport par référence :

Informations relatives au dispositif de gouvernement d'entreprise requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce	Intitulé de la rubrique du document de référence de la Société présentant les informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce	Références
Composition du Conseil d'administration et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein	Chapitre 7.1.1.1 « Composition du Conseil d'administration » du document de référence de la Société	Pages 140 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 7.1.2.1 « Composition des comités spécialisés du Conseil d'administration » du document de référence de la Société	Pages 157 et suivantes du document de référence de la Société
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	Chapitre 7.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil d'administration » du document de référence de la Société	Pages 150 et suivantes ; pages 154 et suivantes ; pages 157 et suivantes ; pages 161 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 7.1.1.3 « Travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013 » du document de référence de la Société	
	Chapitre 7.1.2.2 « Fonctionnement des comités spécialisés du Conseil d'administration » du document de référence de la Société	
Éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général	Chapitre 7.1.2.3 « Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013 » du document de référence de la Société	
	Chapitre 7.1.3 « Direction générale de la Société » du document de référence de la Société	Pages 162 et suivantes du document de référence de la Société

01

02

03

04

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Informations relatives au dispositif de gouvernement d'entreprise requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce	Intitulé de la rubrique du document de référence de la Société présentant les informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce	Références
Adhésion à un Code de gouvernement d'entreprise		Page 140 du document de référence de la Société
Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été	Chapitre 7.1 « Administration et Direction de la Société » du document de référence de la Société	Tableau de synthèse des exceptions, page 140 du document de référence de la Société
Mention du lieu où le Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté		Page 140 du document de référence de la Société
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Les modalités de participation aux assemblées générales de la Société sont décrites à l'article 12 (« Assemblées générales ») des statuts de la Société (disponibles sur le site Internet www.legrand.com) et au chapitre 10.3.5 « Assemblées générales » du document de référence de la Société	Page 263 du document de référence de la Société
Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	Chapitre 7.2.1 « Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux » du document de référence de la Société	Pages 164 et suivantes du document de référence de la Société
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	Le rapport de gestion social expose les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique. Ce rapport figure à l'annexe 2 du document de référence de la Société	Pages 290-291 du document de référence de la Société

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

4.6.2 - Gestion des risques et contrôle interne

4.6.2.1 DÉFINITIONS, OBJECTIFS ET CADRE DE RÉFÉRENCE

Référentiel

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe Legrand s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées à la Bourse de Paris et s'appuie sur le cadre de référence sur les dispositifs et la gestion des risques et de contrôle interne publié par l'AMF en 2010.

Définition et objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs du Groupe. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la Société.

La gestion des risques est un dispositif dynamique qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques du Groupe, qui permet à ses dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la Société.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation.

La gestion des risques est considérée comme un levier de management de l'entreprise, elle a comme objectif de :

- protéger les femmes et les hommes du Groupe ;
- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs et ainsi la création de valeur ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ;
- mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité et aux risques émergents.

Définition et objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne mis en place par le Groupe consiste en un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques du groupe Legrand qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- lui permet de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif de contrôle interne a pour objectif :

- d'assurer la conformité aux lois et règlements ;
- de veiller à l'application des instructions et au respect des objectifs fixés par la Direction ;
- de garantir le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la protection et à la sauvegarde de ses actifs ;
- d'accompagner la croissance organique et la croissance externe ;
- de contribuer à l'optimisation des processus et des opérations ;
- de donner une assurance sur la fiabilité des informations comptables et financières.

Articulation entre gestion des risques et contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la Société :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier, analyser et à traiter les principaux risques de la Société. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne ;
- parallèlement, les activités de contrôle interne déployées par le Groupe et ses Directions opérationnelles et fonctionnelles permettent d'identifier, d'actualiser et de reporter les risques selon un référentiel commun, enrichissant ainsi la démarche de gestion des risques.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment la culture du risque et du contrôle propre à la Société et les valeurs éthiques de la Société.

Compte tenu de ces liens étroits, l'ensemble de ces fonctions sont regroupées au sein d'un même département « Gestion des risques et contrôle interne », rattaché lui-même à la Direction financière du Groupe. Les fonctions d'audit interne sont également confiées à ce service.

Périmètre retenu

Le dispositif de contrôle interne du groupe Legrand couvre l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe. Aucune entité n'est exclue du dispositif. Le Groupe veille à l'existence et au bon fonctionnement du contrôle interne et de gestion des risques au sein de ses filiales, grâce à l'animation d'un dispositif qui s'impose à toutes les entités du Groupe et des audits menés par l'équipe d'audit interne, tous les 3-4 ans, conformément aux règles d'élaboration du plan d'audit interne.

Les sociétés nouvellement acquises intègrent le dispositif de contrôle interne au cours du processus d'arrimage et font l'objet d'un premier audit mené par l'équipe d'audit interne Groupe dans les mois suivant l'acquisition.

Le champ d'application du contrôle interne évolue régulièrement pour mieux lier le dispositif de maîtrise des risques aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise et l'intégrer dans l'ensemble des composantes de l'entreprise.

Limites

Il convient de noter que le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, aussi bien conçu et réalisé soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe et que l'ensemble des risques, notamment d'erreur ou de fraude, seront totalement maîtrisés ou éliminés.

4.6.2 LES COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

La gestion des risques

Le cadre organisationnel

Les risques sont aussi bien définis comme une menace qu'une opportunité manquée, dans la mesure où cette dernière est inhérente au modèle du Groupe et/ou est considérée comme telle par d'autres acteurs.

La politique de gestion des risques du Groupe définit les objectifs de la démarche, et la méthodologie d'identification, d'analyse et de traitement des risques.

Le dispositif de gestion des risques du Groupe est animé par le département de gestion des risques et de contrôle interne, sous la responsabilité de la Direction financière. Le département de gestion des risques et de contrôle interne s'assure de la mise en œuvre de cette politique et de l'animation du dispositif, en :

- animant l'exercice de cartographie des risques ;
- construisant, en commun avec les Directions opérationnelles ou fonctionnelles du Groupe des indicateurs de risque et en suivant ces indicateurs ;

- suivant les plans d'actions mis en œuvre sous la responsabilité des différentes Directions opérationnelles ou fonctionnelles du Groupe ;
- animant les Comités des risques.

L'ensemble de cette démarche est revu et suivi par un Comité des risques sous la présidence de la Direction générale du Groupe et incluant les directeurs des divisions industrielles et des Directions fonctionnelles. Ce Comité des risques s'est réuni à deux reprises au cours de l'exercice 2013. En outre, des sujets transversaux sont régulièrement développés au cours des Comités de Direction du Groupe.

Le Comité d'audit du Groupe est également régulièrement informé des sujets traités. La démarche d'évaluation et de traitement des risques fait notamment l'objet d'un échange spécifique annuel avec le Comité d'audit, au cours duquel les risques majeurs sont revus et éventuellement réévalués, à la lumière des facteurs de risques extérieurs à la Société (environnement économique, géopolitique, social et sociétal, technologique, etc.). Une restitution est faite au Conseil d'administration.

Le processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques du Groupe comporte 3 étapes :

- 1) l'identification des risques se fait à tous les niveaux de la chaîne de valeur du Groupe. Une typologie détaillée des risques, enrichie chaque fois que nécessaire, a été définie, permettant d'adresser leur possible impact aussi bien du point de vue du Groupe et des Directions fonctionnelles que des entités opérationnelles. Le référentiel des risques est mis à jour régulièrement par le Comité des risques grâce aux données recueillies auprès des principaux dirigeants du Groupe (*Top-Down*) et grâce aux contributions des filiales et des Directions opérationnelles ou fonctionnelles du Groupe (*Bottom-up*). Cette démarche *bottom-up* a été enrichie en 2013 grâce au déploiement d'un questionnaire d'auto-évaluation des risques, transmis aux principales filiales du Groupe (couverture de 90 % du chiffre d'affaires), dont les résultats consolidés sont présentés au Comité des risques et qui assure un ancrage opérationnel à la démarche.
- 2) l'analyse des risques est réalisée sur la base d'indicateurs définis et validés en Comité des risques (*KRI – Key Risk Indicators*). Ces indicateurs, établis sur des données historiques et prospectives, sont remontés au Département de gestion des risques et de contrôle interne pour chaque risque par les fonctions opérationnelles ou fonctionnelles en ayant la responsabilité. Les risques sont ensuite évalués et classés grâce à ces indicateurs en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel selon une échelle homogène de critères. L'évaluation est réalisée sur une base « brute » (avant dispositif de maîtrise du risque) et sur une base « nette » (après dispositif de maîtrise). En 2013, dans le cadre de la mise en œuvre du Programme Compliance, une analyse spécifique des risques a été réalisée dans 8 pays pilotes couvrant 80 % du chiffre d'affaires. Cette démarche va être déployée dans l'ensemble du Groupe en 2014.
- 3) le traitement de ces risques est défini suivant plusieurs mesures : la réduction, le transfert, ou l'acceptation d'un risque. Les mesures sont définies et partagées entre le Département de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe et les propriétaires des risques identifiés au sein des Directions opérationnelles et fonctionnelles. Le Comité des risques valide directement le traitement des principaux risques et suit l'avancement des plans d'action.

Le pilotage du dispositif de gestion des risques

Le pilotage du dispositif de gestion des risques est assuré par la fonction dédiée au sein du département de gestion des risques et du contrôle interne et celle des propriétaires des risques au sein des Directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Le Groupe a de plus alloué chacun des risques majeurs aux différentes Directions fonctionnelles en charge du pilotage du dispositif de gestion y afférent, sous la coordination du Comité des risques. Les principaux facteurs de risques sont exposés au chapitre 4 du document de référence de la Société.

Le contrôle interne

L'environnement de contrôle et valeurs du Groupe

L'environnement de contrôle interne du Groupe repose sur 2 piliers :

- une structure organisationnelle et hiérarchique permettant une définition claire des responsabilités ;
- les valeurs du Groupe, diffusées largement au sein des équipes, et partagées par tous, et en particulier la première d'entre elle, l'éthique du comportement. Celle-ci est portée par la Charte d'éthique, dont les principes sont détaillés au sein de la Charte des fondamentaux du Groupe et son Guide d'application et relayés par un réseau de correspondants éthiques dans le Groupe.

L'évaluation et la gestion des risques

L'évaluation et la gestion des risques sont un pilier fondamental du dispositif de contrôle interne du Groupe. L'ensemble de cette démarche a été décrit ci-avant dans la partie dédiée à la gestion des risques. Le dispositif de contrôle interne s'adapte et répond aux évolutions de l'univers de risques du Groupe.

Les schémas de communication et flux d'information

Le Groupe dispose de processus assurant une communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux différents acteurs impliqués sur les thèmes considérés. Les systèmes de reporting existants sur l'ensemble des grands processus du Groupe, permettent de recueillir et de diffuser les informations pertinentes aux différents niveaux de l'entreprise et assurent un langage commun entre les différents niveaux organisationnels du Groupe (filiales, Directions opérationnelles et fonctionnelles). À titre d'exemple, nous pouvons citer le dialogue de gestion intense du processus d'élaboration budgétaire, les reportings financiers, ressources humaines ou RSE.

En cas de fraude, un formulaire détaillé précisant les circonstances et les montants en jeu doit être obligatoirement communiqué à la Direction du contrôle interne du Groupe, qui

valide les plans d'action proposés. Une synthèse des fraudes est présentée trimestriellement au Comité d'audit et à chaque fois que cela s'avérerait nécessaire.

Par ailleurs, il existe une « ligne d'alerte éthique » permettant aux salariés et aux tiers d'informer les responsables éthiques du Groupe (la Directrice juridique Groupe et le Directeur des ressources humaines Groupe) de manière anonyme en cas de manquement aux règles d'éthique du Groupe.

Les activités de contrôle interne

Les activités de contrôle interne et de maîtrise du risque sont définies dans un manuel de procédures administratives et financières ainsi que de règles comptables, de gestion et de reporting. Ce manuel de procédures, adapté à l'environnement économique et à l'activité industrielle du Groupe, existe depuis plus de dix ans et est mis à jour régulièrement. Une attention particulière est portée aux suivis des flux de produits (fiabilité et sécurité des stocks, inventaires tournants, analyse et justification des écarts de stocks), aux opérations d'achats et ventes (respect des règles de séparation des exercices, suivi et autorisation des remises ou ristournes, processus de commande), et, de manière générale, à la conformité des opérations selon les procédures dédiées.

Les activités de contrôle interne sont revues annuellement, au travers d'un dispositif combinant des tests détaillés des contrôles clés (pour les entités les plus importantes) et des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne pour toutes les entités, renseignés directement par les filiales concernées dans un outil dédié. Les résultats de ces questionnaires et de ces tests sont systématiquement revus, consolidés et analysés par le département audit et contrôle interne.

Les questionnaires d'auto-évaluation, adressent des questions d'environnement de contrôle interne, les contrôles clés sur les principaux processus du Groupe (Achats, Ventes, Stocks, Paye, Immobilisations, etc.) et leurs implications comptables et financières, ainsi que la maîtrise des risques majeurs (Conformité, plans de continuité d'activité, etc.). Ce questionnaire, au-delà du *corpus* des contrôles clefs fondamentaux et obligatoires, est adapté en fonction de l'évolution des risques et de l'environnement de contrôle. À titre d'exemple, le questionnaire 2014 va être enrichi d'un certain nombre de contrôles permettant de s'assurer du correct déploiement du Programme de Compliance Groupe dans l'ensemble des entités du périmètre, en phase avec les objectifs de la feuille de route Développement Durable 2014-2018.

Enfin, le déploiement en 2013 d'une nouvelle version de l'outil d'auto-évaluation permet de mieux diffuser le message relatif aux attentes en termes de contrôle interne (liste de contrôles clefs adaptée à la taille et au risque supporté par l'entité), de mieux piloter les plans d'actions identifiés par les filiales, qui concourent à l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, et de faciliter le reporting à la Direction générale.

Le pilotage

La Direction du contrôle interne du Groupe :

- anime la démarche de contrôle interne du Groupe et assure le pilotage méthodologique des revues effectuées au sein de cette démarche ;
- est en charge d'effectuer des audits internes dans les différentes entités du Groupe.

L'intégration de ces deux missions au sein d'un même service permet de garantir une cohérence méthodologique, ainsi qu'une adaptation permanente de la démarche d'audit aux zones à risque de contrôle interne.

Pour une dizaine d'entités du Groupe, parmi lesquelles les plus significatives (France, Italie, États-Unis, Brésil, Russie, Inde, Chine, etc.), le service de contrôle interne Groupe s'appuie sur des contrôleurs internes locaux, dédiés à l'animation de la démarche dans leurs unités respectives. Dans les filiales de taille plus réduite, le contrôle interne est de la responsabilité de chaque responsable administratif et financier.

Des audits réguliers par les auditeurs internes et par les contrôleurs de gestion Groupe sont effectués pour vérifier la mise en œuvre et l'application des procédures Groupe. Le plan d'audit, renouvelé chaque année, est présenté au Comité d'audit. Il est conçu en fonction des risques majeurs et émergents, tout en assurant une rotation raisonnable des audits (de l'ordre de 3 à 4 ans) sur les processus et contrôles clés de l'ensemble des pays et des Directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe.

Une équipe d'audit des systèmes d'information est également en place, et effectue des audits communs avec l'audit interne Groupe. La mise en œuvre des plans d'actions suite aux audits informatiques est suivie par la Direction de l'audit interne Groupe.

Les recommandations formulées adressent directement les risques sous-jacents, venant ainsi renforcer l'approche *bottom-up* préalablement mentionnée.

L'ensemble des outils, des procédures et des résultats des revues de contrôle interne est mis à la disposition permanente des Commissaires aux comptes du Groupe avec lesquels des échanges réguliers sont effectués sur ces thèmes, renforçant ainsi le dispositif de contrôle interne et la maîtrise des risques.

Sur l'ensemble du Groupe, les effectifs spécialisés dédiés au contrôle interne sont d'environ 20 personnes en 2013.

4.6.2.3 PROCÉDURES D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE, ET FINANCIÈRE

Les objectifs

Le contrôle interne appliqué aux domaines comptable et financier doit répondre aux objectifs suivants :

- garantir la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles en vigueur ;
- assurer l'application des instructions fixées par la Direction générale du Groupe concernant ces informations ;

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

FACTEURS DE RISQUE

Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne

- préserver les actifs du Groupe ;
- assurer la détection et la prévention des fraudes et des irrégularités comptables, dans la mesure du possible ;
- garantir la fiabilité des informations financières et comptables internes ainsi que celles communiquées aux marchés.

Les acteurs

Les principaux acteurs sont :

- la fonction d'audit interne qui, par ses travaux, apporte un certain nombre de recommandations à la fois à la Direction générale et au Comité d'audit, sur les axes d'amélioration du contrôle interne appliqué aux domaines comptables et financiers ;
- la Direction générale, dans la mesure où elle est responsable de la mise en place et de l'organisation du dispositif de contrôle interne du Groupe, ainsi que de la préparation des comptes en vue de leur arrêté et de leur publication ;
- les auditeurs externes qui, par leurs travaux, expriment une opinion indépendante sur les comptes consolidés publiés ;
- le Conseil d'administration qui arrête les comptes, sur la base notamment des travaux du Comité d'audit.

Le dispositif de contrôle de l'information comptable et financière

Ce dispositif s'appuie sur la définition et la mise en place de processus concourant à la préparation et à la revue des données financières et comptables dans l'objectif de leur utilisation interne à des fins de pilotage, ainsi que de leur communication externe et publication aux marchés. Ce dispositif s'articule autour de l'action concertée d'un certain nombre de fonctions au sein de la Direction financière.

Les responsables financiers des filiales

Les postes de responsables financiers filiales rattachés fonctionnellement à la Direction financière, auxquels sont en particulier confiés les responsabilités du contrôle interne et le rôle de *Compliance Officer* au sein de leur filiale, sont définis comme des postes clés dans l'organisation financière du Groupe. Les nominations à ces fonctions font l'objet d'un examen et d'une validation systématique par la Direction financière du Groupe, garantissant un niveau homogène et optimal des compétences des personnes retenues.

Le contrôle de gestion Groupe

Le contrôle de gestion Groupe rattaché hiérarchiquement à la Direction financière, a un rôle important dans le processus de suivi et de contrôle de la performance des filiales. Il coordonne la préparation des budgets annuels et contrôle les réalisations et les estimations de manière approfondie. Ce travail s'appuie sur des règles d'établissement du reporting et du budget, intégrées dans le manuel des procédures de contrôle interne.

Toutes les filiales transmettent mensuellement une liasse de consolidation détaillée comprenant le bilan et sa revue analytique,

le compte de résultat et des analyses, permettant ainsi un suivi détaillé de leur performance.

L'analyse financière Corporate

Le service d'analyse financière *Corporate* rattaché hiérarchiquement à la Direction financière, a pour mission la production et l'analyse des états financiers consolidés du Groupe. Il prépare et diffuse tous les mois un tableau de bord détaillé des résultats consolidés du Groupe, ainsi que des analyses des écarts entre les résultats réels et les résultats prévus au budget. Ces éléments font l'objet chaque mois d'une revue formelle avec la Direction financière et la Direction générale.

La consolidation des données comptables est réalisée par une équipe dédiée sur la base des liasses de consolidation qui remontent par le biais d'un logiciel déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe. Des comptes consolidés sont établis tous les mois, sauf à la fin du mois de juillet, selon un calendrier de consolidation diffusé dans l'ensemble des filiales, ce qui leur permet de s'organiser pour fournir les informations financières dans les délais.

La quasi-totalité des entités consolidées font réviser annuellement leurs comptes annuels et/ou leurs liasses de consolidation par les correspondants affiliés aux réseaux des Commissaires aux comptes du Groupe ou par des réviseurs indépendants.

La gestion de la trésorerie

La Direction des financements et de la trésorerie est rattachée hiérarchiquement à la Direction financière.

Les flux financiers sont contrôlés au travers de procédures Groupe spécifiques. En particulier les opérations de placement, d'endettement ou de couverture sont centralisées et contrôlées par la Direction financière du Groupe. L'ensemble de la gestion des comptes bancaires des unités est réalisé en accord avec le service trésorerie Groupe qui s'assure de la cohérence des relations avec les banques.

La fonction informatique

La Direction des systèmes d'information est rattachée hiérarchiquement à la Direction financière.

Afin de diminuer les risques associés à la fiabilité du traitement des données comptables et financières, Legrand a mis en place un système de procédures dans le but de réduire les risques liés à la sécurité informatique, ainsi que des plans de sauvegarde des données.

Par ailleurs, le déploiement du contrôle interne permet de renforcer et d'harmoniser les dispositions liées à la mise en œuvre et à l'exploitation des systèmes d'information, ainsi qu'aux protections et conditions d'accès aux systèmes et réseaux.

La nature même de l'activité de traitement de l'information, dans un environnement évolutif sur le plan du périmètre d'activité du Groupe ainsi que des systèmes d'information utilisés, font de la gestion des risques informatiques une démarche de progrès permanent.

4.6.3 - Notation financière de la Société

Au 31 décembre 2013, les notations de la Société par les agences de notation financière étaient les suivantes :

- Standard & Poor's : A- perspective stable ;
- Moody's : A3 perspective stable (notation non sollicitée).

Ces informations sont communiquées conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef.

4.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE

Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de Legrand

Exercice clos le 31 décembre 2013.

Legrand

Société Anonyme
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
87000 Limoges

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Legrand et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

FACTEURS DE RISQUE

Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce

- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Sattler

Deloitte & Associés

Jean-Marc Lumet

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

05

5.1 - ENGAGEMENT RSE	52
5.1.1 - Une démarche structurée	52
5.1.2 - Legrand membre du Pacte Mondial	55
5.1.3 - Feuille de route 2011-2013	56
5.1.4 - Une volonté d'amélioration continue	58
5.1.5 - Intégration dans les indices boursiers ISR et récompenses RSE	59
5.2 - GOUVERNANCE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2013	61
5.2.1 - Appliquer les engagements éthiques du Groupe au quotidien	63
5.2.2 - Intégrer les fournisseurs à la démarche développement durable du Groupe	76
5.3 - DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2013	80
5.3.1 - Développer des produits à haute performance environnementale	80
5.3.2 - Limiter les impacts environnementaux liés aux activités du Groupe	84
5.3.3 - Promouvoir l'efficacité énergétique	89
5.3.4 - Synthèse des indicateurs environnementaux	92
5.4 - DÉMARCHE SOCIALE ET SOCIÉTALE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2013	94
5.4.1 - Investir dans les collaborateurs	94
5.4.2 - Développer l'accès à l'électricité	105
5.4.3 - Agir pour l'assistance à l'autonomie	108
5.4.4 - Synthèse des indicateurs sociaux	110
5.5 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	117

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

5.1 - ENGAGEMENT RSE

5.1.1 - Une démarche structurée

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

- **la Gouvernance** : le Groupe entend assurer une croissance rentable, pérenne et responsable de ses activités et répondre au mieux aux attentes de ses parties prenantes en termes de choix économiques, mais également en termes d'éthique des affaires ;
- **l'Environnement** : le respect de l'environnement constitue un enjeu important pour le Groupe. Ce principe s'applique à tous ses métiers, de la conception des produits à leur fabrication puis leur distribution et commercialisation ; des produits qui de plus, de par leur usage, contribuent à l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- **les dimensions Sociale et Sociétale** : Legrand poursuit son développement en portant une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités en tant qu'employeur et acteur social.

Ces 3 domaines sont déclinés *via* huit axes :

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

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

Le déploiement de cette démarche est porté par la Direction du développement durable et des processus stratégiques, rattachée au Directeur de la stratégie et du développement. Cette structure centrale s'appuie sur plusieurs Directions fonctionnelles expertes (Direction juridique, Direction des ressources humaines, Direction des achats Groupe, Responsables qualité et environnement des divisions industrielles, etc.) elles-mêmes en charge d'animer des réseaux de correspondants localisés au sein de chacune des filiales du Groupe, et intervenant directement sur les domaines composant la démarche de Développement Durable (Gouvernance, Environnement, les dimensions Sociale et Sociétale). Sur l'ensemble du Groupe, ces réseaux de correspondants représentent environ 300 personnes. Un Comité de pilotage Développement Durable, regroupant l'ensemble des Directions fonctionnelles du Groupe et avec la participation du Président Directeur Général, se réunit entre 3 et 4 fois par an pour valider et suivre les actions de la politique de Développement Durable.

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

Les référentiels GRI et ISO 26000 sont également des outils d'évaluation de la démarche du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les résultats de leur analyse s'intègrent dans la réponse du Groupe aux exigences liées à l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant l'engagement national pour l'environnement (« Loi Grenelle 2 »), qui sont applicables à compter des exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2012. Cet article rend obligatoire la publication d'informations de RSE et instaure une vérification obligatoire de ces informations par un organisme tiers indépendant. La réponse du groupe Legrand à ces obligations est détaillée dans ce document de référence ; les chapitres concernés sont précisés dans la table de correspondance ci-dessous et le rapport de certification de ces données est présenté au chapitre 5.5.

ARTICLE 225 – TABLE DE CORRESPONDANCE

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence	Global reporting Index GRI G3
Politique	Manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ; orientations arrêtées précisant le cas échéant les actions ou programmes mis en œuvre	5.1.1 - 5.1.3 - 5.2.1.1 - 5.3 - 5.4 - 5.4.1.2	1.1 - 1.2 4.1 à 4.17
Informations sociales	a) Emploi	■ L'effectif total	5.4.4 LA1
		■ La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	5.4.4.2 - 5.4.4.3 LA1
		■ Les embauches et les licenciements	5.4.4.2 LA2
		■ Les rémunérations et leur évolution	5.2.1.1 - 5.4.4.2 EC1 - EC3 - EC5
	b) Organisation du travail	■ L'organisation du temps de travail	5.4.1 - 5.4.4.2 LA1
		■ L'absentéisme	5.4.1 - 5.4.4.2
	c) Relations sociales	■ L'organisation du dialogue social	5.4.1.3 LA4
		■ Le bilan des accords collectifs	5.4.1.1 - 5.4.1.3 LA5
	d) Santé et sécurité	■ Les conditions de santé et de sécurité	5.4.1.1 - 5.4.4.1 LA6
		■ Le bilan des accords signés	5.4.1 - 5.4.4.1 LA9
		■ Les accidents du travail	5.4.4.1
	e) Formation	■ Le nombre total d'heures de formation	5.4.4.2 LA10
		■ Les politiques mises en œuvre en matière de formation	5.4.1.2
	f) Égalité de traitement : les mesures prises en faveur :	■ De l'égalité entre les femmes et les hommes	5.4.1.4 - 5.4.4.3 LA14
		■ De l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	5.4.1.4 - 5.4.4.3 LA13
		■ De la lutte contre les discriminations	5.4.1.4 - 5.4.4.3 LA13
	g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)	■ En faveur de la liberté d'association et du droit de négociation collective	5.4.1.3 LA4 - LA5
	■ À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	5.4.1.4 LA13 - LA14	
	■ À l'élimination du travail forcé obligatoire	5.2.1.2	
	■ À l'abolition effective du travail des enfants	5.2.1.2 - 5.2.2	

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2			Chapitres du document de référence	Global reporting Index GRI G3
Informations environnementales	a) Politique générale en matière environnementale	■ L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales	5.3 - 5.3.2.2 - 5.3.4	5
		■ Les actions de formation et d'information des salariés	5.3	
		■ Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	5.3	EN30
		■ Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	5.3	EN28
	b) Pollution et gestion des déchets	■ Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	5.3.2.2	EN19 - EN20 - EN22 - EN23 - EN24
		■ Les mesures de prévention de la production, de recyclage et d'élimination des déchets	5.3.2.3 - 5.3.4.2	EN22 à 24
		■ La prise en compte des nuisances sonores (*) et le cas échéant de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	5.3.2	
	c) Utilisation durable des ressources	■ La consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales	5.3.2.3 - 5.3.4.2	
		■ La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.3.1.4	
		■ La consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	5.3.2.1 - 5.3.4.2	EN3 - EN4
		■ L'utilisation des sols (*)	5.3.2	
	d) Changement climatique	■ les rejets de gaz à effet de serre	5.3.2.1 - 5.3.4.2	EN16 - EN 17 - EN19 - EN20
		■ L'adaptation aux conséquences du changement climatique	5.3.2.1	
e) Protection de la biodiversité	■ Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité (*)	5.3.2		
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	a) Impact territorial, économique et social de l'activité	■ En matière d'emploi et de développement régional	5.2.1.1	EC5
		■ Sur les populations riveraines et locales	5.2.1.1	EC1 et EC6
	b) Relations avec les parties intéressées	■ Les conditions du dialogue avec les parties intéressées	5.2.1.1	PR5
		■ Les actions de partenariat ou de mécénat	5.2.1.1 - 5.4.2	EC1 4.11 à 13
	c) Sous-traitance et fournisseurs	■ La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.2.1 - 5.2.2	EC6
		■ L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.2.2	3.6 et 4.14
	d) Loyauté des pratiques	■ Les actions engagées pour prévenir la corruption	5.2 - 5.2.2.1 - 5.2.1.2	S02 à S05 et S07 et S08
		■ Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.3 - 5.2.1.1	PR1 -PR3 - PR6 - PR7
		■ Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	5.1.2 - 5.2.1.2 - 5.2.2	

Note : parmi les thématiques ci-dessus, celles marquées d'une (*) correspondent aux sujets sur lesquels le groupe Legrand ne publie pas d'informations spécifiques, considérant que ces sujets ne sont pas pertinents pour le Groupe compte tenu de son activité. Le lecteur est invité à se reporter à l'introduction du chapitre 5.3.2. pour plus d'informations sur ce choix.

Il convient de noter que, dans le cadre de son implication au sein du syndicat professionnel du GIMELEC (Groupement des Industries de l'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés), Legrand a contribué courant 2012, à la rédaction du guide du reporting RSE adapté à son secteur d'activité. Ce guide reprend la structure de l'article 225 du

Grenelle 2 telle que présentée ci-dessus et explicite l'approche retenue (« *comply or explain* ») en fonction du degré de pertinence et d'adéquation de chacune des thématiques avec les spécificités du secteur de Legrand. Ce guide a fait l'objet d'une révision courant 2013.

5.1.2 - Legrand membre du Pacte Mondial

CONFIRMATION DE L'ENGAGEMENT DU GROUPE DANS LE PACTE MONDIAL

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

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

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

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

Gilles Schnepf

Président Directeur Général du groupe Legrand

TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LES PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

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

5.1.3 - Feuille de route 2011-2013

La feuille de route 2011-2013 présente 28 objectifs dont l'état d'avancement est publié par le Groupe chaque année. Cette feuille de route a été présentée et validée en Conseil d'administration en mai 2011.

	Engagements et objectifs 2011-2013	Chapitres du document de référence	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe fin 2013 (mesurée sur 3 années)	
Gouvernance	Appliquer les engagements éthiques		5.2.1		
	1. Structurer le dialogue avec les parties prenantes		5.2.1.1 Nombre de parties prenantes cartographiées	100 %	
	2. Former les correspondants éthiques		5.2.1.2 Déploiement des processus d'accompagnement Organisation d'événements de sensibilisation/formation	100 %	
	3. Former les collaborateurs		5.2.1.3 Déploiement d'actions de formation Audits locaux réalisés Plans de sensibilisation pour les acquisitions	100 %	
	Intégrer les fournisseurs à la démarche		5.2.2		
	4. Étendre l'évaluation des fournisseurs		5.2.2.1 Intégration des critères RSE dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs	100 %	
	5. Poursuivre la formation des acheteurs		5.2.2.2 Organisation d'événements de sensibilisation/formation	100 %	
	6. Formaliser les attentes auprès des fournisseurs et sous-traitants		5.2.2.3 Déploiement des processus RoHS, REACH et PEP ****	100 %	
	Environnement	Développer des produits HPE *		5.3.1	
		7. Respecter la RoHS		5.3.1.1 Part du chiffre d'affaires conforme RoHS sur le périmètre défini	100 %
8. Exclure l'utilisation des substances REACH			5.3.1.2 Part des bureaux d'études impliqués dans le processus REACH sur le périmètre défini	100 %	
9. Internationaliser les Profils Environnementaux Produits			5.3.1.3 Part du chiffre d'affaires couvert par des PEP **** sur le périmètre défini	88 %	
10. Accroître la part des produits éco-conçus			5.3.1.4 Croissance du chiffre d'affaires couvert par des produits éco-conçus sur le périmètre défini	100 %	
Limiter les impacts environnementaux			5.3.2		
11. Refonder la détermination de l'empreinte Carbone			5.3.2.1 Utilisation de la méthodologie du <i>GreenHouse Gas (GHG) protocol</i> Identification et mise en place des plans de progrès	100 %	
12. Systématiser la certification ISO 14001			5.3.2.2 Maintien du taux de certification	100 %	
13. Limiter la consommation d'eau et la production de déchets			5.3.2.3 Baisse de la consommation d'eau Maintien du taux de revalorisation des déchets	100 %	

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Engagements et objectifs 2011-2013	Chapitres du document de référence	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe fin 2013 (mesurée sur 3 années)
Social et sociétal			
Investir dans les collaborateurs du Groupe	5.4.1		
14. Consolider des indicateurs de sécurité et santé	5.4.1.1	Maintien du taux de consolidation des indicateurs à plus de 95 %	100 %
15. Assurer une évaluation des risques	5.4.1.1	Maintien du taux d'évaluation des risques à plus de 85 %	94 %
16. Favoriser une démarche de prévention participative	5.4.1.1	Maintien du taux de représentation par un Comité de Sécurité et Santé pour plus de 85 % des effectifs	100 %
17. Permettre aux employés de bénéficier d'un entretien médical	5.4.1.1	Pourcentage des effectifs ayant bénéficié d'un entretien médical, supérieur à 75 %	98 %
18. S'assurer du respect de la Charte de la prévention	5.4.1.1	Déploiement du plan de sensibilisation à la Charte de la prévention	100 %
19. Rédiger une directive relative à la prévention TMS **	5.4.1.1	Rédaction et validation de la directive	100 %
20. Bâtir une offre de formation managériale d'ici à fin 2012	5.4.1.2	Identification des besoins en formation Proposition d'une offre de formation locale adaptée	100 % ⁽¹⁾
21. Systématiser la gestion des talents	5.4.1.2	Augmentation du pourcentage de talents gérés à plus de 90 %	100 %
22. Permettre aux managers de bénéficier d'un EIP *** d'ici à fin 2014	5.4.1.2	Augmentation du taux réalisation des EIP *** à plus de 90 %	99 % ⁽²⁾
23. Améliorer le dialogue social	5.4.1.3	Croissance du nombre de salariés couverts par des organisations représentatives Croissance du nombre d'accords collectifs Croissance du nombre de réunions d'information	100 %
24. Former les équipes à la non-discrimination	5.4.1.4	Définition et déploiement progressif des outils de formation.	100 %
25. Garantir des processus RH non discriminatoires	5.4.1.4	Nombre de processus examinés	100 %
26. Encourager la féminisation de l'encadrement	5.4.1.4	Déploiement de dispositifs en faveur de la mixité Croissance du pourcentage de recrutements de femmes cadres en France	100 %
Développer l'accès à l'électricité	5.4.2		
27. Renforcer le partenariat avec <i>Électriciens Sans Frontières</i>	5.4.2.1	Maintien du nombre d'actions événementielles et de partage d'expérience	100 %
28. Poursuivre les initiatives liées à des programmes d'électrification	5.4.2.2	Nombre d'actions de mobilisation/information des filiales Recensement des actions locales	100 %

* HPE : Haute Performance Environnementale.

** TMS : Troubles Musculo-Squelettiques.

*** EIP : Entretien Individuel Périodique.

**** PEP : Profil Environnemental Produits.

(1) Objectif à atteindre fin 2012 – Performance du Groupe mesurée sur 2 années (2011 et 2012).

(2) Objectif à atteindre fin 2014 – Continuité assurée au sein de la prochaine feuille de route (cf. ci-dessous).

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

L'état d'avancement des objectifs est calculé sur les 3 années de la feuille de route ; un état d'avancement à 100 % fin 2013, signifie que le Groupe a atteint l'objectif fixé. Ainsi, à fin 2013, 24 objectifs sur les 28 ont été atteints à 100 % soit un taux de succès de 86 %. Ces calculs reposent sur une méthodologie d'évaluation et des indicateurs élaborés avec les différentes Directions fonctionnelles concernées et sur la base de réalisations factuelles. Ainsi pour chaque objectif des jalons d'atteinte ont été fixés à la fin de chacune des trois années de la feuille de route ; l'état d'avancement est déterminé par rapport à l'atteinte de ces jalons.

Il convient de noter qu'à l'issue de l'année 2013, une nouvelle feuille de route pluriannuelle a été établie et sera présentée publiquement lors de l'Assemblée Générale du Groupe en mai 2014 après avoir été revue par le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale (dont les missions ont été élargies — voir paragraphe 7.1.2. du présent document de référence) et par le Conseil d'administration.

5.1.4 - Une volonté d'amélioration continue

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

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

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

- le reporting Ressources Humaines a couvert 95,8 % des effectifs du Groupe en 2013. Deux acquisitions ont été intégrées en 2013 (Aegide aux Pays-Bas et Numeric UPS en Inde). Les nouvelles acquisitions sont intégrées l'année suivant leur entrée dans le Groupe. Il n'y a eu aucune sortie de périmètre sur l'année 2013 ;
- le reporting Prévention a couvert 84,5 % des effectifs du Groupe en 2013. Les nouvelles acquisitions sont formées aux règles et standards du reporting dès la première année de leur intégration dans le Groupe. Toutefois, la prise en considération de leurs indicateurs de prévention au sein des agrégats communiqués par le Groupe se fait après la troisième année suivant leur intégration, ce choix de délai s'expliquant par le temps nécessaire à l'acquisition des méthodes et standards du Groupe. En 2013, les sites de la plate-forme logistique en Hongrie, Meta system de Reggio Emilia, Ronchi dei Legionari en Italie, Inform en Turquie et Indo Asian Switchgear en Inde ont été intégrés dans le périmètre du reporting. Il n'y a eu aucune sortie de périmètre sur l'année 2013 ;

- le reporting Environnement concerne les sites de production, les sites administratifs de plus de 200 personnes et les sites de stockage de plus de 15 000 m². En 2013, ce reporting a couvert plus de 85 % du coût de production du Groupe, avec l'intégration de six unités : les unités industrielles de Murthal, Noida et Haridwar en Inde, un site à Eindhoven aux Pays Bas, un site industriel à Istanbul en Turquie et un site à Anaheim aux États-Unis. Les nouvelles acquisitions sont intégrées entre un et trois ans suivant l'année d'entrée dans le Groupe. Il y a eu une sortie de périmètre en 2013 : le site d'Itu au Brésil (compte tenu du transfert de son activité industriel vers un autre site brésilien du Groupe) ;
- en cas de cession d'une entité, celle-ci sort immédiatement du périmètre des reporting mentionnés ci-dessus.

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

Enfin, conformément aux exigences de l'art. 225-102-1 du Code de commerce (loi Grenelle 2), le contenu du présent chapitre a fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant pour l'exercice 2013. Les Commissaires aux comptes du groupe Legrand, qui ont été mandatés pour cette tâche, ont établi une attestation de présence des informations relatives à la RSE ainsi qu'un avis motivé sur la sincérité de ces informations. Le lecteur est invité à se référer au chapitre 5.5 du document de référence pour prendre connaissance de cette attestation.

5.1.5 - Intégration dans les indices boursiers ISR * et récompenses RSE **

Communication extra-financière

Dans un objectif de transparence et d'ouverture notamment vers les investisseurs et actionnaires, Legrand répond régulièrement à des sollicitations portant sur ses performances extra-financières. Afin de faciliter l'accès aux informations, un espace dédié aux analystes ISR * a été créé sur le site institutionnel www.legrand.com. À fin 2013, le titre Legrand fait partie de différents indices regroupant des entreprises cotées satisfaisant un certain nombre de critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) :

- **Dow Jones Global Sustainability Index (DJSI) Europe et World** : les entreprises figurant dans cet indice sont celles qui ont obtenu les meilleures notes en termes de performance RSE selon la méthode « Best-in-class » de l'agence de notation RobecoSAM ;
- **FTSE4Good (London Stock Exchange)** ; créé par le London Stock Exchange et géré par l'agence de notation britannique EIRIS (Ethical Investment Research Service), cet indice financier regroupe des entreprises cotées jugées éthiques et responsables ;
- **ESI Excellence Europe** ; cet indice est composé de valeurs appartenant au Registre Ethibel, selon une approche « Best-in-Class » – combinée à des critères d'exclusion éthique ; les évaluations sont menées par l'agence de notation Vigeo ;
- **Registres Ethibel Pioneer et Ethibel Excellence** ; cette sélection opérée par le Forum Ethibel répertorie les leaders de leur secteur en termes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ;
- **ECPI EMU Ethical Equity** ; cet indice regroupe 150 sociétés cotées de la zone euro, sélectionnées pour leurs bonnes pratiques en matière sociale, environnementale et éthique. Il est géré par l'agence de notation italienne ECPI ;
- **Statut « Prime »** au sein de la notation **Corporate d'Oekom Research** ; ce statut reconnaît les actions du Groupe en matière de RSE ;
- **2014 Sustainability Yearbook**, publié par le gestionnaire d'actif RobecoSAM, en coopération avec KPMG, ce document comporte un classement par secteur des entreprises leaders en matière de RSE.

Récompenses et distinctions RSE

La performance Développement Durable du Groupe a été distinguée par un certain nombre de récompenses.

Pilotage et animation de la stratégie RSE

- **Label « Relations Fournisseur Responsables »**. Ce label distingue les entreprises françaises qui font preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Attribué en 2012 pour une durée de trois ans par l'organisme Vigeo (intégrant également des audits de contrôle menés annuellement), ce label s'inscrit dans le prolongement et la mise en application des 10 engagements pour des achats responsables définis par la Charte des relations inter-entreprises. Legrand a d'ailleurs contribué à l'élaboration de ce référentiel et a été l'une des premières entreprises signataires dès 2010. Legrand a été l'une des 4 premières entreprises à

recevoir ce label dès 2012. Fin 2013, Vigeo a confirmé Legrand au sein de ce label.

- **Médiation Inter-entreprises** : Legrand classé n° 1 parmi 60 grands donneurs d'ordre. Sous l'égide du Ministère du redressement productif, et de CroissancePlus, la Médiation Inter-entreprises a consulté 530 fournisseurs des grandes entreprises françaises afin d'évaluer la qualité de leurs relations commerciales et leur respect des délais de paiement (respect des modalités du contrat, conditions d'exécution équilibrées, respect des délais de paiement, qualité du dialogue et implication stratégique à moyen/long terme). Ce classement reconnaît ainsi les pratiques de Legrand basées sur la construction de relations durables, équilibrées et mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs.
- **Fournisseur d'excellence de l'année (Annual strategic sourcing Excellent Supplier)** : décerné à Legrand Shidean par Forte Group, leader chinois de la promotion immobilière, ce prix récompense trois fournisseurs sur un panel de 200 partenaires stratégiques. Il reconnaît ainsi la capacité de cette filiale chinoise du Groupe à répondre aux besoins de l'immobilier en termes de qualifications, performances, innovation continue, qualité et service.
- **Marque recommandée pour la construction de villes intelligentes en Chine (China smart city construction recommended brand)** : prix décerné à Legrand Shidean par « Smart China Joint Committee and China Public Security Magazine » parmi 300 entreprises évaluées. Cette distinction reconnaît le rôle moteur de l'entreprise dans la recherche et le développement de son secteur d'activité, pour ses réalisations en faveur d'une construction durable en Chine, et pour ses actions en termes de responsabilité sociale.
- **Emploi des femmes en Turquie** : Legrand Turquie a été classé parmi les 15 premières entreprises de la région de Kocaeli en matière d'emploi des femmes. Ce classement est établi par le Gouvernement de la région dans le cadre de l'année de l'emploi des femmes en Turquie. Les 15 entreprises de ce classement sont celles qui emploient plus de 200 femmes parmi leurs effectifs.
- **Environmental Tracking scope 3 disclosure leader award** : Legrand a été reconnu pour la qualité de l'analyse de ses émissions de gaz à effet de serre (Scope 3) par l'EIO (Environmental Investment Organisation). Cette organisation propose plusieurs classements (Environmental Tracking Carbon Rankings) des entreprises mondiales selon différents critères liés à leurs émissions de gaz à effet de serre et à leur communication sur le sujet. Avec 10 axes d'analyse permettant de détailler l'origine des émissions de gaz à effet de serre de son scope 3, Legrand a été classé troisième dans la catégorie « ET scope 3 disclosure leader award ».
- **Notation du Carbon Disclosure Project** : organisme international sans but lucratif, le CDP constitue le cadre de référence concernant les émissions de gaz à effet de serre. Il mesure l'engagement, la transparence et la performance des entreprises sur ce sujet. En 2013, Legrand a obtenu une note de 81B.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

- **Reconnaissance de Legrand North America par le Département Américain de l'Énergie (DOE-Department of Energy)** lors de la Conférence Industrielle sur les technologies de l'énergie (CIET). Legrand North America a obtenu cette reconnaissance pour ses efforts continus visant à faire de l'efficacité énergétique une priorité absolue grâce à sa participation dans le challenge « *Better Buildings Better Plants* » (BBBP), soutenu par la Maison Blanche.
- **PAP50 Entreprises** : Legrand a été classé par le World Wild Fund (WWF) France et Riposte Verte au PAP50 Entreprises. Cette étude évalue la politique papier des 50 plus grandes entreprises implantées en France. Elle analyse plus particulièrement leur consommation de papier, la proportion de papier responsable utilisé et les actions mises en place pour maximiser le recyclage. Legrand arrive sixième de ce classement avec une note de 65/100.
- **Certification de l'industrie propre (« *Industria Limpia* »)**, décernée par l'Office de protection de l'environnement du gouvernement fédéral mexicain (*Procuraduría Federal de Protección al Ambiente – PROFEPA*) à la filiale Bticino Mexique pour le management environnemental de son site industriel de Querétaro. Cette certification reconnaît l'application effective de la réglementation environnementale locale, mais aussi l'amélioration continue des processus et la performance environnementale du site.

Solutions produits et systèmes

- **Prix National pour l'Innovation, dans la catégorie Design (*Premio dei Premi*)** : Bticino, filiale du groupe Legrand et leader italien de l'appareillage électrique haut de gamme a reçu à Rome, le Prix National pour l'Innovation, pour son projet de conditionnement pour les plaques individuelles de la gamme Livinglight (*Astucci per placche singole Living light*). Créé pour récompenser les entreprises et institutions publiques qui par leur innovation ont un rôle moteur dans le développement social, économique et scientifique du pays, ce prix vient récompenser les produits de la gamme Living Light représentant un ensemble intégré de solutions techniques innovantes en termes d'impacts environnemental et économique (réduction des volumes, des coûts de production et de construction).
- **Lauréat du concours « Éclairage de demain » (*Lighting for Tomorrow competition*)** : Legrand North America a remporté la onzième édition du concours avec son système de gestion de l'éclairage au sein de la gamme Adorne. Décerné par l'Association Américaine de l'Éclairage (*American Lighting Association – ALA*), le Consortium pour l'Efficacité Énergétique (CCE) et différents laboratoires, ce concours honore les produits d'éclairage économes en énergie les mieux conçus pour le marché résidentiel.
- **Intégration dans le Rapport d'avancement 2013 de l'Association d'Ingénierie d'Éclairage (*Illuminating Engineering Society – IES*)**. Le photodétecteur à double boucle de WattStopper, développé en partenariat avec le Centre Californien des Technologies d'Éclairage (*California Lighting Technology Center – CLTC*) a été intégré dans le rapport d'avancement de l'IES. Publié annuellement par le Comité d'Avancement de l'IES, ce rapport met en valeur des produits qui ont contribué à « des avancées majeures et originales dans l'art et la science de l'éclairage ». Cette intégration reconnaît les atouts du photodétecteur pour contribuer à amener les bâtiments vers un niveau de neutralité énergétique.
- **Prix de l'Audiovisuel Durable (*Sustainable AV Award*)**. Décerné par InfoComm International, l'organisme professionnel américain de premier plan de l'industrie de l'audiovisuel, à la filiale Middle Atlantic Products Inc., ce prix a été créé par InfoComm pour apporter une reconnaissance aux personnes et aux organisations qui ont mis en oeuvre des pratiques environnementalement durables dans la fabrication de produits ou l'intégration de systèmes audiovisuels, par la réduction des déchets générés ou d'autres mesures de nature comparable.
- **Global Growth Leadership Award et Global Company of the Year Award**, décernés par Frost & Sullivan, organisation internationale de recherche. Le prix Global Growth Leadership a été décerné à Legrand pour sa position et son approche sur le marché des onduleurs. Il reconnaît que la Société a fait preuve d'excellence dans la conquête du plus haut niveau de croissance globale au cours des trois dernières années. Quatre facteurs sont reconnus comme clés de la réussite de Legrand : une stratégie de croissance basée sur les acquisitions, une expérience technique approfondie, une gamme de produits exemplaire, une différenciation des produits sur le marché. Le prix Global Company of the Year souligne que les perspectives de croissance de Legrand sont portées par la qualité de l'innovation et de l'écoute client, avec en particulier un système de vente facilitant le processus de consultation et d'information.
- **Prix Entreprises et Environnement — Grand Prix du Jury dans la catégorie Innovation dans les technologies**. Organisés par le ministère français de l'écologie, du développement durable et de l'énergie et l'ADEME, les Prix Entreprises et Environnement récompensent chaque année des entreprises ayant à leur actif des réalisations remarquables dans les domaines de l'environnement et du développement durable. Legrand a été primé pour son « Gestionnaire Énergie du bâtiment », outil simple de gestion active de l'énergie, spécifiquement développé pour les petits et moyens bâtiments, principalement d'usage tertiaire.
- **Certification SGBP (*Singapore Green Building Product*)**. Décernée par le SGBC (*Singapore Green Building Council*), organisation à but non lucratif œuvrant pour un standard de construction durable à Singapour, cette certification reconnaît les qualités environnementales des détecteurs intégrés aux systèmes de gestion de l'éclairage commercialisés par Legrand Singapour, et en particulier la capacité de ces systèmes à générer des économies d'énergie.
- **Trophées de la maison 2013-2014** : Groupe Arnould, filiale française de Legrand, s'est vu décerner ces trophées pour les produits d'appareillage électrique Espace Évolution. Accordés à la suite de tests « grandeur nature », réalisés par un jury de consommateurs indépendants, les produits récompensés ont passé avec succès un Examen Qualité® validant l'intérêt et la qualité d'usage® des produits lors de leur utilisation.
- **Reconnaissance d'une innovation centrée sur l'utilisateur** : décernée par Frost & Sullivan à Minkels aux Pays-Bas, cette reconnaissance met en valeur les efforts continus de l'entreprise pour améliorer l'efficacité énergétique et la flexibilité de ses produits et solutions à destination des *data centers*.

5.2 - GOUVERNANCE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2013

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

La Charte des fondamentaux reflète la façon dont le Groupe conçoit et appréhende les affaires, et précise les valeurs que les hommes et les femmes du Groupe partagent. Elle fait de l'éthique du comportement une de ses valeurs fondamentales et définit les règles de comportement et de conduite des affaires que chaque collaborateur se doit d'observer. Cette charte est consultable sur le site www.legrand.com. Le texte a été traduit dans une dizaine de langues et se complète d'un guide pratique. Toutes les entités de Legrand y adhèrent.

La Charte de la concurrence complète la Charte des fondamentaux. Adoptée en 2010, elle définit les règles relatives au respect du droit de la concurrence que chaque collaborateur doit respecter au quotidien dans sa conduite des affaires.

Depuis 2012, un guide des Bonnes Pratiques des Affaires a été rédigé. L'accent y est mis sur la prévention de la corruption et la lutte contre la fraude. Des questions complémentaires relatives au conflit d'intérêt, au lobbying, aux contributions politiques ou au respect des règles de commerce international (respect des embargos, lutte contre le blanchiment d'argent, financement du terrorisme) sont également abordées.

La Directrice juridique et le Directeur des ressources humaines du Groupe, tous deux responsables éthiques du Groupe assurent conjointement le rôle de référents en matière de bonne gouvernance. Un réseau de 60 correspondants éthiques est déployé dans les filiales ; il a en charge de communiquer localement sur la bonne application des principes du Groupe, et de relayer au Groupe les sujets qui mériteraient une attention prioritaire.

Les thématiques de gouvernance liées à l'éthique des affaires sont sous le pilotage de la Direction juridique, rattachée à la Direction financière du Groupe. Les thématiques liées au respect des Droits de l'Homme sont sous le copilotage de la Direction du développement durable et de la Direction des ressources humaines.

Concernant le respect des Droits de l'Homme :

Le Groupe se conforme aux réglementations dans ses pays d'implantation. Il reconnaît les valeurs de la Charte internationale des Droits de l'Homme de l'ONU, comprenant la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948), et la Déclaration de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), avec en particulier les 8 conventions* relatives aux principes et droits fondamentaux au travail. Quel que soit le contexte local, le Groupe cherche à respecter les principes des Droits de l'Homme.

Les actions du Groupe relatives aux droits de l'Homme s'appuient sur des principes et normes volontaires de comportement responsable, tels que les principes directeurs à l'attention des entreprises multinationales de l'OCDE, les principes relatifs aux Droits de l'Homme et aux normes du travail du Pacte Mondial, mais aussi sur les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de l'ONU (Rapport John Ruggie) qui préconisent une démarche en trois temps, protéger, respecter et traiter. Ils constituent un cadre structurant pour la démarche du Groupe.

Le Groupe s'engage à faire progresser les droits et l'encadrement juridique et humain du travail et à remédier aux atteintes aux droits des salariés de ses sites si le cas se présentait, et notamment en termes de liberté d'association, reconnaissance du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants, élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, préservation de la santé et de la sécurité.

Les droits des employés des fournisseurs du Groupe sont également pris en compte au travers, par exemple, du questionnaire Développement Durable intégré à la procédure d'homologation des fournisseurs, ou dans le code d'Achats Durables dont la règle n° 1 porte sur le travail des enfants (convention n° 138 de l'OIT relative à l'âge minimum). Pour plus d'information sur la démarche Achats du Groupe, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.2.2.

Début 2013, Legrand a actualisé sa cartographie des risques. Celle-ci établit une classification des pays d'implantation du Groupe en s'appuyant sur la ratification des 8 conventions de l'OIT relatives aux principes et droits fondamentaux au travail et sur l'indice *Freedom in the World*. Celui-ci a permis de déterminer que 72 % des effectifs du Groupe, hors acquisitions de moins de trois ans, sont présents dans des pays libres ou partiellement libres. Une auto-évaluation, basée sur la méthodologie du *Danish Institute For Human Rights*, a été proposée aux pays « non-libres » afin de les sensibiliser au sujet des Droits de l'Homme. Cette démarche d'auto-évaluation a été déployée en 2013 sur 5 pays pilotes : Arabie saoudite, Chine, Émirat Arabes Unis, Mexique et Thaïlande. Leurs résultats seront exploités par le Groupe à partir de 2014, et s'inscriront dans les objectifs de sa nouvelle feuille de route RSE.

Les engagements de Legrand en matière de respect des personnes sont précisés dans la Charte des fondamentaux du Groupe. Legrand entend ainsi assurer à chaque salarié des conditions de travail justes, équitables et conformes aux lois. Toute discrimination — telle que celle liée à l'âge, au sexe, à l'origine... — est interdite. Les collaborateurs du Groupe, quelle que soit leur position, doivent s'assurer que leur comportement est en adéquation avec ces engagements. Les Managers doivent prévenir les situations de harcèlement ou de discrimination

* N° 87 – Liberté syndicale et la protection du droit syndical ; n° 98 – Droit d'organisation et de négociation collective ; n° 29 – Travail forcé ; n° 105 – Abolition du travail forcé ; n° 138 – Age minimum ; n° 182 – Pires formes de travail des enfants ; n° 100 – Égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et féminine pour un travail de valeur égale ; n° 111 – Discrimination (emploi et profession).

et traiter rapidement les éventuels problèmes apparus dans leurs équipes. Ils ont la possibilité pour ceci de contacter le correspondant éthique de leur périmètre, ou la Direction des ressources humaines ou la Direction Juridique. Les demandes et questions seront traitées en respectant la confidentialité indispensable et les personnes concernées.

Localement les filiales appliquent ces engagements et peuvent les compléter en fonction de leur situation propre. Par exemple, aux États-Unis, Legrand North America s'engage sur la prévention de la violence au travail à travers une déclaration précisant qu'aucune intimidation verbale ou physique, aucun harcèlement, aucune menace ou acte de violence ne peut être toléré sur le lieu de travail, ceci pour les collaborateurs du Groupe comme pour ses clients et fournisseurs.

Concernant l'éthique des affaires :

À l'échelle du Groupe, l'accent en matière d'éthique des affaires est mis sur la prévention de la corruption, la lutte contre la fraude et le respect des règles de concurrence, ainsi que sur les conflits d'intérêts, le respect des embargos, la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

L'engagement fort de la Direction générale a été affirmé à travers la signature du Pacte Mondial et l'adhésion aux grands principes universels et aux textes de référence internationaux, notamment : la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et les pactes additionnels, les principes directeurs de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, la Convention des Nations Unies sur la corruption, l'ensemble des lois nationales sur la lutte contre la corruption, les Directives européennes relatives à la concurrence, et l'ensemble des lois nationales relatives au droit de la concurrence.

La politique de respect de l'éthique des affaires du Groupe a été définie en privilégiant le partage d'expérience notamment avec les entreprises de son secteur d'activité et dans le cadre des réunions de son syndicat professionnel GIMELEC, et également du CAPIEL (Comité de coordination des Associations de constructeurs d'appareillage électrique).

Cette politique implique les fonctions centrales qui participent régulièrement au renforcement des règles établies et au développement d'actions de sensibilisation, de formation ou de contrôle. Elle suppose aussi l'implication de l'ensemble des filiales du Groupe qui mettent en place localement les règles définies et les aménagent en fonction des législations et des réglementations locales.

Le Groupe fait en sorte que ses principales parties prenantes, notamment ses clients et fournisseurs, soient informées et respectent sa politique d'éthique des affaires.

Le Groupe considère qu'il n'existe pas à ce jour de fait exceptionnel ni de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage risquant d'affecter ou ayant récemment affecté significativement et avec une probabilité sérieuse, sa situation financière, son patrimoine ou son activité.

Aucune action en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois antitrust ou pratiques monopolistiques n'est en cours contre le Groupe. Aucune action en justice pour non-respect des lois et réglementations relatives à l'éthique des affaires n'est en cours contre le Groupe, à l'exception de l'affaire mentionnée ci-dessous. Sur ces deux derniers domaines, le Groupe n'a pas fait l'objet de sanctions financières ou non financières majeures.

Il doit cependant être noté qu'une filiale du Groupe a été mise en examen courant 2012 par la justice française suite aux éléments publiés dans le rapport Volker relatif au programme mis en place par l'ONU de 1996 à 2003 dans le cadre de l'embargo économique imposé à l'Irak. En mai 2013, le juge d'instruction a rendu une décision de renvoi de cette filiale ainsi que de 12 autres sociétés françaises devant le Tribunal correctionnel de Paris. Le programme de conformité mis en place par le Groupe et décrit ci-dessous constitue un dispositif visant à prévenir ce type de risque.

Dix cas de fraudes ou tentatives de fraudes externes au Groupe ont été relevés au cours de l'année 2013. Toutefois, aucun de ces cas n'a présenté d'enjeu significatif à l'échelle du Groupe. Des plans d'actions correctifs ont été systématiquement mis en place pour répondre aux risques soulevés. Conformément aux principes de gouvernance du Groupe, ces cas ont été présentés au Comité d'Audit du Groupe.

Programme de conformité

Depuis 2011, un programme de conformité regroupant l'ensemble des domaines constitutifs de l'éthique des affaires a été formalisé ; ces domaines sont :

- le respect des règles de concurrence ;
- le respect des embargos, prévention du blanchiment, financement du terrorisme ;
- la gestion du risque de fraude ;
- les bonnes pratiques des affaires, notamment la lutte contre la corruption ;

Ce programme se décline autour de cinq axes :

- un engagement fort de la Direction générale du Groupe ;
- une méthodologie d'analyse des risques du Groupe ;
- des politiques claires et des mécanismes de contrôle ;
- des actions de formation et de communication ;
- une démarche d'audit interne et de mise en place de plans d'action en réponse aux risques.

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

Concernant plus spécifiquement les risques RSE, ceux-ci sont inclus dans la cartographie globale des risques du groupe Legrand. Ils sont répartis en trois catégories : risques environnementaux, risques liés aux Ressources Humaines ou aux engagements sociétaux, et risques liés à la gouvernance et à l'éthique. Au sein de ces catégories, chacun des risques est évalué suivant une matrice occurrence/impact (pour plus d'information sur la gestion des risques, le lecteur est invité

à se reporter au chapitre 4 – Facteur de risques). La gestion des risques, et notamment la gestion des risques liés à la gouvernance, est assurée par le service d'Audit Interne du Groupe dont les programmes de travail et la méthodologie de contrôle interne incluent des diligences d'audit spécifiques sur ces sujets. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.6.2. du présent document de référence pour plus de détails sur l'approche de contrôle interne du Groupe.

5.2.1 - Appliquer les engagements éthiques du Groupe au quotidien

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

Objectifs 2011-2013	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe à fin 2013 (mesurée sur 3 années)
Structurer progressivement le dialogue avec les parties prenantes	Nombre de parties prenantes cartographiées	100 %
Former les correspondants éthiques à la lutte contre la corruption et aux droits de l'homme	Déploiement des processus d'accompagnement Nombre d'événements de sensibilisation/formation	100 %
Poursuivre la formation des collaborateurs relative au respect de la Charte des fondamentaux et de son complément sur la concurrence	Déploiement d'actions de formation Audits locaux réalisés Plan de sensibilisation pour les acquisitions	100 %

5.2.1.1 STRUCTURER PROGRESSIVEMENT LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES DU GROUPE

La structuration du dialogue du Groupe avec ses parties prenantes s'appuie sur son implication historique auprès des acteurs de la filière électrique, et sur sa culture du dialogue social et de l'échange avec les communautés locales.

Les activités des filiales et des directions fonctionnelles du Groupe s'inscrivent dans une démarche durable, en mettant en place des relations de réciprocité et d'échange avec leurs clients, fournisseurs, collaborateurs, et partenaires, etc. Elles favorisent le partage de connaissances et le dialogue sur la RSE et nourrissent donc naturellement, de part leurs orientations et leurs actions, cet objectif de la feuille de route Développement Durable.

Ainsi depuis 2012, Legrand est signataire du Code de bonne conduite du CAPIEL* : « Diriger nos business de façon durable », par lequel il s'engage à guider et soutenir les parties prenantes du marché, ceci en se fixant des « normes » exigeantes dans les domaines de l'éthique, de la responsabilité sociale, de l'environnement et de la satisfaction client. Le Groupe vise une amélioration continue, année après année, dans chacun de ces domaines, en se focalisant sur la création de valeur sur le long terme. Ces objectifs s'appliquent à toute la chaîne d'acteurs, des fournisseurs jusqu'à la commercialisation des produits.

À titre d'exemple, la politique du respect de l'éthique des affaires du Groupe et notamment l'adoption du Guide des Bonnes Pratiques des affaires démontrent la volonté permanente du Groupe de respecter ses clients, fournisseurs et partenaires commerciaux et de ne pas les impliquer dans des formes de relations commerciales qui ne seraient pas conformes à l'éthique des affaires.

Legrand a réalisé en 2012 une cartographie de ses parties prenantes. Elle a permis de faire un bilan des relations existantes au regard de la responsabilité sociétale et environnementale et d'identifier les axes de progrès pour le Groupe qui sont d'ores et déjà proposés aux Directions fonctionnelles en charge des sujets identifiés.

L'atteinte de l'objectif de structuration progressive du dialogue avec les parties prenantes a été mesurée sur la base du nombre de parties prenantes cartographiées entre 2011 et 2013 ; cartographier signifiant identifier les attentes des parties prenantes à l'égard du Groupe, définir les réponses qui peuvent être apportées par le Groupe et mettre en place des modalités de dialogue. À fin 2013, 8 parties prenantes ont été cartographiées, l'objectif a donc été pleinement atteint.

* Comité de coordination des Associations de constructeurs d'appareillage électrique destiné aux usages industriel, commercial et similaires en Union européenne. Il s'agit d'une association largement diversifiée qui représente de nombreux syndicats nationaux de constructeurs.

Cartographie des parties prenantes du Groupe, instances d'information et modalités de dialogue

Parties prenantes	Attentes	Réponses du Groupe	Instances d'information et modalités de dialogue
1. Clients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité, sécurité, et facilité d'installation des produits 2. Ecoute clients 3. Pratiques éthiques et confiance 4. Innovation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestion du risque produits 2. Mesure de la satisfaction clients 3. Communication responsable 4. Innovation collaborative 	Service clients - Enquêtes de satisfaction - Guide des bonnes pratiques des affaires - Partenariats et clubs - Publications et applications mobiles (efficacité énergétique, green building)
2. Collaborateurs, organisations syndicales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité de vie et Sécurité/Santé au travail 2. Équité 3. Droits sociaux et syndicaux 4. Formation, Employabilité, Développement de carrière 5. Diversité 6. Reconnaissance au travail 7. Rémunération et intéressement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Politique RH et Prévention 2. Charte des fondamentaux 3. Acteurs du dialogue social 4. Politique de Gestion Prévisionnelle des compétences et de la mobilité 5. Politique Diversité 6. et 7. Acteurs de l'innovation et acteurs de la performance du Groupe 	Enquêtes sur la qualité de vie au travail - Médecine du travail - Charte des fondamentaux - Instances représentatives du personnel et syndicales - Accords signés ou en cours de négociation - Intranet du Groupe - Journal d'entreprise - Reporting - Commission de promotion des femmes « Elles by Legrand » - Réseau de garantes de l'égalité professionnelle
3. Fournisseurs et sous-traitants	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérennité de la relation et politique d'accompagnement 2. Cahier des charges partagé 3. Loyauté et équité 4. Respect de la confidentialité des données et des échanges 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une relation responsable reconnue et des actions collaboratives 2. Un Système de Management de la Qualité 3. et 4. Code éthique des achats 	Politique Achat - Cahier des Charges Achats - Code éthique des achats - Site Internet - Évaluation de la performance RSE des fournisseurs (procédure d'homologation, audit, visites,...) - Rencontres annuelles (cotation fournisseur) - Supplier days
4. Communauté scientifique, sectorielle et éducative	<ol style="list-style-type: none"> 1. R&D, innovation 2. Partage de connaissances, mutualisation des compétences 3. Support aux universités et centres de recherche 	<ol style="list-style-type: none"> 1. et 2. Projets collaboratifs 2. Engagement en faveur de la sécurité des utilisateurs de matériel électrique 3. Proximité avec le monde pédagogique et projets collaboratifs 	Pôles de compétitivité - Participation aux programmes gouvernementaux et sectoriels (normatif, réglementaires, environnementaux, etc...) - Partenariats École, stages, concours, sponsoring, formation
5. Communauté financière	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bonne gouvernance 2. Performance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. et 2. Communication financière détaillée régulière (trimestre) 	Synthèse des travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration - Rencontres analystes, réponses aux questionnaires des agences de notation - Road show pour Investisseurs - Journée investisseurs - Envoi document de référence et diverses publications, sites Internet. Rencontres lors de la publication des résultats financiers -
6. Actionnaires	<ol style="list-style-type: none"> 1. Performance 2. Information 3. Relation de confiance et considération 4. Bonne gouvernance 	Information détaillée mise à disposition	Assemblée Générale accessible sur Internet - Diffuseurs professionnels de l'information - Site Internet - Adresse électronique dédiée - Numéro vert pour les actionnaires individuels - Mise à disposition du document de référence - Publication d'une lettre aux actionnaires - Visites de sites - Charte de déontologie boursière
7. Société civile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Support au développement économique local 2. Dialogue, transparence et comportement éthique 3. Respect réglementation, droit du travail, droits de l'homme, santé au travail 4. Préservation de l'environnement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aide à la création d'entreprise et lutte contre l'exclusion 2. Charte des fondamentaux, Charte de la concurrence et guide des bonnes pratiques des affaires 3. Politique en faveur des Droits de l'Homme 4. Promotion du développement durable 	Soutien aux associations locales d'aide à la création d'entreprise, et à l'insertion - Partage de compétence - Partage des structures d'accueil et de formation - Reporting - Médecine du travail
8. ONG et associations	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partenariats durables 2. Dons 3. Soutien 	<p>Partenariat avec <i>Électriciens Sans Frontières</i></p> <p>Partenariats locaux et actions des filiales du Groupe</p>	Mécénat, soutien aux associations locales Fondation Legrand

Relations avec les clients

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

La relation clients se décline à travers différents processus et procédures, tels que la communication responsable, les plates-formes d'échange (formation, ateliers de créativité partagée), la satisfaction clients (qualité de service, gestion des insatisfactions), la sécurité et le risque produits.

Une communication responsable

Le Groupe s'engage à respecter des principes et codes de communication responsables pour toutes ses communications (publicité, marketing direct, relations publiques, actions de promotions des offres) et tous les outils (digitaux, plaquettes, brochures, etc.).

Le Directeur de la communication externe Groupe, rattaché à la Direction de la stratégie, est garant de l'application de ces principes dans les filiales, avec au total 200 personnes dédiées à ce domaine. Les équipes locales pilotent leurs propres communications dans le respect des réglementations et codes volontaires et, en l'absence d'organisme d'autorégulation local, les communications sont systématiquement validées par le Groupe qui vérifie la conformité à ses valeurs ainsi qu'aux particularités culturelles de certains pays.

Pour tous les lancements internationaux de produits, les outils de communication sont réalisés par la Direction de la communication externe Groupe, ceci en conformité avec les règles Groupe. Ils sont validés par le Directeur de la communication externe Groupe et par son équipe. Les outils de communication et en particulier les fichiers sources sont stockés dans une base de données accessible exclusivement aux responsables communication de cette Direction. La validation de la conformité aux règles du Groupe est ainsi réalisée avant diffusion dans les filiales qui ne peuvent au niveau local pas effectuer d'adaptation sur les concepts créatifs. De plus, une information est également relayée auprès des Directeurs de filiales, afin qu'ils appliquent ces principes dans leurs relations avec les médias. Aucune non-conformité à ces principes et codes n'a été relevée dans le Groupe depuis la mise en place de ce dispositif.

Le Groupe adhère à des associations élaborant des principes de communication volontaires et des codes d'autodiscipline, par exemple l'UDA (Union Des Annonceurs) en France et l'UPA (*Utenti Pubblicità Associati*) en Italie. Ces associations se conforment aux différentes réglementations européennes ou nationales, par exemple :

- le Code ICC n° 240-46/557 du 3 février 2010 : Cadre pour une Communication Environnementale responsable en matière de marketing et le Code ICC consolidé sur les pratiques de publicité et de communication commerciale ;
- la Charte d'engagements et d'objectifs pour une publicité éco-responsable du Ministère français de l'Écologie, de l'Énergie,

du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire, du Secrétariat d'État à l'Industrie et à la Consommation et du Bureau de vérification de la Publicité (BVP) en France ;

- le Code d'autodiscipline de la communication commerciale (*Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale*) de l'IAP (*Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria*) en Italie.

L'UDA a mis en place un organe d'arbitrage, l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité), qui intervient en cas de non-respect des principes et codes établis. Le Groupe s'engage à respecter les décisions de l'ARPP, par exemple concernant les publicités qui lui sont soumises avant lancement. L'UDA a également publié une charte sur le respect de l'image de la personne humaine dans la publicité qui est reconnue par le Ministère français des Solidarités et de la Cohésion Sociale.

L'UPA adhère également au WFA (*World Federation of Advertisers*) et à deux programmes : « *Responsible Advertising and Children Programme* » et « *Responsible Marketing Pact* ».

L'innovation collaborative

Les clients du Groupe sont impliqués dans les processus d'innovation à travers des ateliers de créativité partagée.

Ainsi, en 2012, le Groupe a mis en place le projet UCD (User Centered Design). Ce projet s'appuie sur une méthodologie itérative qui permet d'introduire l'utilisateur final dans le processus de développement des produits. Basé sur la norme ISO 13407, ce projet a permis la mise en place d'un mode de conception centré sur l'utilisateur et qui se concentre spécifiquement sur l'usage des produits. Un groupe interdisciplinaire (marketing, recherche et développement, conception, qualité, service commercial) a ainsi suivi une formation sur cette méthode. Un écran tactile multimédia 10", premier produit conçu suivant cette méthode, a été lancé courant 2013. D'autres projets de développement sont à l'étude. L'intérêt et la qualité d'usage des produits du Groupe sont essentiels à la satisfaction de ses clients. Ainsi, en 2013, Groupe Arnould, filiale française de Legrand, s'est vu accorder les Trophées de la maison 2013 – 2014 pour les produits d'appareillage électrique Espace Évolution.

D'autres initiatives de ce type peuvent être citées :

- Legrand a mis en place un programme appelé « Future Home » pour lequel des utilisateurs ont participé à la définition des grandes tendances qui impactent le logement et son usage et à l'identification des nouvelles attentes liées aux produits de l'installation électrique. Ce programme a débouché sur des concepts innovants concrets qui sont désormais à l'étude dans les divisions industrielles du Groupe ;
- en 2012, un concours Gestion de l'Énergie (« *Energy Management Contest* ») a été proposé à la communauté de clients *My Open* *. Ce défi visait à encourager le développement d'applications pour tablette Android, en particulier pour la gestion de l'énergie. Dix idées ont été retenues et huit développées, parmi lesquelles des solutions proposant un accès à toutes les fonctions domotiques *My Home* (automatisation, gestion des températures, contrôle vocal, etc.) ; ou d'autres aidant les personnes à vivre dans une maison plus écologique, calculant toutes les données de consommation et alertant en cas d'excès.

* Communauté *My Open* : communauté ouverte à tous ceux qui veulent se spécialiser dans les solutions d'intégration et de personnalisation de l'offre domotique *My Home*. Cette interopérabilité est permise grâce au protocole *Open Web Net*, que *Bticino*, marque de groupe Legrand, a décidé de rendre public et d'utiliser pour le système *My Home* afin de garantir une « approche ouverte » à l'ensemble du système.

La mesure de la satisfaction clients

Un autre élément essentiel de la relation client est sa satisfaction (mesure de la qualité perçue, prise en compte de ses attentes) et la gestion de son éventuelle insatisfaction.

Les relations du Groupe avec les distributeurs, les électriciens, les prescripteurs et les utilisateurs sont au centre de sa stratégie. Legrand a plus de 70 showrooms et 15 centres de formation dont Innoval à Pantin, Bagnolet et Limoges. Ces structures ont permis d'accueillir plus de 110 000 personnes depuis 1999 (date d'ouverture d'Innoval Limoges), dont, pour l'année 2013, plus de 3 000 clients en visite et plus de 5 700 clients en formation. Des évaluations sur la qualité des services sont réalisées auprès des principaux clients. Des réunions sont organisées tous les 2 ans avec les distributeurs pour développer, suivre et échanger sur la relation commerciale. Des réunions régulières sont aussi organisées avec les prescripteurs pour échanger sur leurs attentes.

Les Services Clients des filiales sont responsables localement de la satisfaction de leurs clients. Ils la mesurent à l'aide d'indicateurs de niveau de services et de tableaux de bord journaliers (par exemple sur le pourcentage d'appels pris ou la rapidité de la prise d'appel). Des enquêtes de satisfaction sur les offres ou la qualité du service sont également menées, à intervalles réguliers, sur des échantillons représentatifs de la chaîne économique du Groupe. Ainsi en France, depuis 2012, une enquête de satisfaction est réalisée tous les ans selon la méthode des quotas utilisée par les plus grands instituts de sondage. Le taux de clients satisfaits ou très satisfaits atteint 93,1 % en avril 2013 contre 89 % en 2012. Des plans d'actions ont été enclenchés pour atteindre l'objectif de 95 % lors de la prochaine enquête début 2014 ; par exemple : éclairer le client sur la prise en charge de sa demande, approfondir la compréhension de la demande du client, être attentif au respect des procédures du service, appliquer les principes de cordialité, personnalisation et empathie.

Depuis 2004, des outils homogènes et optimisés de gestion de la relation clients sont déployés dans le Groupe. Ils permettent d'améliorer la satisfaction des clients et de les fidéliser en répondant toujours mieux à leurs attentes. Par exemple, plus de 70 % du chiffre d'affaires du Groupe est couvert par l'outil Salesforce, référence dans le domaine des logiciels de CRM (« *Customer Relationship Management* »). Dernière innovation en 2013 : la mise en place de Chatter, réseau social d'entreprise au sein de Salesforce, qui permet un partage des projets et des informations plus large. D'un point de vue marketing, il facilite la remontée des informations terrains. À ce jour, plus de 100 utilisateurs y ont accès dans les fonctions commerciales mais aussi marketing dans les divisions industrielles du Groupe.

Concernant les remarques ou demandes d'améliorations portant sur les offres, des analyses transversales issues des services clients sont transmises tous les mois aux divisions industrielles pour alimenter les réflexions sur les évolutions des produits. En complément, depuis 2011, le Groupe s'est doté d'un outil informatique, nommé Solutio, permettant une connexion directe entre les services après vente de chaque filiale, les services qualité des divisions industrielles et le service central de gestion

des risques produits. L'information est partagée en temps réel, l'enregistrement des questions techniques ou des insatisfactions est immédiat pour un traitement optimisé.

Les principaux clients évaluent aussi les performances et les services du Groupe. Par exemple, tous les ans, Legrand reçoit de certains de ces distributeurs, des évaluations globales de ses services (marketing, assistance technique, chaîne d'approvisionnement, politique de distribution, coopération), réalisées par des prestataires indépendants. La Direction de la Stratégie et du Développement analyse ces résultats et les redéploie dans les différents pays.

La disponibilité des produits du Groupe vis-à-vis de ses clients est un autre élément clé de la satisfaction client. Ainsi, Legrand suit pour chacune de ses filiales le taux de service, mesurant la capacité du Groupe à servir les commandes de ses clients dans le respect des quantités et des délais souhaités. Ce taux de service à la clientèle est consolidé par la Direction Logistique Groupe. Il est calculé à partir d'une méthodologie commune pour 60 % du chiffre d'affaires du Groupe ; il s'élève sur ce périmètre à plus de 88 %. La satisfaction clients passe également par la capacité de Legrand à rassurer ses clients sur l'authenticité de ses produits. Ainsi le dispositif Copytracer mis en place sur les nouvelles générations de disjoncteurs modulaires, sur l'appareillage Valena en Russie et destiné à être progressivement étendu, assure un marquage spécifique des produits du Groupe et permet par là même une différenciation des produits originaux d'avec les copies et autres contrefaçons, souvent synonymes de risques pour les utilisateurs. Par ailleurs, depuis 2009, le processus de gestion des insatisfactions clients a été encore amélioré. En particulier, les insatisfactions sont classées selon différents niveaux de gravité ; celles pouvant avoir des conséquences pour la sécurité des biens ou des personnes, ou présentant un enjeu financier important, sont prises en compte de façon spécifique.

La gestion du risque produits

Une procédure de gestion des risques produits est en place, applicable pour l'ensemble des produits du Groupe indépendamment des marques et des marchés de destination, prévoyant un processus de traitement interne accéléré pour les situations potentiellement critiques. Environ 80 % des pays dans lesquels le Groupe est présent sont couverts par les processus décrits ci-dessus. Étant donné la typologie des produits du Groupe, l'impact sur la sécurité des personnes et des biens est intégré dans tous les processus qualité ; 100 % des sites industriels pérennes sont certifiés ISO 9001 et la certification couvre tous les processus (R&D, conception produit, production, logistique, chaîne d'approvisionnement, vente...). En complément, la certification ISO 14001 de 87 % des sites, la démarche d'éco-conception, le respect de la Directive Européenne RoHS ⁽¹⁾ et du Règlement REACH ⁽²⁾, sont autant de vecteurs d'élimination ou de réduction des impacts sur la santé et la sécurité des utilisateurs des produits du Groupe. Les notices techniques, les marquages sur les produits et les fiches PEP ⁽³⁾, contiennent des informations concernant l'utilisation sûre des produits, leurs composants et les possibilités d'élimination, de valorisation ou de recyclage en fin de vie.

(1) RoHS : Restriction of Hazardous Substances.

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

(3) PEP : Profil Environnemental Produits.

Pour plus d'information sur la Directive Européenne RoHS, le Règlement REACH et les PEP, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.3.1. du présent document de référence.

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

Relations avec les collaborateurs et organisations syndicales du Groupe

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

Acteurs de l'innovation du Groupe

Par ailleurs, les collaborateurs du Groupe sont très impliqués dans les processus d'innovation et de développement des nouvelles offres. Ainsi, par l'intermédiaire d'un club d'utilisateurs plus de 250 salariés français du Groupe ont la possibilité, de partager échanger, tester les produits et concepts, participer à des enquêtes et des tables rondes et devenir ainsi partie prenante du processus d'innovation de Legrand. En 2013, de nouveaux produits d'appareillage du Groupe, ayant passé les premiers tests de conformité, ont été mis en situation dans les logements de salariés volontaires, qui ont pu ensuite donner leurs avis sur leur facilité d'installation, ergonomie, design, intérêt. Des tables rondes ont aussi été organisées afin de recueillir les avis et suggestions concernant les dénominations de produits de cheminement de câbles (goulottes, moulures, plinthes etc.). Des incubateurs d'idées sont également en place dans les divisions industrielles du Groupe. Les idées proposées sont étudiées lors de réunions hebdomadaires impliquant les équipes de marketing et les équipes de recherche et développement. Toutes ces initiatives sont accompagnées d'outils dédiés : blogs, bases de données partagées, *webstore*, etc., qui ont aussi l'objectif de mieux faire connaître les actions du Groupe auprès des salariés, et de faciliter la participation à la vie de l'entreprise, la création de réseaux et de communautés.

Acteurs du dialogue social

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

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

Dans le cadre de la politique de promotion du dialogue social au sein du Groupe, et à la demande de certaines organisations syndicales, une négociation Développement Durable a été ouverte en France. À l'instar des négociations « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », « Risques Psychosociaux et Qualité de Vie au Travail » (accords conclus à l'unanimité), « Égalité Professionnelle entre les hommes et les femmes » réalisées au cours des deux dernières années, une négociation étalée sur plusieurs années est engagée afin :

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

Acteurs de la performance du Groupe

La politique de rémunération repose sur des mécanismes d'augmentation générale, issue de négociations collectives au sein de chaque pays, et d'augmentation individuelle, basée sur la performance propre de chaque collaborateur. Il convient d'ailleurs de noter que la performance de certaines fonctions au sein du Groupe est partiellement évaluée à partir de critères RSE. Les critères retenus sont le reflet des engagements du Groupe et ainsi de la feuille de route Développement Durable. On peut citer par exemple, le taux de réalisation des entretiens individuels de performance (EIP) pour certaines fonctions Ressources humaines, l'évaluation des fournisseurs selon des critères Développement Durable pour les acheteurs, l'éthique du comportement pour les Directeurs de pays et de filiales.

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.4.1.2. du présent document de référence pour plus d'information sur les mécanismes de gestion des ressources humaines.

Enfin, l'atteinte des objectifs de développement du Groupe repose sur un ensemble de collaborateurs clés et performants. Legrand a mis en place depuis plusieurs années, un plan de rétention lié à la performance du Groupe. Ce plan, distribué jusqu'en 2012 en actions de performance et en 2013 sous forme de primes, a concerné plus de 1 900 personnes en 2013 et se situe au cœur du dispositif de motivation et de rétention du capital humain du Groupe. Ces attributions sont décidées chaque année sur la base de la performance globale passée et future du Groupe et selon un processus de sélection rigoureux conduit par un comité *ad hoc* avec pour objectif d'identifier dans l'ensemble des filiales du Groupe les collaborateurs les plus performants et les plus créateurs de valeur. Cette démarche a conduit le Conseil d'administration à élargir les catégories de bénéficiaires ainsi que leurs origines géographiques : le nombre de bénéficiaires a ainsi doublé sur les cinq dernières années, plus des 2/3 des attributions concernent aujourd'hui des salariés des filiales internationales, et près de 40 % concernent les nouvelles économies.

Ces éléments sont complétés par d'autres dispositifs tels que les mécanismes de participation et d'intéressement, le Plan d'Épargne Entreprise et le Fonds Commun de Placement Entreprise :

- la participation et l'intéressement : la législation en vigueur fait obligation aux sociétés françaises de verser à leurs salariés une participation aux fruits de l'expansion dès lors que le bénéfice

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

après impôt atteint un certain niveau. Indépendamment de cette obligation, certaines sociétés françaises et filiales étrangères du Groupe réservent à leurs salariés une quote-part de leur résultat, selon des formules d'intéressement négociées au niveau de chaque entreprise. Au niveau du Groupe, les charges de participation et d'intéressement sont de 30.2 millions d'euros en 2013 et 35.8 millions d'euros en 2012. En France, les accords de participation et d'intéressement en vigueur ont été conclus respectivement les 4 mai 2011 et 24 mai 2012 par Legrand et ses filiales françaises. Le montant de la charge de participation et d'intéressement de l'exercice clos le 31 décembre 2013 correspond à 9.1 % de la masse salariale versée en France en 2013, soit 22.3 millions d'euros ;

- le Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) : ce dispositif, volontaire de la part de l'entreprise, consiste en un plan dont l'objet est de permettre aux salariés qui le souhaitent de se constituer, avec l'aide de l'entreprise, une épargne à long terme en vue de la retraite, dans des conditions financières et fiscales avantageuses. Ce plan a été conclu en octobre 2012 au niveau des sociétés françaises du Groupe ;
- le Plan d'Épargne Entreprise : depuis 2004, la Société et ses filiales françaises ont mis en place un « Plan d'Épargne Entreprise groupe Legrand ». Ce plan d'épargne permet, conformément à la loi, à tous les salariés du Groupe en France ayant trois mois d'ancienneté, de constituer une épargne placée au choix du salarié dans différents fonds communs de placement gérés par des organismes habilités, pendant la période d'indisponibilité légale de 5 ans. Le plan d'épargne pour chaque salarié peut recevoir des sommes provenant de la participation légale, de l'intéressement, ou des versements volontaires des salariés dans les limites légales. Les frais de gestion sont pris en charge par l'entreprise. Ce Plan d'Épargne Entreprise est en vigueur pour une durée d'un an renouvelable ;
- le fonds commun de placement d'entreprise : en 2003, en complément des différents FCPE existants, Legrand a mis en place un fonds commun de placement intitulé « Legrand Obligations Privées » permettant aux salariés du Groupe en France qui le souhaitent de placer leur participation ou leur intéressement pendant la période de blocage dans un Fonds versant une rémunération équivalente à celle des anciens comptes courants bloqués soit, pour 2013, 5,5 %. Le montant investi par les salariés dans ce Fonds était de 57.5 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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

Relations avec les fournisseurs et sous-traitants

Le Groupe veille à établir avec ses fournisseurs une relation durable, équilibrée et mutuellement bénéfique dans un cadre relationnel clair. Ces principes constituent la politique Achats du Groupe portée par une Direction des achats centralisée et appliquée par une fonction Achat présente dans toutes les unités industrielles du Groupe.

Un Système de Management de la Qualité

La Direction des achats Groupe s'appuie sur un Système de Management de la Qualité (SMQ) ; cette direction est certifiée ISO 9001 depuis 2007 pour ses sites européens ainsi que pour la Turquie. Ce SMQ est progressivement étendu hors d'Europe ; ainsi, en 2012, un travail a été lancé pour que les structures achats en Russie, Chine et Colombie adoptent un système d'homologation des nouveaux fournisseurs en adéquation avec les procédures SMQ du Groupe. En 2013, la Chine a adopté les principales procédures qualité achats du Groupe qui sont en déploiement pour les autres sites.

Pour les sites européens du Groupe et la Turquie, la relation fournisseurs est structurée par ce SMQ achats, suivant différentes étapes opérationnelles qui sont dimensionnées en fonction de l'enjeu, du risque et de la typologie du fournisseur quelle que soit sa localisation. L'homologation, la contractualisation, les visites et audits, la gestion du risque et des incidents, ainsi que le suivi des performances en sont les principales composantes :

- l'homologation : en 2013, 10 nouvelles homologations de fournisseurs panel Groupe ont été réalisées suivant les procédures Groupe ;
- la contractualisation : depuis 2012, les règles relatives à l'élaboration et l'approbation des contrats Groupe et locaux ont été étendues à toutes les unités du Groupe et intégrées aux procédures financières ;
- les visites et audits : les fournisseurs sont visités régulièrement pour des questions techniques, de qualité, environnementales, ou logistiques. Pour être homologués, les fournisseurs du panel Groupe des marchés de matières et composants sont systématiquement audités sur site par des acheteurs et qualitatifs suivant des critères intégrant des aspects liés à l'organisation, l'éthique, l'environnement et au management des risques ;
- la gestion du risque et des incidents : une campagne d'analyse des risques fournisseurs est réalisée chaque année depuis 2009 par les acheteurs leaders et opérationnels. La grille d'analyse support comporte 14 critères et est revue chaque début d'année pour évolution éventuelle. Les résultats sont présentés annuellement au Comité des risques du Groupe (pour plus d'informations sur le Comité des risques, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.4 du présent document de référence) et les plans d'actions associés sont suivis dans la base qualité achats. En 2013, 75 % des achats (soit près de 84 % des achats de production) ont été couverts par cette analyse (intégrant 45 sites répartis sur 24 pays), contre 71 % en 2012 (42 sites dans 24 pays). Cette analyse de risques débouche sur une mise en place et un suivi de plans d'action pour les fournisseurs jugés à risques. Un suivi centralisé des défaillances fournisseurs est également réalisé semestriellement ;
- le suivi des performances accompagné de la mise en place d'une démarche de progrès si nécessaire : ce suivi est réalisé mensuellement par les acheteurs opérationnels et annuellement par les acheteurs leaders. Les utilisateurs internes évaluent différents points : qualité des produits, respect des délais de livraison, qualité de la relation, logistique,

collaboration technique avec les équipes de recherche et développement, niveau de prix, adéquation au besoin et les résultats sont partagés avec les fournisseurs. Pour 2013, les performances de 315 fournisseurs ont été évaluées, représentant environ 800 cotations, réalisées en Europe et hors Europe.

Le SMQ favorise également l'échange entre la fonction achats et les autres fonctions du Groupe (divisions, ressources humaines, marketing, commercial, finance...) dans un processus d'amélioration continue notamment *via* des réunions d'interface qui permettent annuellement de partager les attentes mutuelles pour un meilleur ciblage des besoins en matière d'achats.

Des actions collaboratives

La relation fournisseurs se traduit par des échanges fréquents, non seulement entre les fournisseurs et les acheteurs du Groupe, mais également entre les qualitiens, les experts matières, les designers et les fournisseurs du Groupe. Ces rencontres sont autant d'opportunités pour partager les meilleures compétences et pour créer un climat favorable notamment à l'innovation.

Ainsi, le Groupe organise des *Supplier days*, journées d'échanges sur les savoir-faire et innovations fournisseurs principalement avec les équipes de développement produit, mais aussi avec les experts matières, ou les équipes de marketing. En 2013, une dizaine de réunions de ce type ont été organisées. En parallèle, une nouvelle formule d'échanges avec des fournisseurs ciblés est en cours de définition pour être déployée à partir de 2014.

Une relation responsable reconnue

Un code éthique des achats a été mis en place fin 2012 en France. Son objectif est de s'assurer que chaque acteur dans le Groupe, dans sa relation permanente ou occasionnelle avec un fournisseur ou susceptible d'influencer l'acte d'achat, agisse selon les pratiques du Groupe, notamment en termes d'éthique du comportement. En 2013, 28 personnes en relations avec des fournisseurs à un niveau international ont été sensibilisées au code éthique des achats (toute l'équipe du Comité de Direction de la Direction des achats Groupe, les acheteurs leaders des marchés de matières et composants et les acheteurs projets). Pour assurer des pratiques communes au sein du Groupe, le code éthique des achats a également été intégré au programme de conformité du Groupe.

En France, Legrand est reconnu pour ses relations responsables avec ses fournisseurs en ayant été l'une des quatre premières entreprises françaises à recevoir dès 2012 le label « Relations fournisseur responsables ». Ce label récompense les entreprises françaises qui font preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs suivant l'application des 10 engagements de la Charte des relations inter-entreprises. Il est à noter que Vigeo, en charge de l'évaluation des entreprises dans le cadre de l'obtention du label, a réalisé fin 2013 un nouvel audit confirmant Legrand au sein de ce label. Plusieurs des engagements sous revue portent sur le respect des fournisseurs, notamment sur l'égalité de traitement, critère sur lequel Legrand a été évalué à un niveau probant * par Vigeo. Concernant l'engagement en termes

de relations durables et équilibrées avec ses fournisseurs, près de la moitié des 500 principaux fournisseurs des sites Legrand en France ont une ancienneté supérieure à 10 ans. Vigeo a également évalué cet engagement à un niveau probant en 2013 (contre un niveau amorcé en 2012), notamment pour l'attention portée par Legrand aux situations de dépendance économique des fournisseurs. Fin novembre 2013, un classement du magazine *Challenges* a promu Legrand comme grand donneur d'ordre le mieux noté par les PME en termes de qualité de la relation fournisseurs et respect des délais de paiement.

Par ailleurs, dans le cadre de sa relation fournisseurs, Legrand contribue au développement territorial et aide à la consolidation des filières au sein des bassins économiques dans lesquels ses sites sont implantés, ceci à travers deux approches complémentaires :

- le recours à des fournisseurs locaux, en s'appuyant sur un réseau de plus de 500 fournisseurs implantés en Haute-Vienne et dans les départements limitrophes. À titre d'exemple, 18 % de l'ensemble des achats hors production des sites du Limousin sont réalisés auprès de ces fournisseurs locaux ;
- l'accompagnement de ses fournisseurs vers un développement à l'international, notamment sur des bassins économiquement porteurs pour leur activité et à proximité de sites de production du Groupe. Dans le cadre de la labellisation « Relations fournisseurs responsables », ce dernier point a été souligné positivement par Vigeo.

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

Relations avec la communauté scientifique, sectorielle et éducative

Le Groupe s'implique en faveur du développement de la filière électrique à travers son soutien à l'innovation dans le cadre de projets collaboratifs, son rôle actif en faveur de la sécurité des utilisateurs de matériel électrique et ses actions avec le monde pédagogique.

Des projets collaboratifs

L'innovation permanente est au cœur du modèle économique de Legrand pour une performance économique durable. Pour encourager cette innovation permanente, le Groupe participe à des projets collaboratifs, labélisés par des pôles de compétitivité ou avec des centres de transfert de technologie.

Les pôles de compétitivité sont des structures ayant pour but de réunir, sur un territoire donné, des entreprises, centres de formation et unités de recherche, engagés dans une démarche partenariale pour développer des projets communs innovants. Legrand est membre de plusieurs pôles :

- membre fondateur d'ELOPSYS sur le thème des micro-ondes et de la photonique pour la Région Limousin et de S2E2 (Science et Système de l'Énergie Électrique) sur le thème de l'énergie électrique pour les Régions Centre et Limousin. Une dizaine de projets de recherche y sont déployés, tel qu'E-MONITORAGE

* Soit le 3^e niveau le plus élevé en termes de maturité sur une échelle de 4 niveaux.

visant à améliorer l'assistance et le suivi des personnes âgées dans les établissements de santé et maisons de retraite, par la mise en place de capteurs, l'analyse des données et l'alerte du personnel soignant. Autre exemple, le projet REMOTE WAKE UP visant à activer à distance un équipement jusqu'alors complètement éteint à l'aide d'une impulsion électromagnétique. L'enjeu est de réduire de 10 % les factures électriques en évitant les consommations de veille. Ce projet qui s'est terminé en 2013, permet d'envisager désormais des applications produits concrètes :

- membre de SYSTEMATIC et IMAGE ET RÉSEAUX, le Groupe participe au projet RDLO (Réseau Local Domestique Optique) qui vise à élaborer de nouvelles solutions de distribution de la fibre optique dans l'ensemble des pièces d'un bâtiment, amenant l'ensemble des services liés au très haut débit au plus près des équipements multimédia ;
- membre de FIBRES ET ALSACE ÉNERGIVIE, pôle entièrement dédié à l'efficacité énergétique dans le bâtiment et naturellement orienté vers l'objectif du bâtiment à énergie positive (BEPOS). En 2013, Legrand a participé à la mise en place du projet CIMBEES (Conception et Industrialisation de Modules de Bâtiments à haute Qualité Énergétique Environnementale et Sociale), programme labellisé par ce pôle. Ce projet a pour objectif de créer l'interface entre les outils de conception assistée par ordinateur et un outil de production informatisé qui permettra de réaliser rapidement un habitat sain, économiquement accessible, adapté aux besoins du client, et garantissant des performances énergétiques.

Le Groupe s'implique dans de nombreux projets collaboratifs, tels que :

- le projet européen CSSL (*Consumerising Solid-State Lighting*) dans le domaine de la gestion de l'éclairage. Ce projet porte sur le remplacement des lampes incandescentes par des lampes à led. Il a débouché sur la commercialisation de nouvelles solutions de commande et de variation de ces nouvelles sources lumineuses début 2013 ;
- le projet européen « EnLight », dans le cadre de l'ENIAC (Conseil consultatif européen pour les initiatives en nanoélectronique). Ce projet vise à proposer de nouvelles architectures et solutions pour les systèmes d'éclairage à LED, alliant le confort, la réduction des consommations et de nouveaux usages de l'éclairage ;
- « Smart Vendée » et « Smart Electric Lyon », dans le domaine de *Smart Grid*. Ces projets ont pour objectif d'élaborer les nouvelles solutions de gestion de l'énergie des bâtiments tertiaires et/ou résidentiels, par l'intégration des énergies nouvelles et l'optimisation des consommations. Ainsi, un premier démonstrateur a été inauguré en Vendée. Il fait partie du programme des investissements d'avenir, lancé par le gouvernement français. Quelques centaines de compteurs communicants sont en cours de déploiement dans les collectivités et vont pouvoir mesurer en temps réel les évolutions sur le réseau, et également affiner les modèles utilisés jusqu'à présent. Dans le cadre de « Smart Electric Lyon », ce sont 2 500 consommateurs particuliers, commerçants, entreprises industrielles et tertiaires, bailleurs

sociaux et collectivités du Grand Lyon, tous volontaires, qui expérimentent les systèmes électriques de demain : des solutions intelligentes de performance énergétiques, proposées par les filières françaises de l'électricité et des télécoms, installées au domicile ou dans les locaux des clients volontaires.

Legrand soutient les marchés d'avenir de sa filière métier.

- En 2013, le groupe Legrand a participé à création de Confluens, *joint venture* entre six industriels de la domotique spécialisés dans les systèmes de contrôle d'accès, les automatismes de commande de volets roulants, les dispositifs de contrôle de chauffage et les fournisseurs d'appareillages électriques de bâtiment. Le rôle de cette start-up est de favoriser l'interopérabilité entre les équipements domotiques, ceci en développant une couche logicielle, qui permettra aux différents équipements dans la maison de dialoguer entre eux et ce quels que soient les protocoles filaires et sans fil qu'ils utilisent pour communiquer. L'initiative est ouverte à d'autres fournisseurs d'équipements domotiques qui pourront utiliser cette solution d'interopérabilité sous la forme d'un logiciel sous licence ou d'un module électronique à intégrer dans leurs produits. En 2013, Legrand a participé, avec le gouvernement français, à la création de la filière de la Silver Economy, une « pépinière d'entreprises » qui réunit des groupes et start-ups innovants positionnés sur le marché de la dépendance. Le Président Directeur Général du groupe Legrand, a été nommé Vice-Président du Comité de la Silver Economy « Filière de demain » qui a pour objectif d'assurer la structuration et l'animation de cette filière. Ce comité rassemble les entreprises, les fédérations professionnelles, les pôles de compétitivité concernés, les ministères, les financeurs, les acteurs de l'autonomie et de la prévoyance. Il est chargé d'expertiser les propositions des acteurs de la filière pour que le gouvernement puisse ensuite préparer et mettre en œuvre sa réponse pour ce secteur. Legrand a également participé, en tant que partenaire privilégié, à la Silver Economy Expo, le premier salon de l'économie du vieillissement. Ce salon regroupe trois événements qui représentent toutes les solutions pour les seniors : le salon des services à la personne, la Maison du Mieux Vivre, vitrine des solutions qui facilitent le quotidien à domicile et Solulo, le salon des Résidences seniors, Maisons de retraite et EHPAD.

Pour plus d'information sur la gestion de l'innovation, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 3.2.3.1 du présent document de référence.

Un engagement en faveur de la sécurité des utilisateurs de matériel électrique

En tant qu'industriel responsable, Legrand a le souci de mettre sur le marché des produits conformes aux normes en vigueur et de qualité. Le Groupe suit l'évolution des normes et de la législation technique applicable aux produits et aux installations dans son domaine d'activité. Il soutient les évolutions du marché de l'installation électrique à travers les associations de fabricants auxquels il appartient et en participant activement aux travaux des commissions de normalisation aux plans national et international, en particulier au plan européen. Il agit dans le

respect strict des réglementations nationales et internationales, et en accord avec les principes du Guide des Bonnes Pratiques des Affaires mentionné en introduction du chapitre 5.2 du présent document de référence.

L'évolution des normes et leurs impacts sur l'activité du Groupe sont ainsi pris en compte très en amont afin de gérer les risques mais aussi les opportunités qui en découlent. Cette activité est pilotée par le Directeur normalisation et Sécurité qui est rattaché à la Direction de la stratégie du groupe Legrand. Il coordonne l'action de normalisateurs dédiés à un pays ou une division industrielle, une famille de produits, ou un thème transversal. Chaque filiale du Groupe est aussi responsable du suivi de la normalisation et de la législation nationale. L'équivalent de 30 personnes est ainsi dédié à cette activité dans le Groupe.

Au sein de sa filière, Legrand agit de manière permanente contre la contrefaçon et pour la protection du consommateur final. Depuis janvier 2006, près de 2,5 millions d'appareillages (principalement des interrupteurs, et prises de courant) et 0,5 million de disjoncteurs contrefaits de marques *Legrand*, *Tenby* et *Bticino*, et 16 moules de production ont été saisis et détruits. Le Groupe agit à deux niveaux : via des dispositifs internes de lutte contre la contrefaçon et de par une participation active à des démarches de communication globale via les syndicats professionnels ou la filière métier (Fédération Française du Bâtiment – FFB, Industries du Génie Numérique Énergétique et Sécuritaire – Ignes, British Electrical and Allied Manufacturers' Association – Beama en Grande Bretagne, etc.) pour renforcer l'alerte auprès de tous les acteurs, installateurs et distributeurs notamment. Autre exemple, depuis 2006, Legrand a fait fermer plus de 1 000 pages Internet de sites commercialisant des produits contrefaits.

Une proximité avec le monde pédagogique

Le Groupe s'implique également auprès du monde pédagogique, en particulier sur des domaines novateurs et porteurs d'opportunités pour la filière électrique, tels que l'accès à l'électricité, la maîtrise des consommations d'énergie, les fonctions de bien-être, santé et de sécurité dans le Bâtiment, ainsi que l'Assistance à l'Autonomie et le Véhicule Électrique.

Afin de maintenir un lien indispensable entre le monde industriel et le monde de l'enseignement, et ainsi participer à la montée en compétence des futurs professionnels de la filière électrique, la Direction des Relations avec l'Enseignement met en place :

- des partenariats avec des établissements de formation, leurs enseignants/formateurs et des étudiants futurs prescripteurs et metteurs en œuvre de la filière électrique, par exemple avec des écoles d'ingénieurs comme l'ICAM Toulouse (Institut Catholique des Arts et Métiers), l'ESIR/Rennes 1 (École Supérieure d'Ingénieurs de Rennes et Université de Rennes 1 – Legrand est d'ailleurs membre de la Fondation Rennes 1), l'École des Mines d'Alès, l'Exia-Cesi Paris (École Supérieure d'Informatique et Objets Communicants), l'Université des Sciences de Limoges (licence professionnelle et master Domotique et Assistance à l'Autonomie) et depuis novembre 2013 avec l'école 3IL (école d'ingénieurs spécialistes des réseaux communicants, de l'informatique et des systèmes embarqués) ;

- des actions de supports techniques et des échanges réguliers avec des écoles d'ingénieurs, par exemple l'INSA de Strasbourg (Institut National des Sciences Appliquées), l'ENSAM Paris (École Nationale Supérieure des Arts et Métiers), l'École Supérieure des Ingénieurs de Paris Est (ESIPE), l'École Centrale Paris, Télécom Sud Paris.

Legrand s'engage également à soutenir des initiatives de création de cursus de formation destinés à répondre à des besoins d'expertises futures et porteuses d'emplois. Par exemple :

- des licences professionnelles avec l'IUT (Institut Universitaire de Technologie) de Mantes/Université de Versailles-St- Quentin dans le cadre de l'ingénierie énergétique de l'électromobilité. Le but est de permettre l'émergence de compétences en conception et fabrication ou après-vente des véhicules électriques et des infrastructures de recharge associées ;
- des licences professionnelles avec l'IUT d'Évry ou celui de Creil-Vitry pour l'Immotique et l'Efficacité Énergétique ou les Énergies Renouvelables ;
- le cursus d'Ingénieurs « Réseaux Intelligents de Distribution Électrique » avec l'IUT de Brive et de Nantes pour l'Éco-Gestion de l'Énergie Électrique et le CNAM Pays de la Loire (conservatoire National des Arts et Métiers) ;
- la création d'un Master en Management de l'Innovation ouvert aux entreprises locales avec l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises), le Centre Universitaire de Limoges et l'AFPI, organisme de formation professionnelle et de conseil ;
- la création d'un cursus de formation sur les métiers liés à l'énergie photovoltaïque avec l'AFPA (Association de Formation Professionnelle pour Adultes).

Le Groupe apporte son support au monde pédagogique à travers de nombreuses actions collaboratives, d'échange et de partage. À titre d'exemples :

- des challenges Innovation sont organisés régulièrement avec des établissements partenaires. En 2013, dans le cadre du deuxième challenge innovation « Yes I cam » organisé en partenariat avec l'ICAM (Institut Catholique des Arts et Métiers) de Toulouse, les élèves ingénieurs ont été invités à réfléchir sur deux sujets d'innovation. L'équipe gagnante désignée par un jury composé de collaborateurs de Legrand a été accueillie au siège du Groupe pour une journée de présentation de leurs propositions en présence de responsables R&D du Groupe. Des initiatives similaires sont organisées avec l'École des Mines d'Alès et l'École CESI/Exia ;
- des initiatives de promotions des métiers de sa filière professionnelle *via* certaines actions d'identification des talents. En 2013, Legrand a reconduit pour 4 ans son partenariat officiel avec l'organisation des Olympiades des métiers – WORLDSKILLS France. Il est ainsi partenaire exclusif pour les métiers de l'installation électrique pour les deux prochaines finales nationales de 2015 et 2017. Legrand apporte un support au Concours Général des Métiers – filière Électrotechnique – organisé par l'Éducation Nationale ; le lauréat 2013 a intégré les équipes R&D du Groupe pour un stage professionnel.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

Le soutien du Groupe au monde de l'enseignement va plus loin avec le détachement de deux IPE (Ingénieurs pour l'École) auprès de l'Académie de Limoges. Ils favorisent les échanges entre les entreprises et l'Éducation Nationale. Leurs actions ont pour objectif de développer la connaissance du monde de l'entreprise auprès des chefs d'établissements et enseignants, mais aussi auprès des jeunes collégiens, lycéens dans le cadre du parcours individuel d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel. Ces actions permettent d'ouvrir à tous les élèves la connaissance du monde de l'entreprise. Elles contribuent à développer l'esprit d'initiative chez les jeunes et les aident dans leurs choix d'orientation, tout en accroissant leur chance d'accès à l'emploi. Par exemple en 2013, ont été organisés :

- des rencontres entre chefs d'établissements et chefs d'entreprises, à travers l'initiative « 24 heures avec... » en collaboration avec le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) ;
- des séminaires avec le collège des Inspecteurs Pédagogiques Régionaux et des inspecteurs de la filière domotique. Le Groupe a mis à disposition son expertise et ses structures d'accueil afin de favoriser la découverte et l'échange sur les pratiques dans l'entreprise ;
- la visite lors de la semaine École/Entreprise d'un centre de stockage du Groupe pour des lycéens d'une filière transports et logistique ;
- le parrainage de nombreux élèves en formation ELEEC (Electrotechnique Énergie Equipements Communicants). De nombreuses personnes de l'entreprise Legrand sont par ailleurs intervenues soit dans des classes, soit lors de Forums, pour présenter leur métier ;
- des actions de découverte des services et métiers de l'entreprise. Tous les mois, Legrand reçoit des jeunes collégiens ou lycéens pour leur faire découvrir les différentes parties de l'entreprise ou métiers du Groupe. Au total plus de 1 650 collégiens ou lycéens en ont bénéficié en 2013.

Relations avec les actionnaires et la communauté financière

Legrand s'implique auprès de ses actionnaires à travers une communication régulière afin de les informer des résultats et des développements du Groupe. À cet effet, le Groupe publie trimestriellement et annuellement ses résultats complets.

Legrand met par ailleurs à disposition de ses actionnaires de nouveaux outils favorisant l'accès à l'information : diffuseurs professionnels Business Wire, site Internet Legrand (dont une rubrique dédiée à la communication financière, un espace actionnaires et une adresse électronique dédiée), numéro vert pour les actionnaires individuels, mise à disposition du document de référence, publication d'une lettre aux actionnaires.

En particulier, le site Internet est actualisé en permanence afin de fournir une information à jour, très complémentaire des publications annuelles et trimestrielles. Depuis 2010, par souci de respect de l'environnement et pour une plus grande interactivité, le Groupe a opté pour une communication numérique *via* son site Internet ou par e-mail et organise, à l'occasion de ses publications,

des échanges directs avec la communauté financière sous forme de conférences téléphoniques, de rendez-vous ou de réunions et, selon l'actualité, de journées investisseurs.

Relations avec la société civile

Le Groupe s'implique en faveur du développement local à travers ses actions pour l'emploi, ainsi qu'en participant aux manifestations en faveur de l'environnement ou du développement économique local.

Soutien à l'emploi

Legrand s'attache à favoriser la création d'entreprise. Dans le cadre de l'accord France GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) signé en France en 2009, le Groupe a mis en place un dispositif de soutien à ses salariés souhaitant s'orienter vers une mobilité externe dans le cadre d'une création ou reprise d'entreprise, ou bien d'une reconversion professionnelle. Le dispositif d'accompagnement est matériel (congrés création d'entreprise, aménagement du temps de travail, etc.), financier et sous forme de conseil.

Legrand est partenaire du Réseau Entreprendre Limousin et Haute-Vienne Initiatives, qui accompagnent les porteurs de projets dans leur réalisation. Ainsi en 2013, une vingtaine de reconversions ont été soutenues par le Groupe sur des métiers variés. Avec le support de Legrand, une convention a été signée entre l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres) et le Réseau Entreprendre Limousin.

En 2012, Legrand a également hébergé dans son centre d'accueil et de formation la remise de Trophée des entreprises les plus performantes de l'association France Initiative (accompagnement à la création et reprise d'entreprise), ainsi que la manifestation annuelle de Business Angels, organisme de tutorat auprès des créateurs d'entreprises.

Legrand s'attache également à favoriser l'emploi des personnes handicapées et a mis en place des relations privilégiées avec les ESAT (Établissements de Service et d'Aide par le Travail) et des Entreprises Adaptées. C'est en particulier le cas en France avec l'APSAH (Association pour la Promotion Sociale des Aveugles et autres Handicapés). Des contrats de sous-traitance annuels pour des prestations de service et des travaux de production sont signés chaque année. De plus, des formations gratuites sont dispensées aux personnels d'ESAT tant sur les produits Legrand qu'ils utilisent, que dans le cadre de formation sur les règles de sécurité et l'utilisation des moyens de lutte contre l'incendie. Des stagiaires en situation de handicap sont également accueillis dans les différents établissements. En Limousin et dans le cadre de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées, des stagiaires issus des organismes cités ci-avant ont été accueillis afin de leur faire découvrir en situation réelle un métier, une entreprise ou encore un secteur d'activité. Différentes filiales du Groupe relaient ces engagements localement et en particulier soutiennent des associations favorisant l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Concernant les actions de mécénat du Groupe sur le thème du handicap, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.2.1.1. Structurer progressivement le dialogue avec les parties prenantes du Groupe – Relations avec les ONG et associations

Promotion d'un développement durable

En France, le Groupe soutient les différentes initiatives nationales ou régionales faisant la promotion du Développement Durable et des différents thèmes s'y rattachant. Ainsi, le Groupe anime sur ses sites :

- la semaine européenne de la Mobilité. Le Groupe s'associe à la SNCF pour la promotion du TER sur les trajets domicile-travail, en mettant à disposition de ses salariés tous les éléments de choix nécessaires (coûts de transport comparés avec la voiture, horaires, etc.) ;
- la semaine du Développement Durable en organisant régulièrement des forums du Développement Durable, permettant la promotion des activités de plusieurs organismes dont le Centre de tri de Limoges Métropole, l'Espace InfoÉnergie de l'ADEME et Limoges Métropole (Covoiturage et Bilan carbone).

Le Groupe participe ou met en place des opérations d'animation en lien avec l'énergie et l'environnement :

- sur la mobilité électrique pour sensibiliser le public aux véhicules électriques (en région Parisienne et en Normandie en 2013) ;
- sur l'éco-conception au service de la compétitivité : « Anticipez les normes environnementales et gagnez en productivité », lors d'une journée organisée par le Cetim (Centre Technique des Industries Mécaniques) en 2013. Sur la promotion des nouvelles technologies aux côtés de la ville de Limoges à travers le Pôle de compétitivité Elopsys. Le Groupe a ainsi participé en 2012 à l'exposition « (R) Évolutions technologiques » visant à montrer et mettre en valeur l'étendue des compétences régionales (recherche, design, conception, ou production) en matière de hautes technologies. Legrand est intervenu sur trois thématiques : la domotique résidentielle et les économies d'énergie associées, l'assistance à l'autonomie et les prises et bornes de recharge de véhicules électriques ou hybrides rechargeables.

Relations avec les ONG et associations

Legrand encourage les actions de mécénat et de soutien au monde associatif et aux ONG. Ces actions sont définies par la Direction du développement durable mais également par les filiales du Groupe, en fonction des besoins locaux.

Le budget total alloué aux actions caritatives s'est élevé à 711 000 euros en 2013 en dons financiers ou de matériel.

Le Groupe a mis en place un partenariat privilégié depuis 2007 avec l'ONG *Électriciens Sans Frontières* pour l'aide au développement ou l'aide d'urgence. Le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.4.2. du présent document de référence pour plus d'informations sur ce partenariat, ainsi que sur les initiatives spécifiques des filiales du Groupe liées à des programmes d'électrification.

Au niveau local, les filiales du Groupe s'engagent sur différents domaines : lutte contre l'exclusion, précarité, éducation, emploi, environnement, aide au développement.

■ Lutte contre l'exclusion

En France, le Groupe adhère à FACE (Fondation Agir contre l'Exclusion). En 2012 puis 2013, Legrand a participé au projet Job Academy « Insérer vers l'alternance, l'emploi ou la formation qualifiante des publics diplômés des quartiers » et a ainsi pu réaliser un accompagnement collectif et individuel de jeunes en recherche d'emploi.

Dans le cadre de l'accord sur l'insertion et la prévention du handicap, le Groupe alloue un budget en don de matériel électrique aux structures liées au handicap dans le cadre des opérations de rénovation ou de construction de bâtiments. Par exemple, Legrand a fourni à l'association La Richardière à Lyon, le matériel électrique nécessaire à la rénovation d'un bâtiment accueillant des personnes adultes en situation de handicap moteur. Ce don a permis de réaliser le câblage informatique, et l'équipement en appareillage du bâtiment permettant ainsi l'utilisation d'un logiciel de suivi médical des résidents. Un autre partenariat s'est traduit par la fourniture de matériel domotique à l'association Valentin Haüy de Tours. Le don s'est matérialisé par la mise à disposition du matériel électrique nécessaire à la rénovation complète du bâtiment permettant une accessibilité accrue pour les déficients visuels de l'association. Un dernier partenariat s'est traduit en 2013 sur le don en matériel électrique pour l'Institut des aveugles (Adèle de Glaubitz) à Still dans le Bas-Rhin. Cette opération avait pour objectif de participer à la rénovation d'une partie des locaux, notamment le balisage de secours d'un bâtiment.

Au Brésil, les différents sites ont la volonté d'employer des travailleurs handicapés, soit directement, soit par l'intermédiaire d'institutions, telles que Caminando, Adere ou Mercedes Stresser. Des personnes handicapées peuvent ainsi participer à des projets industriels rémunérés, ce qui leur permet d'être maintenues en activité. Des subventions sont également reversées à ces institutions.

En Italie, depuis 1981 « Année internationale du handicap », la filiale Bticino s'est engagée dans un partenariat avec l'association CFPIIL, (Centre de Formation Professionnelle et d'Insertion par le Travail de Varese) et la province de Varèse en Italie afin de faciliter l'intégration dans le monde du travail de jeunes gens présentant des handicaps psychiques et psychomoteurs. Cet engagement régi par une convention, se traduit par l'intégration de stagiaires dans les équipes italiennes du Groupe. Les objectifs de ce partenariat étaient principalement de favoriser leur insertion dans le monde du travail. L'engagement constant et actif de Bticino dans le domaine social a été récompensé par une des cinq nominations pour le Sodalitas Social Award, en juin 2012. La nomination a été accordée à Bticino pour ses activités en faveur de l'insertion des personnes handicapées dans les activités de production.

Bticino a aussi choisi de collaborer et de financer « Étudier avec les Sens », un projet promu par l'Associazione Controluce (Association Contre-jour), dans le cadre du Museo Tattile (Musée Tactile) de Varese, et par l'École territoriale de Varese. Dans ce cadre, ont été mis en place une série de cours, de formations et d'outils destinés aux enseignants pour soutenir les enfants dans l'apprentissage par l'utilisation des systèmes sensoriels,

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

et en particulier dans l'inclusion et l'acceptation des enfants qui ont une limitation sensorielle et/ou cognitive.

En Turquie, Legrand s'investit pour la création d'un fond « *No handicap for our future...* » qui soutient les entreprises sociales, employant au moins 80 % de personnes handicapées. Cette action permet aux personnes concernées de bénéficier d'un travail, et d'obtenir une rémunération minimum garantie. Le Groupe sponsorise également un programme de formation au métier d'électricien destiné à des jeunes femmes futures électriciennes.

À Dubai, Legrand subventionne SENSE, une association locale qui aide les enfants handicapés.

Enfin, en Colombie, la filiale soutient la fondation RECA (*Red de empleo con Apoyo — Supporting Employment Network*), une ONG qui favorise l'insertion dans le monde du travail des travailleurs présentant un handicap mental.

■ Précarité

Au Brésil, la filiale du Groupe participe au projet Pescar pour l'appui scolaire et la formation des enfants défavorisés. Les entités américaines et canadiennes s'impliquent pour la santé à travers des dons à la société de lutte contre la sclérose en plaques, à la société canadienne du cancer, mais aussi auprès de l'Armée du Salut.

Aux États-Unis, lors d'une conférence organisée avec ses fournisseurs, Legrand North America a récolté des fonds qui ont été redistribués au Centre Médical des enfants du Connecticut.

Au Costa Rica, le Groupe soutient la fondation World Vision qui agit pour construire un avenir meilleur aux enfants en proposant des solutions durables pour lutter contre les causes profondes de la pauvreté.

En Italie, le Groupe soutient « Solidarité », un centre d'accueil pour femmes en détresse, ainsi que la Banque Alimentaire.

Aux États-Unis, la filiale octroie des contributions à différentes associations dans le domaine médical : United Way, American Cancer Society, United Cerebral Palsy, the Diabetes Association, American Heart Association, Junior Achievement. En 2013, Pass & Seymour a aussi donné du matériel à NAIER, une association spécialisée dans la redistribution de marchandises aux communautés.

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

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

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

de relais locaux pour la diffusion et la promotion de la Charte des fondamentaux et de ses compléments.

Un dispositif de suivi et d'alerte Groupe est également en place depuis 2009 : une adresse e-mail générique a été créée afin de recueillir les difficultés et questions des employés et des sessions de formation sont organisées régulièrement, notamment à destination des correspondants éthiques pour les aider à détecter et gérer des situations potentiellement délicates relatives à des problématiques éthiques dans leurs entités. Des supports de formation supplémentaires sont disponibles, par exemple des guides, pour faciliter la compréhension de la charte. Au cours de l'année 2013, 4 alertes éthiques ont été remontées au Groupe par les systèmes en place. Aucune de ces alertes n'a représenté une zone de risque significative. Ces alertes ont été considérées et traitées dans le respect des principes du Groupe tels que détaillés dans la Charte des fondamentaux.

Depuis 2012, les responsables administratifs et financiers des pays du Groupe ont été nommés Compliance Officers. Des instructions spécifiques communiquées *via* l'intranet du Groupe et des webcasts leur ont été adressées afin de les investir pleinement de leur rôle et responsabilités dans le cadre du déploiement du programme de conformité et de la prévention de la corruption au sein de leur pays.

Depuis 2011, une formation spécifique *via webcast*, préparée avec la participation d'avocats spécialisés, est réalisée sur les risques de corruption, à destination des correspondants éthiques, des Compliance Officers, et des différentes fonctions du Groupe (Audit Interne, Juridique, Ressources Humaines, Export, Développement Durable). Des outils de communication (guides pratiques, présentations) ont été créés et mis à disposition des correspondants éthiques et des Compliance Officers afin de faciliter leur action dans ce domaine.

Ainsi, 1 400 salariés cadres ont reçu une information spécifique sur les principes de l'anti-corruption. Les initiatives locales sont régulièrement mises en avant *via* le magazine interne de l'entreprise de manière à ce que l'ensemble des filiales du Groupe soient engagées dans la lutte anti-corruption et dans la promotion des comportements éthiques.

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

L'aspect éthique, en lien avec la responsabilité sociétale de l'entreprise, est pris en considération dans l'évaluation annuelle

de la performance de certains collaborateurs du Groupe, et plus précisément dans celle des directeurs de pays. Tout manquement d'un collaborateur aux règles du Groupe donne lieu à des sanctions immédiates (sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement).

Des outils (questionnaire d'évaluation des risques, présentations) ainsi que des procédures spécifiques relatives aux cadeaux, repas et divertissements et aux partenaires d'affaires ont été créés et mis à la disposition de l'ensemble des *Compliance Officers*.

À titre d'exemple, les partenaires d'affaires du Groupe sont sélectionnés après vérification de la conformité de leurs pratiques des affaires aux règles du Groupe et toute collaboration est formalisée dans un contrat écrit intégrant des éléments de prévention et des clauses d'engagement du partenaire aux règles du Groupe. Tout manquement d'un partenaire à ces règles entraîne la résiliation ou le non-renouvellement des contrats.

L'objectif de formation des correspondants éthiques s'appuie sur deux axes de travail appliqués d'une part à la lutte contre la corruption et d'autre part à la formation aux Droits de l'Homme : le déploiement de processus d'accompagnement (réalisation de fiches pratiques, e-learning, questionnaires d'auto-évaluation, accompagnement opérationnel, etc.), et l'organisation d'événements de sensibilisation et de formation dans ces deux domaines (programmes de formation, *webcast*, etc.). Le calcul de l'état d'avancement de cet objectif entre 2011 et 2013 se base sur l'accomplissement des deux axes de travail sur les deux thématiques éthiques.

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

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

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

- communications internes plus larges (magazine interne, Intranet) ;

- publication du guide des Bonnes Pratiques des Affaires.

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

Le programme de contrôle interne du Groupe inclut depuis 2006 une démarche d'évaluation annuelle de contrôles clés, revus par l'Audit Interne. La bonne diffusion à l'ensemble des collaborateurs (notamment aux nouveaux entrants) de la Charte des fondamentaux et des chartes complémentaires, fait spécifiquement partie des contrôles clés dont la bonne application est revue annuellement. En 2013, 54 filiales du Groupe ont été revues sur ce contrôle, ne faisant pas apparaître de dysfonctionnement dans la diffusion des chartes du Groupe.

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

En 2013, environ 400 nouveaux salariés cadres ont reçu une formation ou information spécifique sur les principes de l'anti-corruption et 300 salariés sur le droit de la concurrence, ce qui porte à 2 100 le nombre de collaborateurs du Groupe formés dont notamment les Directeurs Pays, les nouveaux entrants dans le Groupe, les *Compliance Officers* de la Direction financière, des directions fonctionnelles et industrielles du Groupe, et d'autres profils de personnes considérées comme exposées à ces sujets, en particulier dans le cadre du déploiement du programme de conformité du Groupe. L'ensemble de cette démarche s'inscrit dans les axes prioritaires d'intervention du Comité de conformité Groupe (le lecteur est invité à se reporter à l'introduction du chapitre 5.2 du présent document de référence pour plus d'informations).

La mesure de l'atteinte de l'objectif s'appuyait sur trois axes de travail : la mise en place d'actions de formation et de sensibilisation, le déploiement d'audits dans le domaine de la concurrence et la mise en place de plans de sensibilisation relatifs aux nouvelles acquisitions. Les actions menées au cours de l'exercice 2013 et des exercices précédents ont permis l'atteinte de cet objectif.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

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

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

Les achats de matières premières et composants du Groupe représentent près de 34 % de son chiffre d'affaires, chiffre auquel s'ajoute le montant des prestations de services et des investissements. L'ensemble de ces achats sont réalisés auprès de deux grandes familles de fournisseurs :

- les fournisseurs « Panel Groupe », acteurs majeurs sur leur marché et partenaires clés de Legrand, ils accompagnent le Groupe dans ses projets internationaux. Les acheteurs « leaders » et les qualitatifs « leaders » établissent avec eux une relation proche, privilégiée et durable. En 2013, le Groupe a travaillé avec 487 fournisseurs « Panel Groupe » répondant à des besoins multi-sites et couvrant environ un tiers des achats totaux du Groupe ;
- les fournisseurs locaux répondent aux besoins spécifiques d'un site et sont gérés en local par les acheteurs opérationnels.

Dès 2007, en cohérence avec l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial, la Direction achats Groupe a lancé une campagne de sensibilisation et de sollicitation à la signature du Pacte Mondial auprès de ses fournisseurs « Panel Groupe ». Depuis 2009, environ 60 % des achats auprès de ce panel sont réalisés avec des fournisseurs adhérant au Pacte Mondial. En 2009, Legrand a participé, via la CDFA (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France) à l'élaboration de la Charte des « Dix engagements pour des Achats responsables ». Devenue depuis la Charte relations fournisseurs responsables, elle régit les relations entre les grands donneurs d'ordres et leurs fournisseurs.

Début 2010, Legrand a été l'un des 28 premiers signataires de cette charte qui en compte aujourd'hui plus de 420.

Afin de prendre en compte l'équilibre de la relation client-fournisseur dans l'esprit de cette charte, Legrand a revu ses Conditions Générales d'Achats et a établi un processus de médiation en cas de différend, notamment en nommant un médiateur interne.

Dès 2012, pour ancrer ses engagements dans ses pratiques, Legrand s'est porté candidat à la labellisation de la charte et a été l'une des quatre premières entreprises françaises à recevoir le Label « Relations fournisseur responsables » sur recommandations de l'agence de notation extra-financière Vigeo, mandatée pour vérifier la bonne application des engagements de la charte. Cette labellisation confirme l'engagement de Legrand dans un processus de progrès continu concernant les performances environnementales et sociétales de ses fournisseurs et sous-traitants. Il est à noter que Vigeo a réalisé fin 2013, un nouvel audit confirmant Legrand au sein de ce label.

En 2013, l'évaluation montre une progression principalement sur 2 engagements : promotion de relations durables et équilibrées et intégration dans les processus d'achat des performances environnementales des fournisseurs, engagements pour lesquels Legrand est passé d'un niveau « amorcé »⁽¹⁾ en 2012, à un niveau « probant »⁽¹⁾ en 2013. Un nouvel engagement a été mis en place en 2013 : « prévention de la corruption », pour lequel Legrand a été noté à un niveau probant. Sur les 11 engagements que contient le Label, 6 sont à un niveau probant, aucun n'est au plus bas niveau (noté « non tangible »⁽¹⁾).

L'intégration des fournisseurs à la démarche Développement Durable du Groupe passe par la prise en compte de ses exigences et objectifs dans le Système de Management de la Qualité Achats, et dans les outils de pilotage de la relation fournisseurs. Ainsi, le « Cahier des Charges Achats », document contractuel, intègre depuis 2007 les exigences de Legrand envers ses fournisseurs, notamment en termes de respect de réglementations et normes en vigueur tant sur des aspects environnementaux que sociaux. Les 10 principes du Pacte Mondial y sont rappelés. Depuis 2011, un paragraphe dédié à la « responsabilité sociale, sociétale et environnementale du fournisseur » a été intégré dans les contrats fournisseurs.

Pour aller plus loin, et dans le cadre de la mise à jour de sa politique Achats, Legrand a défini un code d'achats durables intégrant trois nouvelles règles concernant le choix de ses fournisseurs :

- en accord avec l'OIT (Organisation Internationale du Travail), quelle que soit la législation du pays, le fournisseur ne doit jamais faire travailler d'enfants de moins de 15 ans ;
- le fournisseur doit avoir réalisé une évaluation des risques professionnels liés à son activité et mis en œuvre les actions nécessaires pour les maîtriser ;
- le fournisseur doit avoir réalisé une évaluation des risques environnementaux liés à son activité et mis en œuvre les actions nécessaires pour les maîtriser.

L'ensemble de ces documents et procédures constituant le SMQ (Système de Management de la Qualité), en particulier l'homologation et l'analyse des risques fournisseurs, intègrent progressivement les évolutions RSE associées à la nouvelle politique d'achat. Le code d'achats durables, ainsi que ses trois règles de sélection des fournisseurs s'appliquent à l'ensemble des entités du Groupe

En termes de suivi, tous les fournisseurs du Groupe sont répertoriés dans un système de reporting achats, centralisé au niveau de la Direction Achats Groupe. Ce reporting permet notamment d'avoir une vision consolidée des montants d'achats par fournisseur qu'il soit local ou qu'il alimente plusieurs sites du Groupe ainsi qu'une vision par famille d'achats.

(1) Le système d'évaluation utilisé par Vigeo repose sur une échelle de 4 niveaux : « non tangible », « amorcé », « probant », et « avancé ».

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

Objectifs 2011-2013	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe à fin 2013 (mesurée sur 3 années)
Étendre l'évaluation des fournisseurs portant sur des critères Développement Durable	Intégration des critères RSE dans la procédure d'homologation et d'analyse de risques Profilage des fournisseurs sensibles Définition de la grille de décision acheteurs	100 %
Poursuivre la formation des acheteurs du Groupe aux achats responsables	Déploiement d'événements de sensibilisation/formation	100 %
Formaliser les attentes du Groupe auprès des fournisseurs et sous-traitants pour le développement de produits à Haute Performance Environnementale	Déploiement des processus RoHS *, REACH ** et PEP ***	100 %

* RoHS : Restriction of Hazardous Substances directive.

** REACH : Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals.

*** PEP : Profil Environnemental Produit.

Un coordinateur achats durables assure, au sein de la Direction des achats du Groupe, le suivi et la mise en œuvre de ces objectifs. En 2012, pour une meilleure coordination des actions à l'international, trois correspondants achats durables ont été nommés au Brésil, en Russie et en Chine. Le correspondant achats durables en filiale est le garant de l'application des règles d'achats durables pour les fournisseurs locaux. Il est également le support des acheteurs leaders du Groupe pour évaluer l'application des règles d'achats durables des fournisseurs Groupe de leur pays.

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

Dans sa politique achat, la Direction des achats du Groupe s'engage à référencer des fournisseurs, non seulement suivant leur savoir-faire, leur compétitivité, leur capacité d'innovation et le respect des exigences qualité du Groupe, mais aussi suivant le respect des engagements de développement durable du Groupe.

L'évaluation des fournisseurs sur des critères Développement Durable se fait en intégrant progressivement les notions de responsabilité sociétale dans les deux processus majeurs suivants : l'homologation des nouveaux fournisseurs et l'analyse des risques faite annuellement sur les fournisseurs existants.

Il est à noter que l'engagement pris par le Groupe dans le cadre de sa feuille de route Développement Durable relève d'une obligation de moyens.

Évaluer les nouveaux fournisseurs sur des aspects RSE dans le cadre de l'homologation

En 2008, un questionnaire Développement Durable a été intégré à la procédure d'homologation des fournisseurs. Couplé aux visites sur sites menées par les acheteurs et correspondants qualité achats lors du processus d'homologation, il permet d'évaluer la maturité des fournisseurs concernés en termes de Développement Durable. Il comporte 28 questions portant sur les engagements sociaux, santé/sécurité au travail et environnementaux du fournisseur. Les acheteurs leaders et les qualitatifs leaders sont les principaux acteurs de cette analyse.

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

En 2012, afin de cibler les critères à évaluer en priorité chez les fournisseurs, la procédure d'homologation a été revue pour y intégrer les règles d'achats durables du code d'achats durables Groupe. Par exemple, un point d'attention particulier a été mis sur les points du questionnaire Développement Durable relatifs au travail des enfants et à la maîtrise des risques environnementaux et professionnels liés à l'activité du fournisseur. Une question relative à la maîtrise des fournisseurs de rang 2 a été ajoutée, notamment sur des activités de sous-traitance d'opérations exposées à un risque environnemental tel que le traitement de surface. La procédure d'audit a été revue sur le même principe.

L'intégration dans les processus d'achat des performances environnementales des fournisseurs et sous-traitants fait partie des 6 engagements rédhibitoires sous revue pour le maintien dans le Label Relations fournisseurs responsables que Legrand a obtenu en 2012. En 2013, cet engagement est passé d'un niveau amorcé à un niveau probant suivant l'évaluation de Vigeo.

01

02

03

04

05

06

06

07

08

09

10

T

A

Évaluer les risques RSE chez les fournisseurs existants

Depuis 2009, une campagne d'analyse des risques fournisseurs est réalisée annuellement pour les fournisseurs existants et systématiquement pour l'homologation d'un nouveau fournisseur. Les risques fournisseurs sont ainsi mesurés sur le cumul et la pondération d'un certain nombre de critères : famille d'achats (notamment pour cibler les familles à risques environnementaux), pays (en intégrant notamment le classement fait par Transparency International), monosource, dépendance économique mutuelle... Les risques RSE sont traités de manière à alerter les acheteurs concernés. Par exemple, certaines familles d'achat comme la sous-traitance de traitement de surface ou la peinture, exposées à un risque environnemental particulier sont identifiées et pondérées plus fortement. L'adhésion d'un fournisseur au Pacte Mondial constitue, quant à lui, un critère d'atténuation du risque RSE. Les critères de risques sont revus chaque année et pour 2013, il convient de relever les événements suivants :

- en France, en accord avec le plan de progrès du Groupe défini dans le cadre du label Relations fournisseur responsables, une attention particulière a été apportée pour détecter les fournisseurs français pour lesquels Legrand représente un volume significatif d'activité (au moins 30 % du chiffre d'affaires du fournisseur). Ces cas dits de « dépendance fournisseurs » sont bien identifiés par la Médiation inter-entreprises comme des cas critiques pour les entreprises et Legrand s'est porté volontaire pour travailler sur ces aspects avec la Médiation ;
- en Asie, : un chantier pilote a été mené par une entité chinoise du Groupe pour tester les règles du code d'achats durables avant de les déployer sur les autres entités en Chine. Des plans d'actions sont en cours de déploiement.

Depuis juillet 2013, les plans d'actions critiques de fournisseurs détectés comme étant à risques font l'objet d'un suivi mensuel en Comité de Direction de la Direction des achats Groupe.

D'autre part, à travers sa filiale Legrand North America (LNA), Legrand s'est engagé à travailler activement pour une chaîne d'approvisionnement épargnant les zones de conflit en Afrique. Ainsi, LNA s'est engagé à s'approvisionner en composants et matériaux au travers des entreprises qui partagent ses valeurs de respect des droits de l'homme, d'intégrité et de responsabilité environnementale.

LNA s'est engagé à respecter le « *Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas* » ainsi que l'exigence applicable de la section 1502 du « Dodd-Frank Act » qui tend à prévenir l'utilisation de minerais qui, directement ou indirectement, financent les groupes armés dans la République Démocratique du Congo ou dans les pays limitrophes (« *conflict minerals* »).

LNA exige de ses fournisseurs concernés qu'ils s'engagent à être ou à devenir « *conflict free* » (ce qui signifie que ce type de fournisseur n'approvisionne pas de minerais issus de la zone de conflit) et à s'approvisionner, lorsque c'est possible, seulement auprès de fonderies garanties « *conflict free* ». LNA exige de chaque fournisseur concerné qu'il produise des déclarations complètes selon le format EICC-GeSI mettant en évidence l'engagement du fournisseur concerné à devenir « *conflict free* »

et à informer sur les pays d'origine de l'étain, du tantale, du tungstène et de l'or qu'il achète.

Étendre le périmètre d'application

La même grille d'évaluation des risques est utilisée par tous les acheteurs partout dans le monde, ainsi, depuis 2009, le nombre de pays réalisant l'analyse des risques fournisseurs est passé de 18 à 24. Les plans d'actions associés sont suivis au niveau de la Direction des achats du Groupe dans une base de données commune. Le code d'achats durables rappelle que les nouveaux fournisseurs doivent être homologués suivant la procédure prévue dans le SMQ achats ou une procédure en cohérence avec celle-ci pour les sites qui ne sont pas encore dans le certificat ISO 9001 de la Direction Achats Groupe. Ainsi, la mise en cohérence des procédures d'homologation est en cours avec la Colombie, la Chine et la Russie.

5.2.2.2 POURSUIVRE LA FORMATION DES ACHETEURS DU GROUPE AUX ACHATS RESPONSABLES

Les acteurs de la relation avec les fournisseurs, qu'ils soient acheteurs ou correspondants qualité achats, sont régulièrement impliqués dans la démarche Développement Durable du Groupe, soit au travers de sensibilisations globales (stratégie du Groupe, pédagogie sur les audits ou les agences de notation etc.), soit au travers de formations opérationnelles, en particulier sur les produits à Haute Performance Environnementale (Profils Environnementaux Produits, gestion des substances etc.). Dans sa politique achat, la Direction des achats du Groupe s'est engagée à favoriser la responsabilisation et à développer les compétences de l'ensemble des acteurs de la fonction achat.

Depuis 2011, une section spécifique sur le développement durable a été introduite dans un module de formation aux fondamentaux des achats pour l'ensemble des acheteurs du Groupe. Cette section reprend les engagements du Groupe mais aussi les grands principes du Pacte Mondial, le rôle des acheteurs dans la démarche d'achats durables avec une attention particulière portée à l'éthique des affaires. Depuis 2011, plus de 80 acheteurs ont été ainsi formés, répartis dans une quinzaine de pays du Groupe dont la Chine, le Brésil, le Mexique, la France, la Hongrie, l'Égypte, la Russie etc. Ce module est en particulier utilisé pour l'accueil des nouveaux acheteurs.

En 2012, une formation dédiée aux achats durables Legrand a été suivie par plus de 90 % de l'effectif achats en Europe ainsi que par une vingtaine de qualitiens et utilisateurs, soit 135 personnes au total. Les éléments de cette formation, le code achats durables ainsi que le code éthique des achats ont été intégrés à la formation aux fondamentaux achats lors de sa mise à jour en 2013 pour un déploiement à l'international.

En parallèle, le code éthique des achats fait l'objet d'une formation spécifique dans le cadre du programme de conformité du Groupe. Il rappelle notamment les règles de comportement qui doivent être respectées dans le cadre de la relation avec les fournisseurs. En 2013, cette formation a été délivrée à l'ensemble des membres du Comité de Direction de la DAG ainsi qu'aux acheteurs leaders de matières et composants, aux acheteurs

projets et aux responsables des achats opérationnels France, soit 28 personnes en tout.

En 2013, dans le cadre du dernier objectif de la feuille de route (décrit au paragraphe 5.2.2.3), les acheteurs leaders et projets des marchés de produits finis, électroniques et composants ont reçu une information spécifique sur les réglementations REACH, RoHS ainsi que sur les PEP rappelant les engagements du Groupe et informant sur les outils internes développés, notamment pour les produits finis les plus exposés à la présence de substances spécifiquement visées par les réglementations RoHS et REACH.

La professionnalisation de la fonction et du processus achats est l'un des quatre critères obligatoires pour l'obtention du label Relations fournisseurs responsables. Depuis 2012, Vigeo évalue Legrand à un niveau probant sur le sujet, tant au niveau de sa politique que du déploiement associé.

Les éléments de formation aux achats responsables sont mis à disposition des équipes achats sur un espace dédié à la démarche achats durables Groupe sur l'intranet de la Direction des achats Groupe.

5.2.2.3 FORMALISER LES ATTENTES DU GROUPE AUPRÈS DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS À HAUTE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE (HPE)

Un des engagements de Legrand est de déployer la prise en compte des leviers Haute Performance Environnementale dans le développement et la commercialisation de ses offres. Cette démarche se décline dans l'exclusion des substances figurant dans la Directive RoHS et le Règlement REACH, et dans la mise à disposition des informations nécessaires à la réalisation des PEP.

Dans le cadre de sa politique achat, la Direction des achats du Groupe se donne comme mission d'être un partenaire de référence auprès de ses clients internes, afin de leur fournir, dans les meilleurs délais, des solutions d'achats économiques, fiables et innovantes, y compris en termes d'éco-conception. En 2013, lors des Revues d'Interfaces entre la Direction des achats Groupe et les divisions industrielles, un point spécifique a été dédié aux attentes mutuelles sur les sujets des substances dangereuses et des PEP. Suite à ces réunions portées par le Système de Management de la Qualité (SMQ) achats, la mise à jour de certaines procédures de développement a été lancée, notamment pour un meilleur ciblage des matières et produits finis les plus exposés à la présence de substances dangereuses.

Concernant les fournisseurs, la formalisation des attentes du Groupe pour le développement de produits HPE passe non seulement par l'adaptation des processus qualité mais aussi par des actions de partenariat.

Formaliser des attentes du Groupe dans les processus achats

Depuis 2012, suite notamment aux recommandations des auditeurs dans le cadre du suivi de la certification ISO 9001 de la Direction des achats du Groupe, les questions relatives aux substances et à la capacité d'éco-conception des fournisseurs ont été affinées dans le questionnaire d'évaluation fournisseur.

Ainsi le Règlement REACH et la Directive RoHS sont spécifiquement évoqués et les fournisseurs doivent, par exemple se prononcer sur la présence des six substances de la Directive RoHS dans les produits qu'ils livrent au Groupe. En traduction de l'engagement du Groupe, une des quatre règles du code d'achats durables établi en 2012, porte sur le respect des restrictions d'utilisation des substances fixées par la Directive RoHS, qui deviennent ainsi une cible prioritaire pour les acheteurs du Groupe.

Accompagner les fournisseurs

Depuis 2008, pour répondre aux réglementations sur les substances, comme le Règlement REACH, les fournisseurs de matières premières, notamment les matières plastiques, sont invités à transmettre à Legrand leurs Fiches de Données de Sécurité (FDS) via une adresse e-mail générique. Depuis 2011, un groupe d'experts du laboratoire matériaux central s'associe aux acheteurs pour identifier les typologies de matières et articles achetés avec forte probabilité de présence de « substances REACH » afin de consulter prioritairement et de façon constructive des fournisseurs ciblés. Pour être en conformité avec cette réglementation, un « processus REACH » a été mis en place. Pour plus d'information sur ce processus, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 5.3.1.2.

En 2011, un questionnaire pour le recueil des données fournisseurs a été établi pour permettre la réalisation des PEP. Outre les questions techniques posées aux fournisseurs, la démarche prévoit de mettre à leur disposition un référent éco-design Legrand, capable d'expliquer la démarche PEP du Groupe et de les aider à renseigner le questionnaire. En 2012, un test a été réalisé par une des trois divisions industrielles du Groupe auprès de cinq fournisseurs. Le travail collaboratif entre l'acheteur, le référent éco-design Legrand et son homologue chez le fournisseur a permis, fin 2012 d'obtenir de premiers résultats encourageants sur la démarche. L'accompagnement de Legrand a été reconnu et apprécié par ses fournisseurs. En 2013, le questionnaire a été simplifié et de nouvelles équipes de R&D du Groupe ont entamé des travaux de collaboration avec d'autres fournisseurs. Ces travaux ont conduit à la publication de PEP, entre autres pour l'offre de câbles VDI du Groupe.

01

02

03

04

05

06

06

07

08

09

10

T

A

5.3 - DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2013

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

Pour mener à bien cette démarche Legrand privilégie des actions de terrain sur ses sites de production et de R&D, sous la responsabilité des divisions industrielles. En parallèle, le service Environnement Groupe anime, au sein de la Direction de la stratégie et du développement, la démarche du Groupe et contribue au reporting environnemental en assurant l'analyse des données.

Au total ce sont plus de 130 personnes dans le monde entier qui travaillent avec chacun des trois responsables environnement des divisions industrielles et l'équipe Environnement Groupe.

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

87 sites, soit la totalité des sites industriels ainsi que les sites administratifs et logistiques les plus importants contribuent au reporting environnement Groupe en produisant une cinquantaine d'indicateurs, tels que les consommations d'énergie et d'eau, les émissions de COV (Composés Organiques Volatiles), la production

de déchets, les initiatives et les investissements consacrés aux actions environnementales. Des référentiels disponibles en anglais et dans plusieurs langues locales appuient la démarche.

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

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

- formations : au total, les salariés du Groupe ont reçu plus de 18 700 heures de formation dédiées à l'environnement en 2013, ce qui représente une hausse de 10 % par rapport à 2012. Cette nouvelle augmentation démontre le niveau d'importance accordé à la dimension environnementale dans la politique de formation du Groupe ;
- événements dédiés : semaine du Développement Durable, newsletters, et brochures fournies à tous les sites, forum Développement Durable organisé au siège social de Legrand à Limoges.

Enfin, en termes de ressources financières, le Groupe accorde à ses filiales la possibilité de présenter des projets d'investissements dédiés à l'amélioration de la performance environnementale des sites correspondants, affichant des durées de retour sur investissement spécifiques, généralement plus longues que les durées exigées sur les autres projets d'investissements. Les travaux de rénovation des sites permettent le cas échéant, une remise à niveau générale du bâtiment dans une recherche d'optimisation énergétique.

5.3.1 - Développer des produits à haute performance environnementale

Pour Legrand, concevoir et industrialiser des produits à haute performance environnementale c'est agir sur différents leviers : depuis la maîtrise des substances, la recyclabilité, la maîtrise de l'impact environnemental des procédés industriels du Groupe, l'éco-conception et la mise à disposition auprès des clients d'informations relatives aux impacts environnementaux des produits.

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

Objectifs 2011-2013	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe à fin 2013 (mesurée sur 3 années)
Respecter les contraintes de la réglementation RoHS, au-delà de son strict périmètre d'application, pour tous les produits du Groupe	Part du chiffre d'affaires conforme RoHS sur le périmètre défini	100 %
Exclure l'utilisation des substances dites candidates à l'autorisation dans REACH pour les futurs développements de produits chaque fois qu'une solution technique et économiquement viable de substitution existe	Part des bureaux d'études impliqués dans le processus REACH sur le périmètre défini	100 %
Internationaliser les Profils Environnementaux Produits (PEP) et systématiser leur mise à disposition pour l'ensemble des acteurs du bâtiment	Part du chiffre d'affaires couvert par des PEP* sur le périmètre défini	88 %
Accroître, dans les offres du Groupe, la part des produits éco-conçus démontrant une réduction des impacts environnementaux dans une analyse multicritères de leur cycle de vie	Croissance du chiffre d'affaires couvert par des produits éco-conçus sur le périmètre défini	100 %

* Profils Environnementaux Produits.

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

Le Groupe respecte les directives sur la restriction de l'utilisation des substances dangereuses et notamment la Directive européenne RoHS. Celle-ci concerne aujourd'hui une partie très limitée de l'offre de produits du Groupe. Néanmoins, dès 2004, Legrand a visé l'élimination des substances de la RoHS de toutes ses solutions, dans un premier temps commercialisées en Europe, qu'elles soient dans le champ d'application de la Directive ou non. Le Groupe a confirmé cet objectif en l'intégrant dans sa feuille de route développement Durable et en visant 80 % de produits garantis conformes aux règles de restriction de substances dangereuses de la directive RoHS à fin 2013 ; dans les faits, le chiffre de 90 % a été atteint fin 2013.

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

Cette approche est aujourd'hui progressivement étendue aux produits du Groupe conçus et produits hors Europe pour les marchés extra-européens ; par exemple les filiales américaines du Groupe ont réalisé un diagnostic de leur offre en 2011 et 2012 afin d'identifier et de limiter les substances de la Directive européenne RoHS. Cette démarche s'est poursuivie en 2013 pour définir les évolutions nécessaires sur les processus industriels concernés. En 2013, les sites brésiliens de Campo Largo et Manaus, ainsi que les sites chinois de Pékin, Huizhou, Shenzhen et Wuxi, développant des offres d'appareillage et de systèmes résidentiels, ont mis en place les règles définies par le Groupe. Dès fin 2013, l'ensemble des offres qu'ils pilotent sont conformes aux obligations de restriction des substances dangereuses de la directive RoHS.

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

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

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

Au-delà des exigences réglementaires, Legrand a pris l'engagement d'exclure, dans ses futurs développements, l'utilisation des substances dites candidates à l'autorisation dans REACH chaque fois qu'une solution techniquement et économiquement viable de substitution existe. Pour ceci, le Groupe s'était fixé l'objectif de porter à 80 % à fin 2013 le pourcentage des équipes de R&D impliquées dans son processus REACH.

L'atteinte de cet objectif nécessitait l'anticipation des restrictions d'utilisation mises en place par REACH dès la conception des nouveaux produits. Par exemple, les plastifiants retenus pour la fabrication des PVC souples font l'objet d'un ciblage exigeant dès

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

la conception des produits intégrant ce matériau. Ainsi, aucun des phtalates repris parmi les 151 substances listées par REACH à fin 2013 n'est utilisé par Legrand pour ses productions européennes.

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

En 2013, la démarche du groupe Legrand s'est appliquée sur un périmètre d'investigation géographique élargi au-delà des productions pour l'Europe et pour l'ensemble des substances listées à fin décembre 2012. Des potentialités de substitution sont apparues pour des articles importés, intégrés dans certaines offres commerciales du Groupe. Des échanges en ce sens ont été initiés avec les producteurs concernés, généralement positionnés au-delà des frontières de l'Europe. En complément, et de même que pour la Directive RoHS, le Groupe a mis en place un processus d'identification à la référence des quelques produits qui contiennent les substances dites candidates à l'autorisation dans REACH. Fin 2013, 83 % des équipes de recherche et développement du Groupe avaient mis en place ce processus, ce qui confirme l'atteinte de l'objectif à 100 %.

5.3.1.3 INTERNATIONNALISER LES PROFILS ENVIRONNEMENTAUX PRODUITS (PEP) ET SYSTÉMATISER LEUR MISE À DISPOSITION POUR L'ENSEMBLE DES ACTEURS DU BÂTIMENT

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

Cette démarche se concrétise en premier lieu dans l'optimisation du contenu matière des produits conçus par les équipes R&D du Groupe (choix de matériaux plus performants et/ou moins impactants, optimisation du design technique...), ce qui concourt à limiter le prélèvement des ressources en matières premières.

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

Par ailleurs, Legrand est un membre leader de l'association PEP Ecopassport et en assure actuellement la présidence. Lancée en France en 2010, cette association a mis en place et développé un programme de déclaration environnementale de type III,

conforme aux exigences des normes environnementales traitant de l'ACV et de la norme ISO 14025 qui régit la communication environnementale.

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

En proposant dans un document unique la totalité de ces données environnementales, le PEP fournit à la chaîne économique des informations sérieuses et fiables autorisant un choix technique enrichi de la dimension environnementale.

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

Le programme PEP ecopassport résonne favorablement avec le projet PEF « Product Environmental Footprint » de la Commission européenne (CE). Ce projet a pour objectif d'imposer l'ACV comme l'outil de référence de la communication environnementale des produits. Dans la phase pilote du projet, qui a démarré en novembre 2013 pour une durée de 3 ans, la CE entend démontrer que son guide méthodologique permet de construire les règles d'ACV spécifiques à une famille de produit. La CE entend également établir que ces règles permettent de construire une information pertinente et comparative éclairant les clients sur les caractéristiques environnementales des produits. Fin 2013, la CE a fait un appel à candidature afin d'appliquer la phase pilote du projet PEF à différentes familles de produits. Le secteur européen des UPS a déposé, avec l'association PEP ecopassport, un dossier qui a été l'un des 14 sélectionnés parmi 90 couvrant des secteurs d'activité très divers (textile, peinture, détergents ménager, matériaux d'isolation,...). Le secteur des UPS est représenté par Legrand et d'autres producteurs internationaux couvrant 80 % du marché européen ainsi que par son syndicat professionnel européen le CEMEP. Dans cette phase pilote, le programme PEP ecopassport entend être reconnu par les autorités européennes comme le programme de référence de son secteur, proposant le compromis raisonnable entre rigueur méthodologique et faisabilité à un coût acceptable par l'industrie.

Pour Legrand, plus de 600 PEP sont déposés dans la base de données officielle du programme PEP ecopassport. Ces documents sont disponibles sur les sites Internet des différentes marques du Groupe ou sur demande auprès des services clients. À titre d'exemple, sur l'année 2013, près de 5 000 téléchargements de ces documents ont été constatés sur le site Internet de Legrand en France, soit une augmentation de près 25 % par rapport à 2012, confirmant par là même l'intérêt grandissant porté par le secteur sur les PEP.

Grâce aux efforts réalisés par les équipes de R&D, à fin 2013, 47 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé avec des produits

couverts par des PEP (contre 37 % fin 2012). Ce résultat approche l'objectif très ambitieux de 50 % à fin 2013 que s'était fixé le Groupe début 2010. Le Groupe réaffirmera son objectif d'étendre son chiffre d'affaires couvert par des PEP dans sa prochaine feuille de route RSE.

En 2013, environ 130 nouveaux PEP ont été réalisés sur toute la typologie des offres du Groupe sur un périmètre international ; par exemple pour les offres suivantes : prises à protection différentielle intégrée (GFCl) et « wallboxes » commercialisées par Pass & Seymour, « High Power Busbar SCP System » proposés par Zucchini pour le marché européen, ou encore prises et interrupteurs de la gamme chinoise Legrand « Yi xiang ».

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

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

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

Depuis 2010, des filières de reprise adaptées au monde du bâtiment ont été mises en service, telle que la démarche « DEEE pro » en France avec l'éco-organisme Récyllum. Legrand a participé en tant qu'adhérent fondateur au lancement de cette filière professionnelle qui retraite des équipements électriques et électroniques en fin de vie. Les forces de vente du Groupe sont formées pour promouvoir l'adhésion de ses clients au réseau Récyllum. Actuellement, environ 1 800 partenaires ont rejoint le réseau Récyllum en France. Tous sont équipés de conteneurs spécifiques pour recueillir des produits en fin de vie. Environ 60 % de ces partenaires sont des grossistes, les autres étant des installateurs ou des décharges spécialisées.

D'ores et déjà la filière pionnière du BAES évoquée plus haut a créé des habitudes de marché qui bénéficient aujourd'hui à la filière collective française DEEE pro. Des initiatives similaires ont été mises en œuvre dans les pays européens concernés par la directive.

En 2013, Legrand a participé à une journée organisée par l'éco-organisme RECYLUM sur les bonnes pratiques d'éco-conception en vue du recyclage. Cet échange s'est déroulé en présence d'acteurs de l'industrie électrique, médicale, du génie climatique, de la fin de vie des produits, et de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie). À la fin de la journée, des axes de travail pour 2014 et au-delà ont été fixés afin de matérialiser, selon l'état de l'art du secteur du recyclage,

les éléments constitutifs des produits devant être intégrés dès la phase de conception pour favoriser un taux de recyclabilité élevé. Le groupe Legrand indique d'ores et déjà cette information sur ses PEP en se basant sur les données issues de procédés industriels existants. Les travaux du groupe de travail *ad hoc*, piloté par Récyllum, permettront au groupe Legrand l'enrichissement et la mise à jour permanente du référentiel servant au calcul du taux de recyclabilité de ses produits. Ces travaux permettront l'implication au plus tôt des industriels dans la fixation des futurs barèmes d'écotaxe DEEE et la détermination des bonus/malus selon des critères d'éco-conception.

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

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

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

Au final, seuls les produits les plus aboutis du point de vue environnemental peuvent se prévaloir du caractère « éco-conçu » ce qui constitue pour les équipes de R&D Legrand un challenge permanent. Le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par ces produits éco-conçus est pris en compte pour déterminer l'état d'avancement de l'objectif de la feuille de route, 20 % du chiffre d'affaires réalisé par des produits éco-conçus représentant un objectif pleinement atteint.

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

- les enveloppes (cheminement de câble, armoires industrielles...) qui ne consomment pas d'énergie en phase d'utilisation. Le choix des matériaux est prépondérant dans la réduction de l'impact environnemental : la priorité est donnée à la réduction des volumes et au choix de matières les plus respectueuses de l'environnement ;
- les produits actifs (ex. blocs d'éclairage de sécurité) qui consomment de l'énergie en phase d'utilisation : c'est sur cette phase que l'impact environnemental est le plus élevé, l'axe majeur est donc la réduction des consommations ;
- enfin les produits passifs qui ne consomment pas à proprement parler d'électricité mais qui dissipent marginalement l'énergie

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

électrique (interrupteur, dispositifs de protection...) : ils constituent une catégorie intermédiaire où l'équilibre entre le contenu/matière et la dissipation électrique du produit est particulièrement délicat.

Quelques exemples de produits éco-conçus proposés en 2013 par Legrand :

- gamme de transformateurs EDM : une réduction de la puissance dissipée dans le produit a permis une diminution des impacts environnementaux de près de 30 % par rapport à la génération de produits précédente. Le PEP *ecopassport*® réalisé sur cette gamme fournit les détails sur ces impacts environnementaux. Par ailleurs, cette nouvelle conception a réduit le bruit engendré par le transformateur, réduisant ainsi la pollution sonore ;
- gamme de disjoncteurs TX3 : l'emploi de résine thermoplastique au lieu de thermodurcissable améliore la recyclabilité des produits. Parallèlement les améliorations de conception des constituants du produit ont permis une réduction des impacts liés à leur fabrication ;
- nouvelle platine de branchement ERDF : tout en intégrant des fonctions supplémentaires, cette nouvelle version plus compacte permet une réduction du volume de son emballage. D'autre part le nombre réduit de pièces facilitera son désassemblage lors de sa fin de vie ;
- hublots d'éclairage encastrés pour cloison sèche « KALANK CS » : l'emploi de composants plus performants avec une

moindre consommation d'énergie à l'usage (- 40 %), un nouveau concept de cuve compacte en aluminium utilisant 50 % d'aluminium recyclé, ont abouti à un produit plus compact et plus facilement recyclable avec une empreinte environnementale diminuée d'environ 40 % pour la presque totalité des indicateurs environnementaux.

En 2013, Legrand a formé aux techniques de l'ACV et de la rédaction des PEP les équipes R&D de Metasystem (UPS) en Italie et de Alpes Technologie en France ainsi que 2 nouvelles équipes de R&D en Chine. Cet effort porte la part des équipes du Groupe formées à 80 % contre 74 % fin 2012 ce qui confirme son effort de déploiement de sa démarche de développement de produits à haute performance environnementale et lui permet d'atteindre son objectif pour le taux de ses centres de R&D formés à fin 2013.

La démarche d'éco-conception porte également sur les emballages. Elle permet en particulier de diminuer le ratio volume de l'emballage sur volume du produit. Des experts « emballages » ont défini les meilleures pratiques qui sont mises en œuvre par toutes les équipes R&D, par exemple : utilisation de carton contenant un taux élevé de matériaux recyclés, impression à jet d'encre à base d'eau, utilisation de colle acrylique émettant moins de COV, etc. En 2013, un nouveau concept de conditionnement carton a été appliqué au support d'appareillage BATIBOX. Il permet une réduction de 40 % de l'impact environnemental mesuré par l'indicateur d'émission des GES. Au global, ce sont des émissions évitées à hauteur de 12,5 tonnes eqCO₂ pour cette seule référence.

5.3.2 - Limiter les impacts environnementaux liés aux activités du Groupe

La politique environnementale du Groupe se déploie sur ses sites à travers la certification ISO 14001. Celle-ci entraîne la mise en place d'un SME (Système de Management Environnemental) avec deux conséquences principales :

- la détermination des aspects environnementaux significatifs (AES) du site. Son management et son personnel mettent ainsi en place des mesures adaptées aux activités et à l'environnement du site ainsi qu'à la culture locale, afin de prévenir les pollutions et plus généralement les risques environnementaux ;
- la mise en place d'un processus d'amélioration continue souvent symbolisé par la roue DEMING (*Plan-Do-Check-Act*). De cette démarche découle une diminution des impacts environnementaux grâce à la déclinaison locale de modes d'action démontrés efficaces dans des entités pilotes du Groupe. À titre d'exemple, citons une meilleure efficacité énergétique des circuits d'air comprimé, la consommation réduite d'eau dans les procédés industriels de refroidissement, la limitation à la source de la production des déchets et la mise en place de filières pour leur retraitement.

Un impact positif d'environ 2 % par an est attendu pour la diminution des consommations d'énergie et d'eau du Groupe à périmètre courant, soit un effort permettant de plus que compenser les

effets de périmètre liés à l'élargissement industriel permanent du Groupe, de par sa politique de croissance externe.

Concernant, un certain nombre d'autres impacts potentiels des activités du Groupe sur l'environnement, Legrand a souhaité, par sa contribution active au guide sectoriel sur la RSE élaboré collectivement au sein du GIMELEC (syndicat professionnel) renseigner le lecteur sur les spécificités de ses activités :

- utilisation des sols et protection de la biodiversité : Legrand n'exploite pas les sols ni la biodiversité dans le cadre de ses activités. Par ailleurs, les sites de fabrication du Groupe sont très majoritairement localisés au sein de zones d'activités ou de zones industrielles réglementées spécifiquement. Enfin, la nature manufacturière des activités du Groupe permet également une configuration des sites en étages, limitant ainsi l'empreinte au sol de ces mêmes sites ;
- nuisances sonores : en tant qu'industrie manufacturière, les nuisances sonores se limitent au bruit de machines situées à l'intérieur des bâtiments ;
- adaptation aux impacts du changement climatique : les sites du Groupe ne sont pas spécifiquement menacés par les conséquences du changement climatique. *A contrario*, un certain nombre d'offres produits du Groupe constituent des solutions limitant les émissions de gaz à effet de serre, à l'origine du

changement climatique (solutions d'efficacité énergétique, produits liés aux énergies renouvelables, etc.). Pour plus d'information concernant la promotion de l'efficacité énergétique, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.3.

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

Objectifs 2011-2013	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe à fin 2013 (mesurée sur 3 années)
Refonder la détermination de l'empreinte Carbone du Groupe. En déduire pour le projet Legrand Climact de nouveaux axes de progrès prenant en compte les objectifs de croissance du Groupe.	Utilisation de la méthodologie GHG protocol Identification et mise en place des plans de progrès	100 %
Systématiser la certification ISO 14001 des sites industriels du Groupe.	Maintien du taux de certification	100 %
Limiter la consommation d'eau et la production de déchets en appliquant aux sites industriels rejoignant Legrand les meilleures pratiques et techniques environnementales maîtrisées dans le Groupe.	Baisse de la consommation d'eau Maintien du taux de revalorisation des déchets	100 %

5.3.2.1 REFONDER LA DÉTERMINATION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE SUIVANT LA MÉTHODOLOGIE INTERNATIONALE DU GHG PROTOCOL

Afin de mieux connaître les émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) directement ou indirectement liées à ses activités et de définir les leviers d'actions les plus pertinents pour dynamiser la démarche « Legrand Climact », Legrand a lancé en 2010 le projet Empreinte Carbone. Ce projet déployé en 2011 pour estimer les émissions de GES relatives à l'ensemble des activités mondiales du Groupe selon la méthodologie du *GHG Protocol* a fait l'objet en 2012 d'évolutions méthodologiques reprises en 2013. L'objectif de la feuille de route Développement Durable s'appuie sur ces éléments et son atteinte est évaluée par l'avancement du processus mis en place, ceci à partir de la définition de la méthodologie jusqu'à la détermination des plans d'actions pour limiter les émissions de GES.

Legrand participe chaque année à l'initiative du *Carbon Disclosure Project* (CDP), organisme à but non lucratif, dont l'objectif est de mesurer, publier et partager de l'information environnementale, qui constitue un cadre pour des actions visant à lutter contre le réchauffement climatique. En 2013, le groupe Legrand a obtenu une note de 81B, contre une note de 68D en 2012. Cette progression de 19 % par rapport à 2012 récompense les efforts de transparence du Groupe mais aussi sa bonne performance en matière de réduction d'émissions de CO₂. En 2013, Legrand a également été reconnu pour la qualité de l'analyse de ses émissions de gaz à effet de serre (*Scope 3*) par l'EIO (Environmental Investment Organisation). Cette organisation propose plusieurs classements (Environmental Tracking Carbon Rankings) des entreprises mondiales selon différents critères liés à leurs émissions de gaz à effet de serre et à leur communication sur le sujet. Avec 10 axes d'analyse permettant de détailler l'origine des émissions de gaz à effet de serre de son *scope 3*, Legrand a été classé troisième dans la catégorie « *ET scope 3 disclosure* », soulignant ainsi le travail de fond effectué par les équipes en charge de ces évaluations.

L'approche méthodologique du projet Empreinte Carbone isole d'une part les émissions des *scopes 1* et *2* c'est-à-dire les émissions de CO₂ directement liées aux activités du Groupe et d'autre part les émissions indirectes du *scope 3* qui correspondent aux émissions de gaz à effet de serre induites par les activités du Groupe chez d'autres acteurs.

Plus précisément on distingue :

- les émissions du *scope 1* : ce sont les émissions du Groupe liées aux consommations de combustibles fossiles (très majoritairement du gaz naturel), utilisées essentiellement pour le chauffage des bâtiments, et dans une moindre mesure pour certains procédés industriels. Sont également prises en compte les consommations des véhicules de fonction utilisés très majoritairement par les forces commerciales dans les différents pays où Legrand est implanté. Enfin la contribution des fuites de fluides réfrigérants a été évaluée et prise en compte ;
- les émissions du *scope 2* : ce sont les émissions indirectes de gaz à effet de serre liées aux consommations d'électricité, majoritairement pour les procédés industriels et marginalement par le chauffage et l'éclairage des bâtiments. La spécificité du contenu Carbone de l'électricité de chaque pays a été prise en compte.

Au total les émissions des *scopes 1* et *2* correspondent à 188 000 tonnes équivalent CO₂ en 2013 contre 177 000 tonnes équivalent CO₂ en 2012. Les évolutions méthodologiques pour préciser l'évaluation des émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) issues de la combustion du gaz naturel et la prise en compte des consommations d'énergie marginales complémentaires (chauffage géothermique et/ou grâce à un réseau urbain) ont été poursuivies sur 2013. L'augmentation constatée du niveau d'émissions des *scopes 1* et *2* correspond à ces évolutions méthodologiques et à un effet de mix carbone défavorable lié à l'origine des consommations énergétiques. En effet, même si la consommation totale d'énergie du Groupe est globalement en baisse sur le périmètre de reporting, le contenu CO₂ évolue défavorablement en particulier du fait de la diminution relative

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

de la consommation d'électricité française, particulièrement peu émettrice de GES.

En ce qui concerne le *scope 3*, les postes suivants ont été évalués (classés par pourcentage d'émissions décroissant) : matières premières (48,3 %), biens et services achetés (27,9 %), logistique (14,5 %), fin de vie des produits (3,7 %), investissements (2,5 %), trajets domicile travail (1,7 %), pertes amont pour la production et le transport des combustibles et pertes en ligne pour l'électricité, voyages d'affaires et déchets (< 2 %).

Au total les émissions du *scope 3* atteignent en 2013 1,671 million de tonnes équivalent CO₂ et sont donc largement supérieures aux émissions des *scopes 1* et 2.

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

Cette conclusion confirme les 3 axes d'actions de la démarche Clim'act Legrand : l'éco-conception, l'optimisation des flux logistiques et la limitation des consommations d'énergie dans les sites du Groupe.

Ce travail méthodologique s'est prolongé par l'intégration des consommations d'énergie dans le suivi de la performance industrielle du Groupe. Ainsi, les sites industriels intègrent à présent, sur base semestrielle, l'ensemble de leurs indicateurs de consommation énergétique dans le cadre des tableaux de bord de suivi de leur performance globale tels que présentés à leur division de rattachement.

La consommation d'énergie des sites du Groupe

Dans le cadre de la démarche Empreinte Carbone, un inventaire des consommations énergétiques du Groupe est réalisé chaque année.

Pour 2013, la consommation d'énergie des sites du Groupe ressort à 472 GWh contre 479 GWh en 2012, soit une diminution de 1,5 % à périmètre courant, ce qui, compte tenu de l'intégration, au sein du reporting Environnement, de 6 nouveaux sites industriels par rapport à 2012 (en Inde, aux Pays-Bas, aux USA et en Turquie), est en ligne avec la trajectoire de réduction de consommation d'énergie fixée par le Groupe.

Le Groupe intègre systématiquement l'efficacité énergétique dans ses opérations de travaux neufs, de réhabilitation ou de maintenance de ses locaux. Par exemple, en 2013, une partie des locaux du siège social ont été équipés d'une VMC double flux et des châssis vitrés plus performants ont été installés sur plusieurs sites implantés dans la région du Limousin avec l'objectif de renforcer l'isolation de ces bâtiments.

Par ailleurs, le Groupe reste vigilant sur les meilleures techniques industrielles disponibles et s'applique à remplacer les équipements obsolètes par des processus moins gourmands en énergie (free cooling, presse à injecter électrique, moteur à haute efficacité énergétique, etc.).

Les solutions d'efficacité énergétique développées par le Groupe sont également installées sur ses sites industriels ou tertiaires, par exemple :

- le gestionnaire d'énergie Legrand permet d'affiner l'origine des consommations d'énergie et de réduire les usages énergétiques significatifs ; il est installé sur le site Legrand du Sitel en France et le site de Wuxi en Chine. Ce produit a reçu en 2013 le prix Entreprises et Environnement dans la catégorie Innovation dans les technologies ;
- les solutions de câblage rapide et de gestion d'éclairage Legrand permettent l'allumage des luminaires uniquement lorsque la lumière du jour est insuffisante ;
- les sites français de Saint-Marcellin et Lagord et le siège social de Limoges ont remplacé leurs systèmes d'éclairage avec la mise en place de luminaires et de systèmes de gestion optimisés.

En 2012, le siège social a été équipé de panneaux photovoltaïques avec 95 modules d'une surface totale de 150 m² (21,5 kWc) assurant une production équivalente aux besoins en électricité (hors chauffage) de 6 foyers français. Depuis 2012, en France, le Groupe a partiellement équipé sa flotte de véhicules d'entreprise avec des véhicules électriques. Des bornes de recharge ont été installées sur les parkings de son siège social et de plusieurs sites industriels. Ces bornes sont utilisées pour les navettes intersites et les déplacements dans les agglomérations proches. En 2013, ces bornes ont été rendues accessibles aux collaborateurs du Groupe propriétaires ou locataires de véhicules électriques ; ils peuvent ainsi bénéficier d'un espace et d'un accès de recharge gratuit. À terme, une vingtaine de sites français seront concernés. Ces actions vont dans le sens de l'engagement du Groupe pour soutenir le déploiement de filières apportant des solutions novatrices et respectueuses de l'environnement. Au-delà des solutions commercialisées et installées sur les bâtiments du Groupe, Legrand souhaite également faciliter l'accès de ces solutions pour ses collaborateurs.

En 2013, des audits énergétiques externes ont été réalisés sur deux sites français : le siège social à Limoges et les locaux de Bagnolet, représentant plus de 54,000 m². Leur objectif était de faire un bilan de la situation énergétique de ces sites, d'identifier où réaliser les travaux prioritaires pour réaliser des économies d'énergie afin d'établir un plan d'actions à mettre en œuvre dans les années à venir.

D'autres initiatives permettent de souligner l'engagement du Groupe sur ces domaines. Ainsi, Legrand North America a été reconnue en 2013 par le Département Américain de l'Énergie (DOE-Department of Energy) lors du Congrès Mondial de l'Ingénierie de l'Énergie (WEEC : World Energy Engineering Congress) pour son rôle moteur et ses réalisations dans l'initiative de la Maison Blanche « *Better Building, Better Plants* » – pour des bâtiments et des usines plus efficaces. En « Partenaire du Challenge », Legrand North America s'était engagé dès 2012 à la réalisation d'objectifs ambitieux en matière de gestion d'énergie et de reporting. Cette initiative vise à créer des emplois aux États-Unis en encourageant la rénovation et la mise à niveau énergétique d'immeubles de bureaux et de sites industriels.

En tant que partenaire du Challenge, Legrand North America s'est engagé sur une série d'actions à impact fort, parmi lesquelles :

- une réduction de la consommation énergétique de ses bâtiments, de 25 % sur dix ans ;
- une réduction de la consommation énergétique d'un site test, de 10 % en seulement deux ans ;
- le déploiement d'une « innovation de marché » permettant d'atteindre plus vite les objectifs de gains d'efficacité énergétique ;
- des rapports d'avancement réguliers sur l'atteinte des objectifs et les leçons apprises dans le déploiement d'innovations et de solutions d'efficacité énergétique.

En 2012, des sous-compteurs ont été installés sur 14 des sites administratifs, industriels et logistiques de Legrand North America. Ce dispositif permet une mesure instantanée de la consommation d'énergie, l'identification d'économies possibles grâce à la gestion de l'éclairage et des autres charges raccordées au réseau, ainsi que la mise en évidence des améliorations à apporter à l'installation pour améliorer davantage sa performance énergétique. En 2013, le site de Pass & Seymour a installé un parc de 144 panneaux solaires, qui produiront chaque année environ 40 000 kWh. Cette installation permettra une réduction des émissions de gaz à effet de serre du site d'environ 700 tonnes d'équivalent CO₂ et une économie sur la facture d'énergie d'environ 40 000 dollars pendant leur durée de vie estimée à 25 ans.

Enfin Legrand North America a mis en place en 2012 des « sustainability happenings ». Organisées sous la forme de concours intersites et dotées de prix collectifs reversés à des associations caritatives locales, ces journées d'actions ont conduit les employés à analyser leur espace de travail et à réduire leur consommation électrique par des actions individuelles volontaires.

La consommation d'énergie liée aux flux logistiques du Groupe

Malgré les efforts d'optimisation de ses flux logistiques poursuivis en 2013 les émissions de CO₂ liées au transport des produits ont augmenté de 15,9 % à périmètre courant. Cette évolution est essentiellement liée à un recours au fret aérien supérieur par rapport au niveau très bas atteint en 2012.

Par ailleurs, dans le cadre de sa démarche « *lean manufacturing* », le Groupe étudie et met en place :

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

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

- l'optimisation du chargement des camions au départ du centre de distribution international du Groupe vers les principales filiales ;
- l'utilisation du mode ferroviaire, notamment entre la région parisienne et l'Italie (Milan) ;
- l'utilisation du mode fluvial entre le port du Havre et la région parisienne, notamment pour approvisionner le Centre de Distribution International du Groupe ;
- l'utilisation, autant que possible, du même moyen de transport pour les réceptions et expéditions réalisées par le Centre de Distribution International du Groupe (réduction des trajets réalisés à vide) ;
- un recours au fret aérien limité : qui a représenté pour l'année 2013, moins de 2 % des poids expédiés à partir du Centre de Distribution International du Groupe.

La méthodologie employée par le Groupe pour cartographier ses flux logistiques assure une couverture de plus de 96 % de son chiffre d'affaire.

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

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

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

Compte tenu de la politique de croissance externe du Groupe, un effort important est nécessaire chaque année. En 2013, 3 unités industrielles ont rejoint la liste des sites certifiés ISO 14001 : l'usine thaïlandaise de Bangkok, l'usine de Nashik en Inde et le centre logistique de Fort Mill aux USA.

Ainsi à fin 2013, 87 % des sites industriels et logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001.

Le Groupe a la volonté d'engager ses nouvelles acquisitions au plus tôt dans cette démarche de certification, en accompagnant les nouveaux sites industriels vers le niveau requis. Cette volonté représente un effort conséquent et récurrent, en particulier dans

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

certains pays pour lesquels le cadre réglementaire ou normatif est éloigné des critères de la certification ISO 14001. Ainsi, malgré l'entrée de nouveaux sites industriels dans le Groupe et la durée nécessaire à la mise en place des actions d'amélioration, Legrand s'est fixé l'objectif ambitieux de maintenir un taux de certification au minimum supérieur à 80 % sur la période 2011-2013, objectif largement atteint sur la période.

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

Dans le cadre de cet objectif, le groupe Legrand a mis en œuvre des actions d'une part pour limiter la consommation d'eau, et d'autre part pour réduire la production de déchets et en améliorer le taux de revalorisation.

En 2011, année de départ de la feuille de route 2011-2103, le Groupe s'est fixé comme objectif une baisse de 2 % par an de la consommation totale d'eau.

Pour la production de déchets, une baisse annuelle de 2 % a également été fixée comme objectif. Toutefois, pendant la période, l'amélioration du reporting environnemental a conduit à une déclaration plus exhaustive des déchets dont l'identification était au départ très dépendante du contexte culturel des sites du Groupe. Cette meilleure identification des déchets s'est traduite par une augmentation faciale des données et a rendu non pertinent le suivi de l'avancement de l'objectif. Cette contribution a donc été neutralisée dans le suivi de l'avancement de l'objectif.

Maîtrise de la consommation de l'eau

La consommation d'eau du Groupe représente 1 128 milliers de m³ en 2013, en baisse de 2,6 % à périmètre courant, par rapport aux chiffres reportés en 2012, soit au-delà de l'objectif d'une diminution de 2 % par an. Cette baisse démontre l'efficacité des actions mises en place qui font plus que compenser l'intégration en 2013 de six nouveaux sites industriels dans le reporting.

À l'instar des émissions de gaz à effet de serre pour le *GHG protocol* (cf. 5.3.2.1.), les principales consommations d'eau liées à l'hébergement et à la restauration du personnel sur les sites industriels ne sont plus prises en compte lorsque cela est techniquement possible.

Concernant la ressource en eau, le Groupe évalue son exposition et sa dépendance à partir de référentiels publics. Cette analyse prend en compte les consommations d'eau mais également la disponibilité locale de cette ressource.

En combinant les consommations reportées par les sites et les données cartographiques du WSI (Water Scarcity Index) publiées par l'UNEP (United Nation Environment Programme), le Service Environnement a déterminé les 20 sites qui contribuent à 80 % de la pression hydrique du Groupe dans le monde. Cette analyse a également permis d'évaluer que près de 85 % des consommations d'eau du Groupe se font sur des sites industriels eux-mêmes

localisés sur des zones caractérisées par une exploitation de l'eau faible ou modérée (indice WSI < ou égal à 0,7). Cette approche permet, aux divisions industrielles de mieux cibler leurs actions sur les sites les plus sensibles vis-à-vis de leur impact environnemental sur les ressources locales en eau.

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

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

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

Maîtrise des déchets

Le reporting environnemental met en avant, pour le total des déchets produits, un chiffre brut de 49,9 milliers de tonnes en hausse de 0,6 % à périmètre courant, par rapport à 2012. Cette année encore l'évolution du chiffre traduit l'amélioration du travail d'identification, de catégorisation et de comptabilisation des déchets produits par le Groupe et masque la diminution des déchets induite par les actions mises en œuvre localement. L'effet de ces actions de terrain est néanmoins visible au niveau du taux de revalorisation des déchets qui atteint 85 % en 2013, contre 82 % en 2012 l'objectif que s'était fixé le Groupe étant à minima de maintenir ce taux à 80 %.

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

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

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

Quelques rebuts sont directement réutilisés dans le procédé de production : ainsi, les carottes de moulage sont broyées et réincorporées avec des matériaux vierges dans le procédé d'injection thermoplastique.

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

Depuis 2012, la filiale du Groupe, Bticino a mis en place sur ses sites italiens une campagne de promotion pour une

consommation responsable des ressources, appelée « 3 R » : Réduire, Réutiliser, Recycler. À travers une participation active de tous ses collaborateurs, plusieurs initiatives ont été mises en place dans les ateliers de production : réunions hebdomadaires avec analyse d'indicateurs, propositions d'amélioration, partage d'idées et suggestions. Cette démarche a permis la réalisation de plusieurs actions remarquables, entre autres : détection des pertes d'énergie dans les machines, extinction des machines lors des pauses, réutilisation des consommables, tels que les gants, augmentation du tri sélectif.

Toujours pour réduire son impact environnemental, le Groupe a fait évoluer, son parc d'imprimantes et copieurs multi-fonctions (imprimante/fax/scanner) sur l'ensemble de ses sites français ; la nouvelle génération de machines permet ainsi de configurer par défaut les types d'impressions et copies les moins consommateurs de ressources (noir et blanc, recto/verso) conduisant à une réduction d'environ 20 % du nombre

d'impressions ce qui limite d'autant la production de déchets. D'autre part ces machines, éco-conçues, permettent, lors de leur utilisation, une économie d'énergie d'environ 17 %. Le fournisseur sélectionné par le Groupe gère le renouvellement des consommables qui sont traités en fin de vie à travers les filières de collecte et de recyclage de ces déchets. Enfin, les machines installées alimentent une filière de réutilisation mise en place dans le cadre de la fondation « *close the gap* ».

En 2013, Legrand a été classé par le WWF France et Riposte Verte au PAP50 Entreprises. Cette étude évalue la politique papier des 50 plus grandes entreprises implantées en France. Elle analyse plus particulièrement leur consommation de papier, la proportion de papier responsable utilisé et les actions mises en place pour maximiser le recyclage. Legrand arrive sixième de ce classement avec une note de 65/100. Legrand France affiche un taux de recyclage de 74 % sur ses déchets papier.

5.3.3 - Promouvoir l'efficacité énergétique

Les bâtiments sont à l'origine de 40 % des consommations d'énergie dans le monde et sont responsables d'un quart des émissions de CO₂. La prise de conscience liée au réchauffement climatique, les économies financières potentielles, et les évolutions réglementaires ou normatives, sont autant d'éléments favorisant la mise en œuvre d'une infrastructure électrique et numérique « éco-efficace ». Ces nouveaux enjeux pour des bâtiments performants sont pris en compte par les divisions industrielles et les filiales du Groupe. Les équipes marketing locales ont été sensibilisées au bâtiment durable (basse consommation et/ou *Green Building*) et à l'efficacité énergétique. Elles intègrent ces dimensions dans leur développement et leur approche commerciale.

Le Groupe propose des solutions simples et accessibles au plus grand nombre pour différentes typologies de bâtiments (bureaux, hôtels, etc.). Une attention particulière est apportée aux nouvelles économies qui ont de véritables challenges énergétiques à relever.

5.3.3.1 ACCOMPAGNER LES ACTEURS DE LA FILIÈRE ÉLECTRIQUE

Rendre accessible à ses clients les nouveaux territoires générateurs d'activités pour demain fait partie intégrante de la stratégie du groupe Legrand qui participe depuis de nombreuses années au développement de la filière électrique et à la montée en compétences de ses acteurs sur les métiers de l'électricité. Impliquer sa filière métier dans une démarche de consommation électrique plus responsable, vendre des solutions intégrant de plus en plus de technologies ou des systèmes à forte valeur ajoutée, nécessite un accompagnement pédagogique, technique et une aide à la vente.

Implication de la filière électrique

Le Groupe implique sa filière métier à travers plusieurs supports et actions :

- **des centres de formation/information** proposent des séminaires ou des formations en ligne sur les réglementations environnementales et énergétiques, les constructions *Green Building* selon les principaux référentiels utilisés, les bonnes pratiques liées à l'installation électrique, ceci afin de permettre une appropriation aisée de ces notions ;
- **un symbole spécifique et une éco-étiquette** ont été créés afin de permettre aux clients du Groupe d'identifier aisément les solutions pour l'efficacité énergétique. Ils sont repris sur les supports de communication des filiales du Groupe partout dans le monde. Legrand s'engage de plus à communiquer à ses clients des données précises concernant les bénéfices apportés par ses offres : émissions de CO₂ évitées, économie financière, durée d'amortissement. Le calcul de ces données s'appuie sur une base réglementaire ou normative et/ou sur la validation d'experts reconnus, extérieurs à l'entreprise. Ces informations sont associées à des cas concrets d'installation où la solution est clairement décrite dans un type de bâtiment précis ;
- **la participation à des conférences ou des salons** dédiés à la promotion de l'efficacité énergétique. Par exemple, en France, Legrand a organisé « les 48 heures de l'électromobilité ». Plus de 200 clients, investisseurs, bureaux d'études, installateurs et distributeurs ont eu l'occasion de faire un point sur l'évolution des normes encadrant les bornes de recharge pour véhicules électriques, de découvrir les solutions du Groupe en matière de recharge et d'essayer les véhicules électriques des différents constructeurs automobiles ;

- **des collaborateurs formés** pour accompagner la filière électrique vers le bâtiment vert et économe en énergie : les équipes commerciales et techniques des filiales de LNA (Legrand North America) sont engagées depuis plusieurs années dans une démarche d'accréditation LEED (Leadership in Energy and Environment Design) AP (Accredited Professional). Cette approche est désormais reprise par les filiales du Groupe dans les différents pays pour lequel le référentiel LEED devient un standard de construction. Ainsi, en 2013, Legrand Chine a commencé l'accréditation de ses Responsables Grands Comptes afin qu'ils apportent leur expertise à leurs clients dans le domaine du bâtiment durable ;
- **le soutien à l'entrepreneuriat social.** En France Legrand accompagne, en partenariat avec la Fondation Rexel, des porteurs de projets d'entrepreneuriat social pour le progrès énergétique, dans le cadre du projet « Impact – efficacité énergétique ». Legrand et la Fondation Rexel s'associent pour créer une plate-forme commune de compétences. Via cette plate-forme, les entrepreneurs concernés pourront bénéficier d'un accompagnement pour leur développement. Plus globalement, l'objectif de ce partenariat entre Legrand et la Fondation Rexel est d'allouer des ressources (compétences métiers, matériels, etc.) pour accélérer le développement des initiatives de lutte contre la précarité énergétique en France.

Participation aux évolutions normatives et réglementaires

Par ailleurs, Legrand soutient les différentes démarches *Green building* (Leed, Green Star, Breeam, HQE, etc.). Il est membre du Green Building Council (GBC) dans plusieurs pays, tels que les États-Unis, le Vietnam, Singapour, la Chine etc. Aux Emirats Arabes Unis, la filiale du Groupe est membre actif de l'*Emirates Green Building Council* (EGBC – Conseil du Bâtiment Vert des Émirats) et membre de son Conseil d'administration.

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

Le Groupe participe au débat national français sur la transition Énergétique. En particulier, il a pris part à une table ronde avec le Ministre français de l'Écologie qui a reçu une dizaine de personnes actives sur Internet et plus particulièrement sur les réseaux sociaux autour du thème de l'énergie. Le débat national sur la transition Énergétique rentre dans une phase de confrontations entre les avis d'experts et les citoyens. Le nucléaire, les énergies renouvelables, les smart grids... autant de sujets que le débat doit approcher. Des premiers scénarios de consommation d'énergie à l'horizon 2050 ont été établis et démontrent la nécessité de changements qui doivent s'ancrer dans la durée. Le groupe Legrand doit apporter les solutions de mesure et de suivi des consommations qui répondront à ces exigences.

Aux États-Unis, le Groupe est partenaire d'Alliance to save energy (Alliance pour l'économie d'énergie). Cette organisation regroupe des chefs d'entreprise, des décideurs politiques et des responsables d'associations de protection de l'environnement et

de consommateurs souhaitant promouvoir l'efficacité énergétique dans le monde, à travers des initiatives dans le domaine politique, la recherche, le déploiement technologique, la communication et la sensibilisation du public.

Sensibilisation des consommateurs et particuliers

L'implication du Groupe pour l'efficacité énergétique passe aussi par des actions de sensibilisation des consommateurs et particuliers. Ainsi depuis 2012, le Groupe relaie le projet « Familles à Énergie Positive » auprès de ses collaborateurs habitant la communauté d'agglomération de Limoges métropole. Porté par l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), ce projet a pour objectif de mobiliser la population de façon concrète, efficace et conviviale sur la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre et la réduction des consommations d'énergie à la maison. Treize familles de collaborateurs Legrand ont participé ainsi à cette action de promotion de la sobriété énergétique.

En 2013, Legrand s'est associé à la création du « Laboratoire énergétique pour la ville de demain » au Mureaux (Yvelines). Plate-forme de formation, de recherche et d'information sur l'efficacité énergétique et l'électro-mobilité, le « Laboratoire énergétique pour la ville de demain » est composé d'architectes, d'ingénieurs, d'économistes et d'industriels. Le groupe Legrand s'associe au fonctionnement de cette plate-forme en y apportant son savoir-faire et son expertise sur les projets de réseaux d'habitations intelligents. Le laboratoire accueillera un pôle de formation et de recherche sur l'efficacité énergétique et les déplacements intelligents. Il formera aussi bien les habitants du territoire que des élèves du niveau CAP au bac + 3. Legrand les accompagnera pour définir l'usage le mieux adapté à leurs besoins et trouver les solutions contribuant au final à optimiser les performances durables du bâtiment.

5.3.3.2 METTRE À DISPOSITION DES SOLUTIONS POUR L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

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

Ces solutions faciles à installer, à faire évoluer et à utiliser peuvent être mises en œuvre par les acteurs de la chaîne économique habituelle de Legrand.

Des solutions pour gérer l'énergie consommée par les applications et ainsi diminuer les gaspillages et réduire la facture électrique

Gestion de l'éclairage

Les systèmes de contrôle d'éclairage et les détecteurs de présence – notamment ceux développés par la filiale WattStopper, offrent jusqu'à 55 % d'économie sur la consommation en éclairage d'un bâtiment tertiaire, ce qui représente par exemple 2 500 kg d'émissions de CO₂ évitées par an pour un bâtiment de bureaux de 2 000 m².

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

Gestion de l'électricité spécifique

Nombre de nos équipements familiers au bureau ou à la maison ne peuvent se passer de l'énergie électrique. C'est ce que l'on appelle l'électricité spécifique (ordinateurs, imprimantes...). Legrand propose des systèmes de programmation pour la coupure des postes bureautiques, de l'éclairage et de la ventilation selon des plages horaires. De plus un système de coupure par interrupteur, associé à un repérage visuel des circuits programmés engendre des économies d'énergie pouvant aller jusqu'à 20 % de la consommation des équipements, bureautique (troisième poste de consommation d'énergie dans un bâtiment tertiaire). Cela représente 800 kg de CO₂ évitées pour un service de 100 personnes équipées d'ordinateurs en France.

Gestion du chauffage

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

Des solutions économes en énergie pour les centres de données

AEGIDE, filiale néerlandaise du Groupe, fournit des solutions économes en énergie pour les centres de données, aussi bien dans les grandes, moyennes et petites entreprises que dans les infrastructures commerciales. La solution Varicondition Cold Corridor[®], par exemple, est un système basé sur la séparation complète des flux d'air chaud et froid, pour gagner en efficacité et réaliser des économies d'énergie.

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

Mesurer l'énergie consommée et estimer le potentiel de réduction

Analyser, mesurer et superviser l'installation électrique est une étape essentielle pour agir sur la consommation qui conduit en moyenne à une économie de l'ordre de 10 % sur la consommation d'énergie. Les analyseurs Alptec de la filiale

Alpes Technologies permettent d'analyser le réseau électrique (coupures, surtensions...) d'un bâtiment tertiaire ou industriel, de traquer ses failles et de les corriger. En 2013, le nouveau gestionnaire d'énergie du bâtiment du Groupe a été primé au Prix Entreprises et Environnement et a reçu le Grand Prix du Jury dans la catégorie Innovation dans les technologies. Outil de gestion active simple d'installation et d'usage, il met à la portée de l'ensemble des acteurs de la filière électrique son utilisation et sa mise en œuvre. Cet outil a été spécifiquement développé pour les petits et moyens bâtiments, qui représentent 93 % des bâtiments tertiaires.

Dans les bâtiments résidentiels, les solutions des gammes Arteor, Céliane, Axolute et LivingLight centralisent le pilotage de tous les équipements et ouvrent ainsi la voie de la mesure complète des consommations de la maison. La filiale américaine WattStopper propose également l'*Energy calculator*, un outil gratuit, accessible en ligne, permettant à chacun de calculer le potentiel de réduction de sa propre consommation d'énergie.

Qualité de l'électricité

Leader dans son domaine, la société Alpes Technologies acquise en 2008 par Legrand, complète l'offre du Groupe dans le domaine de la puissance et de la qualité de l'électricité. En complément des solutions d'analyse des réseaux, cette filiale propose une gamme complète de services et de produits contribuant à la qualité de l'énergie et à la réduction de l'impact environnemental : compensation d'énergie réactive, filtrage des harmoniques. Depuis 2010, Alpes Technologies déploie ses offres dans de nombreux pays, en particulier la Pologne, la Russie, le Maroc, les Emirats Arabes Unis, l'Arabie saoudite, le Chili, la Belgique et le Portugal. Ces solutions permettent d'éviter des émissions CO₂ conséquentes. Par exemple, l'installation d'une batterie de condensateur de 75 kVAR dans un supermarché de 1 000 m² en France permet d'éviter l'émission de 1,6 tonne de CO₂ par an.

Des transformateurs innovants limitant les pertes

Legrand propose des transformateurs secs à perte réduite. Moins polluants et plus économes que les transformateurs traditionnels, ils permettent de diminuer les émissions de CO₂ de plus de 800 kg par an pour un bâtiment informatique avec 2 salles de 250 m².

Assurer une alimentation électrique continue et de qualité : UPS*

Legrand à travers ses filiales Inform (Turquie), SMS (Brésil), Meta System Energy (Italie), Numeric (Inde), et S2S (France) propose des gammes d'UPS conventionnels, des UPS modulaires à haute technicité dédiées aux installations à criticité importante (*datacenters* ou établissements financiers) et des onduleurs photovoltaïques de puissance. L'efficacité énergétique de ces solutions repose sur un circuit intelligent de correction du facteur de puissance, qui optimise l'absorption d'énergie en entrée ; l'efficacité demeure à un niveau élevé et constant même à un faible taux de charge, donc la performance énergétique n'est pas fonction des éventuelles variations de charge.

* UPS : Uninterruptible Power Supply, « Alimentation Statique sans Interruption » (onduleur).

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

Raccordement des panneaux photovoltaïques

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

Solutions de recharge pour véhicule électrique

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

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

5.3.4 - Synthèse des indicateurs environnementaux

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

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

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en matière environnementale. Toutes les données correspondent au périmètre du reporting Environnement qui couvre plus de 85 % du cout de production du Groupe, à l'exception des émissions de GES exprimées en tonnes équivalent CO₂ qui couvrent 100 % des activités du Groupe.

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

5.3.4.1 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – PRODUITS

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

	2011	2012	2013
Part du chiffre d'affaires Groupe réalisé avec des produits comportant des PEP	30 %	37 %	47 %
Part des bureaux d'études Groupe réalisant des Analyses de Cycle de Vie Produits (ACV)	67 %	74 %	80 %

5.3.4.2 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – SITES

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

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

	2011	2012	2013
Consommation d'énergie (GWh)	527	479	472
Consommation d'énergie directe (essentiellement gaz) (GWh)	253	213	195
Consommation d'énergie indirecte (essentiellement électricité) (GWh)	274	266	277
Émissions totales de CO ₂ pour le scope 1 et 2 du bilan carbone (milliers teq. CO ₂)	187 *	177 *	188 *
Émissions liées au transport de produits (milliers teq. CO ₂)	88,9	88,8	103,0
Émissions de CO ₂ liées aux consommations d'énergie (milliers teq. CO ₂) scopes 1, 2 et 3 ** du bilan carbone	1 847	1 856	1 859
Sites certifiés ISO 14001 (%)	87 %	87 %	87 %
Consommation d'eau (en milliers de m ³)	1 390	1 158	1 128
Déchets produits (en milliers de tonnes)	43,4	49,6	49,9
Déchets valorisés (%)	79 %	82 %	85 %
Composés Organiques Volatils (COV) (tonnes)	69	83	89

* Valorisation conforme aux exigences du GHG Protocol.

** Données non disponibles pour 2010.

Précisions complémentaires :

- le reporting environnemental couvre un calendrier décalé, composé systématiquement du quatrième trimestre de l'année N-1 et des trois premiers trimestres de l'année N ;
- la consommation d'énergie des sites du Groupe s'est élevée à 472 GWh contre 479 GWh en 2012 (le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.2.1 du présent document de référence pour plus d'information sur ces variations) ;
- la consommation d'eau du Groupe représente 1 128 milliers de m³ en 2013, en baisse de 2,6 % par rapport à 2012 (le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.2.3 du présent document de référence pour plus d'information sur ces variations) ;

- les déchets représentent 49,9 milliers de tonnes en 2013, en hausse apparente de 0,6 % par rapport à 2012 à périmètre courant (le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.2.3 du présent document de référence pour plus d'information sur ces variations) ;
- les émissions de COV s'établissent à 89 tonnes en 2013, en hausse de 7 % par rapport à 2012 à périmètre courant. Il est important de noter que cette évolution est principalement induite par une amélioration du report des données issues des sites inclus dans le périmètre des estimations. Ainsi en 2013 tous les sites susceptibles d'émettre des COV compte tenu de la nature de leurs activités ont quantifié leurs émissions effectives de COV.

5.3.4.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – AUTRES

	2011	2012	2013
Formations et sensibilisation à l'environnement (en heures)	15 300	17 375	18 700
Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (en millions d'euros) *	-	14,6	13,0

* Cette donnée a été communiquée pour la première fois au titre de l'exercice 2012.

Pour plus d'information quant à la gestion des risques environnementaux, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4 du présent document de référence.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

5.4 - DÉMARCHE SOCIALE ET SOCIÉTALE : POLITIQUE ET RÉSULTATS 2013

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

5.4.1 - Investir dans les collaborateurs

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

Un engagement fort en faveur de la sécurité et de la santé au travail

Le Service Prévention Groupe, rattaché à la Direction des ressources humaines, pilote la politique Prévention et son déploiement. Il s'appuie pour ceci sur un réseau de correspondants Prévention sur les différents sites et/ou sur les responsables Prévention au sein des divisions industrielles du Groupe. Chaque correspondant d'entité est un acteur du réseau de communication des informations sur la Sécurité et la Santé des collaborateurs du Groupe.

La Charte de la prévention constitue la politique du Groupe en la matière. Elle a été remise à jour en 2013 et définit trois principes : la conformité aux législations et réglementations nationales, l'intégration de la sécurité à la démarche industrielle, l'harmonisation des stratégies de prévention.

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

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

La prévention intégrée à la démarche industrielle

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

Durant l'année 2012, une action spéciale de communication a été menée auprès de l'ensemble des correspondants Prévention dans les pays d'implantation du Groupe. Cette action a permis de rappeler l'importance de cette charte, de préciser sa disponibilité

au sein de la charte des Fondamentaux du groupe Legrand, mais aussi de réaliser une explication détaillée de celle-ci. À l'issue de cette campagne d'information, un support de communication a été rédigé pour favoriser la diffusion vers les collaborateurs. La charte a été mise à jour en 2013. Une évolution sur la forme a été réalisée pour faciliter sa communication et sa compréhension. Les trois principes essentiels sont confirmés et le principe de conformité a été complété par une référence explicite à la surveillance de la santé des collaborateurs afin d'être en ligne avec les principes directeurs de l'ILO-OSH 2001. Cette mise à jour a ensuite fait l'objet d'une communication via l'intranet du Groupe.

La formation à la sécurité est un axe de travail important, qu'il s'agisse de prévention des risques liés au poste de travail, de secourisme ou de lutte contre l'incendie. Au global, on constate dans les différentes filiales du Groupe, une volonté de mieux préparer le personnel face aux risques pour leur sécurité et leur santé, ce qui se retrouve dans le nombre d'heures de formation dispensées sur ces notions : 92 500 heures en 2013 contre 84 500 heures en 2012, soit une augmentation de près de 9,5 %.

Des délégations de pouvoir, ou dispositifs équivalents, sont mises en place pour formaliser la responsabilité des dirigeants de chaque unité du Groupe, notamment en matière de prévention des risques professionnels. Pour l'ensemble des salariés français, les définitions de fonctions contiennent les informations permettant de faire de la sécurité et de la santé au travail une responsabilité connue et acceptée de chacun, quels que soient son niveau hiérarchique et sa fonction.

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

Des directives et des référentiels Groupe

Des règles communes sont progressivement rédigées à destination du Groupe.

Par exemple, une directive du Groupe portant sur les équipements de travail a été formalisée. Elle demande d'intégrer des clauses dans les contrats d'achat pour garantir la conformité au droit applicable des machines nouvellement acquises. Elle exige aussi qu'un contrôle de conformité soit réalisé systématiquement

lors de tout transfert d'un équipement de travail, y compris au sein du Groupe. Elle définit enfin un certain nombre de règles à respecter afin de garantir le maintien en état des machines en cours d'utilisation (notamment la vérification périodique du bon fonctionnement des dispositifs de sécurité). Ces règles sont d'ores et déjà promues sur tout le périmètre français du Groupe et pourront être étendues progressivement.

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

Un système de gestion de la sécurité et santé au travail, respectant le référentiel ILO-OSH 2001 du Bureau International du Travail est déployé progressivement dans les entités du Groupe. Ce référentiel est un cadre de gestion structuré et global des risques professionnels qui donne au Groupe la possibilité de progresser dans ses résultats et dans ses méthodes.

Fin 2013, 43 % des effectifs du Groupe sont couverts par au moins un accord en cours de validité sur la thématique de la prévention des risques professionnels (41 % en 2012).

À titre d'exemple, l'ensemble des sites français du Groupe sont couverts par 3 accords nationaux signés avec les organisations syndicales : accord sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés, accord de méthode sur la prévention des risques psychosociaux et la qualité de vie au travail, accord pour la prévention et l'insertion du handicap. Le Mexique est, quant à lui, couvert par un accord relatif au fonctionnement du Comité de Sécurité et de Santé. Par ailleurs, des accords ont été signés, en Corée, en Australie, aux États-Unis ou encore en Inde sur des thématiques générales de sécurité et de santé au travail (protection individuelle, santé au travail, évaluation des risques, etc.).

Un outil de reporting commun

Le service Prévention s'appuie sur un outil de reporting permettant la consolidation périodique des données statistiques de prévention des risques professionnels. Cet outil a aussi pour objectif de promouvoir les meilleures pratiques à travers le Groupe.

Les 146 entités incluses dans le périmètre de reporting couvrent la totalité des effectifs du groupe Legrand (personnel industriel, commercial, administratif, etc.). Le processus de reporting Prévention s'accompagne d'un référentiel mis à jour chaque année et communiqué à chaque entité concernée au démarrage de l'exercice de reporting. Ce document regroupe l'ensemble des indicateurs de mesure de la performance sur la maîtrise des risques professionnels et sur la sécurité et santé au travail. Le Service Prévention Groupe échange avec les entités afin de s'assurer de leur bonne compréhension des indicateurs et de la pertinence des données communiquées. À l'issue de chaque cycle de reporting (4 en 2013), une synthèse des résultats est envoyée vers chaque entité ainsi que les informations sur toutes les entités du pays considéré. Chaque entité est ainsi informée de sa contribution aux résultats consolidés au niveau de sa zone géographique, de sa division industrielle de rattachement, et au niveau du Groupe.

Les responsables Prévention des trois divisions industrielles reçoivent également une consolidation des indicateurs pour chacune de leur division respective.

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

Objectifs 2011-2013	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe à fin 2013 (mesurée sur 3 années)
Maintenir une consolidation des indicateurs de sécurité et santé pour plus de 95 % des effectifs du Groupe *. Intégrer les nouvelles entités du Groupe au plus tard lors du troisième process de reporting suivant leur entrée dans le Groupe.	Maintien du taux de consolidation des indicateurs à plus de 95 % des effectifs	100 %
Assurer qu'au moins 85 % des effectifs du Groupe fait l'objet d'une évaluation des risques formalisée *.	Maintien du taux d'évaluation des risques à au moins 85 %	94 %
Favoriser une démarche de prévention participative en permettant à plus de 85 % des effectifs du Groupe * d'être représenté par un Comité de Sécurité et de Santé.	Maintien du taux de représentation par un Comité de Sécurité et Santé pour plus de 85 % des effectifs	100 %
Permettre à 75 % des effectifs du Groupe de bénéficier d'un entretien médical ou paramédical au moins tous les 5 ans *.	Pourcentage des effectifs ayant bénéficié d'un entretien médical, supérieur à 75 %	98 %
S'assurer du respect de la Charte de la prévention ; la promouvoir en particulier dans les nouvelles entités du Groupe dans l'année qui suit leur intégration.	Déploiement du plan de sensibilisation à la Charte de la prévention	100 %
Rédiger une directive Groupe relative à la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS).	Rédaction et validation de la directive	100 %

* Hors acquisitions de moins de 3 ans.

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

Depuis 2011, le Groupe a nommé une personne spécifiquement dédiée au pilotage de ces six objectifs.

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

Cet indicateur vise à montrer que l'ensemble du Groupe est associé à la démarche de progrès en matière de prévention des risques professionnels. Il s'agit aussi de garantir la représentativité des résultats communiqués. Cet objectif est pleinement atteint par le groupe Legrand depuis 2011, avec une consolidation des indicateurs de santé et sécurité couvrant plus de 99 % des effectifs (99,9 % en 2013).

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

Depuis 2011 le référentiel et le manuel utilisateur de l'application sont revus annuellement, notamment suite aux remarques faites dans le cadre de l'audit réalisé par les Commissaires aux comptes du Groupe. Un *webcasting* a été réalisé en 2011 auprès des correspondants prévention, afin de rappeler l'importance du reporting et de sa fiabilité ; ce *webcasting* a aussi permis de les informer sur les résultats de l'audit. Ces actions ont permis de maintenir les résultats du Groupe : ce sont presque 100 % des effectifs qui sont concernés par le reporting 2013 ; cet indicateur est maintenu à un très haut niveau. En 2013, le reporting quadrimestriel est devenu trimestriel, ce qui a augmenté le rythme des échanges avec les correspondants prévention et a amené une visibilité supérieure sur les données de sécurité et santé ; elles sont désormais utilisées dans les présentations de suivi des performances industrielles des unités concernées.

Ce reporting intermédiaire permet également d'améliorer le processus de reporting annuel en impliquant plus régulièrement les entités du Groupe, en fiabilisant les données consolidées et en animant le réseau des correspondants Prévention.

Le reporting périodique a aussi été utilisé pour des actions de communication ciblées sur des thèmes choisis afin d'améliorer la compréhension des indicateurs. Cela a été le cas par exemple pour la politique de prévention du Groupe (Charte de la prévention) ainsi que l'évaluation des risques professionnels.

2^e objectif : Assurer qu'au moins 85 % des effectifs du Groupe font l'objet d'une évaluation des risques formalisée

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

Une méthode d'évaluation a été élaborée en 2012 afin de permettre aux entités ne disposant pas de méthodologie propre

d'évaluation des risques, de mener cette évaluation sur la base d'un outil commun adapté à l'activité du Groupe. Cette méthode a fait l'objet d'une phase de test sur site et sera mise à disposition de toutes les unités.

Pour 2013, 80 % des effectifs du Groupe font l'objet d'une évaluation formalisée des risques. Cela correspond à 94 % de l'objectif fixé. La fiabilisation continue du reporting et la poursuite des actions engagées en faveur de l'évaluation des risques doivent conduire le Groupe à progresser encore dans les années à venir.

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

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

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

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

Une procédure a été rédigée par le Groupe afin de soutenir le déploiement progressif de la démarche, en particulier dans des pays où le droit local ne l'exigerait pas. La prochaine étape consistera à déployer cette procédure.

Pour 2013, 92 % des effectifs du Groupe font l'objet d'une représentation par un Comité de Sécurité et de Santé, au-delà de l'objectif de 85 % affiché par le Groupe.

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

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

Certaines filiales mènent des actions spécifiques sur ce sujet. En Colombie par exemple, la filiale du Groupe s'engage activement pour la santé de ses collaborateurs. Elle a mis en place un programme et un comité mixte sur la santé au travail (COPASO). Il mobilise la médecine préventive du travail, les comités d'hygiène et de sécurité industriels. Des tests médicaux sont effectués périodiquement et des actions de promotion et de sensibilisation sur la santé sont réalisées. Plus de 400 personnes ont été concernées en 2013, en particulier concernant les troubles visuels et métaboliques.

Au niveau du Groupe, une procédure a été rédigée pour définir les règles minimales applicables en matière d'entretien médical ou paramédical. Cette procédure prévoit notamment un entretien médical ou paramédical au moins tous les 5 ans. La prochaine

étape consistera à déployer la directive Groupe sur le ou les périmètres jugés prioritaires.

Pour 2013, 74 % des effectifs du Groupe font l'objet d'un suivi de santé par un entretien médical professionnel, soit 98 % d'atteinte de l'objectif.

5° objectif : S'assurer du respect de la Charte de la prévention ; la promouvoir en particulier dans les nouvelles entités du Groupe dans l'année qui suit leur arrimage

La Charte de la prévention est la politique du Groupe en la matière. Elle est signée par le Président Directeur Général du Groupe et a été actualisée en 2013. Elle a fait l'objet d'une large communication à l'attention des salariés et est accessible sur l'Intranet en six langues.

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

La mise à jour de la Charte de la prévention en 2013 a fait l'objet d'une communication spécifique sur l'intranet.

Le respect de la Charte de la prévention est aussi évalué sur la base de l'atteinte des objectifs de moyen qui ont été fixés dans le cadre de la feuille de route Développement Durable. Le pilotage des indicateurs via le processus de reporting permet de contrôler que les grands principes de la charte sont compris et appliqués à travers le Groupe.

Ces éléments ont permis au Groupe d'atteindre l'objectif fixé à fin 2013.

6° objectif : Rédiger une directive Groupe relative à la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS)

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

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

Une directive TMS a été rédigée par la fonction Prévention. Elle propose une méthode de dépistage des situations à risques pour l'apparition de TMS. Elle rassemble des éléments explicatifs sur les TMS spécifiques aux activités de Legrand.

Cette directive formalise la volonté du Groupe de prendre en compte l'ergonomie du poste de travail, et plus largement tous les facteurs de risques favorisant l'apparition des TMS, dès la phase de développement de nouvelles productions ou organisations.

Le projet de directive a été soumis à différentes commissions (RH, préventeurs, médecins du travail, équipes en charge des méthodes d'industrialisation) ce qui a permis d'enrichir le projet initial avant sa validation définitive.

Au premier semestre 2013, la méthode a été testée sur trois sites pilotes en France et en Italie, avant sa mise à disposition à l'ensemble du Groupe. Les sites ont donc désormais la possibilité d'évaluer chaque poste de travail concerné en utilisant une des 4 grilles de cotation qui regroupe les facteurs de risques des 4 activités standards dans le Groupe. Après la mise en œuvre d'actions d'amélioration, une nouvelle évaluation permettra de contrôler la réduction des risques qui n'auront pas pu être éliminés. Il est à noter que l'objectif de rédaction de la méthode d'évaluation des risques de TMS a été largement dépassé de par la validation de la méthode et sa mise à disposition au niveau du Groupe.

Prévention des risques psychosociaux

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

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

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

Le contenu de l'enquête et les modalités ont été définis avec les représentants du personnel et en partenariat avec un médecin du travail. L'administration et le traitement de l'enquête ont été pris en charge par un organisme tiers externe et indépendant, l'ARACT Limousin (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Les résultats ont fait l'objet d'une restitution auprès des salariés en novembre 2011. Une restitution des résultats propres à chaque site a été effectuée au cours du premier semestre 2012 pour mise en place progressive de plan d'actions. Les groupes de travail sont mis en place progressivement sur chaque site. Ils définissent les plans d'action locaux, à la fois sur les axes de progrès et sur les points d'appui à pérenniser.

Une négociation est en cours en France concernant un accord de fond sur l'amélioration de la qualité de vie au travail.

D'autres unités du Groupe ont également pris en compte les risques psychosociaux. À titre d'exemple, on peut citer l'Italie qui a mis en œuvre un programme d'évaluation des RPS. Autre exemple, le projet initié en Colombie composé de différentes phases : analyse de risque et diagnostic qualitatif par secteur. Par ailleurs, des actions de formation interne abordent, depuis 2009, l'intelligence émotionnelle et la prévention du harcèlement.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

Sécurité lors des déplacements professionnels

Le Groupe attache une importance majeure à la sécurité de ses collaborateurs, sur leur lieu de travail, mais aussi lors de leurs déplacements professionnels. Par exemple en France, un site Intranet est dédié aux voyageurs. Il fournit en temps réel des informations par pays en fonction des risques potentiels et recommandations définis par le Ministère des Affaires Étrangères français. Il détaille les formalités à remplir, les précautions générales de santé avant un voyage, des règles d'hygiène alimentaire, les numéros d'urgence, les informations relatives aux couvertures de prévoyance, d'assistance et de rapatriement.

La survenue potentielle de situations de crise est traitée dans la procédure de cellule de crise du Groupe piloté par la Direction des ressources humaines. À titre d'exemple, afin d'améliorer son dispositif de réponse, le Groupe invite ses collaborateurs se déplaçant à se faire connaître auprès du Centre de crise du Ministère des Affaires Étrangères et Européennes, en déclarant leurs voyages à l'étranger sur son portail Internet.

5.4.1.2 DÉVELOPPER LA GESTION DES TALENTS ET FAVORISER LA MOBILITÉ

Avec plus de 33 000 collaborateurs dans le monde (effectifs inscrits) et des implantations commerciales et industrielles dans plus de 80 pays, Legrand poursuit son développement en portant une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités en tant qu'employeur et acteur social. Dans un contexte économique présentant des situations contrastées notamment entre les nouvelles économies et les pays matures, la gestion des ressources humaines du Groupe s'appuie sur cinq fondamentaux :

- gérer les ressources humaines des différentes entités en prenant en compte les enjeux et priorités d'activité, et ainsi disposer des meilleures adéquations besoins-ressources possibles ;
- valoriser les collaborateurs du Groupe par la mise en œuvre de démarches adaptées de développement des talents et

de reconnaissance de la performance, et ainsi favoriser l'engagement des salariés ;

- attirer, développer et retenir les talents, et ainsi préparer l'adéquation des ressources humaines du Groupe avec ses besoins futurs ;
- développer la diversité, en favorisant l'internationalisation des équipes et en assurant que les processus RH du Groupe sont conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances ;
- accompagner les changements d'organisation, permettre un dialogue social soutenu, et ainsi pouvoir adapter régulièrement les organisations et les collaborateurs aux enjeux du Groupe.

Pour mener à bien cette politique, les démarches de Gestion des Ressources Humaines au sein du Groupe s'articulent en :

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

Le dispositif de reporting Ressources Humaines Groupe est adapté chaque année dans une démarche d'amélioration continue afin de mieux répondre aux attentes des différentes parties prenantes.

Ce dispositif permet notamment :

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

Dans la dynamique de cette organisation et des besoins identifiés, le Groupe s'est engagé à valoriser ses ressources humaines dans le cadre de sa feuille de route 2011-2013, en développant les compétences et parcours professionnels de ses collaborateurs, ceci à travers trois objectifs :

Objectifs 2011-2013	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe à fin 2013
Bâtir une nouvelle offre de formation managériale adaptée aux enjeux et évolutions du Groupe d'ici à fin 2012.	Identification des besoins en formation Proposition d'une offre de formation locale adaptée	100 % ⁽¹⁾
Systematiser la gestion des talents du Groupe en gérant notamment 90 % des positions clés du Groupe à fin 2013.	Augmentation du pourcentage de talents gérés à plus de 90 %	100 % ⁽²⁾
Permettre à 90 % des managers du Groupe de bénéficier d'un Entretien Individuel Périodique (EIP) d'ici à fin 2014.	Augmentation du taux réalisation des EIP à plus de 90 %	99 % ⁽³⁾

(1) Objectif à atteindre fin 2012 – Performance du Groupe mesurée sur 2 années (2011 et 2012).

(2) Objectif à atteindre fin 2013 – Performance du Groupe mesurée sur 3 années (2011 à 2013).

(3) Objectif à atteindre fin 2014 – Performance du Groupe mesurée sur 4 années (2011 à 2014).

1^{er} objectif : Bâtir une nouvelle offre de formation managériale adaptée aux enjeux et évolutions du Groupe d'ici à fin 2012

La compétition économique mondiale nécessite un usage éclairé de l'investissement en formation pour accroître les compétences des collaborateurs dans les infrastructures électriques et numériques du bâtiment, dans une logique de performance économique, culturelle et sociale.

Le Groupe considère ainsi que sa politique de formation est un vecteur de performance globale. Celle-ci se construit en tenant compte des défis issus des nouveaux domaines d'activité, du support nécessaire à la croissance des pays à fort développement ainsi que des enjeux d'innovation.

Au regard de ces axes ambitieux, le groupe Legrand s'est doté d'une politique de formation pragmatique et réactive. A travers l'intégration de cet objectif à sa feuille de route Développement Durable, le Groupe a fait sensiblement évoluer ses programmes de formation managériale depuis 2011 pour s'adapter aux nouveaux défis, mais également pour prendre en compte les besoins spécifiques locaux. Cette dualité d'approche et cette gestion transversale et locale ont permis au Groupe de mieux identifier les besoins en formation et de proposer des approches sur mesure qui viennent remplacer l'offre de formation Groupe déployée précédemment. En 2013, ce sont ainsi 430 713 heures de formation qui ont été dispensées au niveau du Groupe.

En 2013, le Groupe a réaffirmé ses engagements en matière de formation à travers un guide de la formation à destination de ses filiales. Ce document rassemble les orientations du Groupe en matière de formation :

- poursuivre et maintenir les actions de formation garantissant la sécurité et la santé au travail, ainsi que le bien-être au travail, et qui constituent de réels leviers d'amélioration de la performance ;
- poursuivre et maintenir les formations/sensibilisations des managers et des salariés visant à promouvoir la diversité et à lutter contre toute forme de discrimination ;
- mettre en place, formaliser des parcours de formation individuelle pour les talents du Groupe afin de les accompagner dans leurs nouvelles prises de poste, l'élargissement de leurs responsabilités ou bien encore la gestion du changement ;
- poursuivre les dispositifs d'intégration pour les collaborateurs clés des différentes entités du Groupe afin de favoriser leur réussite et d'accélérer leur acculturation au Groupe ;
- poursuivre les formations managériales aussi bien dans l'acquisition des fondamentaux du management pour les nouveaux managers que dans le renforcement des compétences de leadership pour les managers les plus expérimentés ;
- former les équipes commerciales aux nouvelles solutions produits et systèmes afin de développer le chiffre d'affaires, les parts de marché du Groupe.

Ces orientations se déclinent soit au niveau de chaque pays, soit au niveau du Groupe. Elles seront communiquées et diffusées début 2014 auprès des responsables Ressources Humaines des filiales et partagées sur les outils informatiques et de bonnes

pratiques au sein de la communauté Ressources Humaines du groupe Legrand.

Les managers jouent un rôle de relais de proximité essentiel pour identifier les besoins prioritaires, prescrire le développement des compétences majeures, maintenir et développer l'engagement de leurs collaborateurs. Ils ont pour ceci besoin de nouveaux repères pour éclairer et guider leurs actions.

Des actions de formation managériales sont réalisées chaque année, soit de façon transversale avec un pilotage du Groupe, soit localement au sein des filiales.

Par exemple, de façon transversale, un « dispositif d'accompagnement » Groupe, visant à développer et fidéliser les collaborateurs clés au sein de l'ensemble des filiales, se développe progressivement. Il a pour objectifs de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe, de développer un réseau métier et d'accompagner le développement des compétences. Il concerne les collaborateurs positionnés sur des domaines stratégiques (marketing, R&D, industriel...) et devant jouer un rôle de relais du Groupe dans leurs périmètres géographiques. Les personnes concernées sont, le plus souvent, de nouveaux collaborateurs qui intègrent une filiale, ou des collaborateurs qui prennent en charge une nouvelle responsabilité.

En 2013, au niveau local, des programmes de formation ont été mis en place, notamment concernant les talents identifiés dans le processus OSR (*Organization and Staffing Review*), par exemple :

- en Inde, programme de développement des compétences commerciales « Sales Excellence ». pour 26 collaborateurs d'Indo Asian ;
- au Canada, et aux États-Unis, programme nommé « Leardship Summit » (Teamwork & Collaboration, Sustainability, Technology, and Personal Productivity) focalisé sur des solutions innovatives costumisées ;
- au Costa Rica et aux États-Unis, Masters MBA pour des talents identifiés dans l'OSR ;
- en Italie, programme de formation pour la catégorie manager : «Developer team High Performance» et «Team Building ;
- en Turquie, actions de formations concernant la gestion des conflits et les compétences de négociation pour l'ensemble du management de la filiale Legrand, ainsi qu'un cours de formation sur la communication ;
- en Turquie, formation de développement managériale pour 16 managers de la filiale Estap ;
- en Pologne, action de formation post-diplôme créée à partir d'un cas concret identifié dans le processus OSR local.

En France, Legrand, en collaboration avec l'AFPI (Association de Formation Professionnelle de l'Industrie) et l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) est à l'origine d'une formation qui a pour objectif d'accompagner l'évolution de salariés vers un statut cadres. Au total 99 stagiaires Legrand ont participé à ce dispositif depuis sa création (dont 13 en 2013). Les stagiaires du groupe Legrand représentent 80 % des participants à ce cursus. Au total, ce sont 123 stagiaires, toutes entreprises régionales confondues, qui ont bénéficié de cette formation. Les

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

personnes qui ont suivi ce cursus de formation et ont obtenu le diplôme Bac + 4, ainsi que le certificat CSMI (délivré par l'UIMM), peuvent s'inscrire à leur initiative, dans le cadre du DIF (Droit Individuel à la Formation), à un dispositif complémentaire de co-développement, unique dans sa formule, permettant d'obtenir un Master 2 d'Administration des Entreprises. Six cadres de Legrand France se sont inscrits à ce dispositif sur l'année universitaire 2013-2014. La formation est en cours.

En parallèle des formations, des actions de coaching ont été réalisées en 2013 au sein du Groupe. Ces actions ont permis d'accompagner des talents dans leur prise de poste ainsi que dans leur développement personnel. Sur différents sites, des actions de team building ont également été mises en œuvre pour accompagner la création de nouvelles équipes et la prise en compte de nouveaux challenges.

2^e objectif : Systématiser la gestion des talents du Groupe en gérant notamment 90 % des positions clés du Groupe à fin 2013

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

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

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

Revue de personnel et d'organisation

Afin de faciliter la convergence des pratiques, le Groupe a mis à disposition de ses filiales une application informatisée partagée par les équipes Ressources Humaines et par les managers en France. Ce système, appelé Talentis, est déployé dans plus de 50 pays. Il permet de supporter la gestion des talents, c'est-à-dire des collaborateurs à potentiel capables de prendre des responsabilités au niveau du Groupe, à l'international ou localement, quel que soit leur positionnement hiérarchique d'origine dans l'organisation. Cet outil permet la gestion des données (type CV) des collaborateurs du Groupe, et la réalisation de la Revue de Personnel et d'Organisation. Il est progressivement déployé sur ses différentes fonctionnalités.

Le processus OSR permet d'identifier les incidences des évolutions organisationnelles à venir sur les emplois et d'échanger sur les évolutions de carrière des collaborateurs. Ce processus permet également d'identifier certaines situations spécifiques (potentiel, expertise particulière...) et de définir les plans de succession des postes clés ainsi que des plans d'actions de développement. La finalité est de réaliser en permanence la meilleure adéquation possible entre les besoins organisationnels de l'entreprise et ses ressources pour développer la performance du Groupe. En 2012, le déroulement du processus OSR a évolué et a permis une identification encore plus précise des « talents du Groupe » pour

des actions de développement ou de mobilité par exemple. Il a aussi facilité la mise en place des plans d'actions prévisionnels associés.

Ce processus est en place dans les principaux pays d'implantation du Groupe selon les enjeux et la politique Ressources Humaines de Legrand. En 2013 conformément à l'objectif fixé, le processus de revue du personnel a été optimisé selon les besoins définis en termes de filières, de zones géographiques, de développement et de mobilité. En 2013, sur la base de cette démarche, l'objectif de couverture de 90 % des positions clés du Groupe par une gestion des talents a été atteint.

Au total, plus de 2000 talents ont été pris en compte dans ce processus en 2013 au sein du Groupe. Ces talents sont positionnés sur l'essentiel des postes à responsabilité du Groupe.

Conformément à l'engagement du Groupe, un effort particulier a été réalisé sur les postes clés notamment dans les pays de la zone Export. Ces postes clés sont considérés comme ayant un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats de leur entité d'appartenance : filiale, division industrielle, direction fonctionnelle. Sont donc considérés comme postes clés, les postes des équipes de Direction des responsables pays, ou pour le siège, des directions ou des divisions.

En 2013, une enquête a été réalisée auprès des principaux pays du Groupe, afin de recueillir des axes d'amélioration concernant la gestion des talents.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et son référentiel de fonctions modèles est par ailleurs déployé en France depuis plusieurs années. Intégré à l'EIP (Entretien Individuel Périodique), il permet d'identifier les écarts entre les compétences requises par chaque fonction et les compétences mises en œuvre par chaque titulaire. Cette démarche permet notamment de définir les besoins de formation prioritaires. L'accord GPEC conclu en 2009 en France par l'ensemble des organisations syndicales formalise une politique d'emploi qui vise à contribuer à la compétitivité tout en permettant aux collaborateurs de mieux gérer leur carrière dans un environnement très évolutif. Cet accord a été renouvelé par deux avenants en date du 23 mai 2012 et du 23 juillet 2013.

À l'international, une démarche simplifiée intégrant des compétences transversales est proposée. Cette démarche sera progressivement déployée, dans le respect des pratiques et des législations locales.

Gestion de la mobilité

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

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

Groupe participe au dynamisme de la mobilité géographique et professionnelle au sein de l'entreprise.

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

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

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

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

3^e objectif : Permettre à 90 % des managers du Groupe de bénéficier d'un Entretien Individuel Périodique (EIP) d'ici à fin 2014

L'Entretien Individuel Périodique est un moment privilégié d'échange entre le manager et le collaborateur. Il constitue un acte majeur de management et un outil au service du pilotage de la performance d'entreprise. Il permet en effet de faire converger les ressources humaines sur les objectifs définis annuellement dans le cadre des budgets et de développer l'engagement des personnes par l'appréciation de la performance, les plans d'actions de développement ainsi que la prise en compte des souhaits de mobilité fonctionnelle ou géographique.

L'EIP existe déjà sur un grand nombre d'entités du Groupe. En 2011, un travail d'analyse des pratiques dans les filiales du Groupe avait été mené. Un nouveau format d'entretien individuel avec son pack de présentation et de formation a, sur cette base, été formalisé en 2012 visant une approche commune sur les notions d'objectifs, de performance, de compétences et de mobilité. De plus, une enquête a été réalisée auprès des différents pays pour inciter ceux-ci à développer cette bonne pratique et identifier ceux ayant besoin d'un support complémentaire du Groupe dans la mise en œuvre, le déploiement ou l'adaptation de ce processus.

Ainsi, en 2013, les résultats de cette enquête ont permis d'établir un plan d'action support sur la réalisation des EIP au niveau international et qui a été mis en œuvre afin de développer cette pratique dans la durée dans les différents pays du Groupe. Par exemple, les pays présentant un écart significatif par rapport au standard du Groupe ont fait l'objet d'un accompagnement spécifique ; une sensibilisation a également eu lieu dans les supports de communication internes (Journal d'entreprise).

Pour 2013, le pourcentage de réalisation des EIP managers au sein du Groupe est de 89 %, contre 82.5 % en 2011 et 80 %⁽¹⁾ en 2012.

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

Le développement des relations sociales constitue l'un des piliers de la politique des ressources humaines du Groupe. Le dialogue social constitue un vecteur de promotion pour de meilleures conditions de vie au travail et pour conduire les changements nécessaires au développement du Groupe. Legrand s'implique donc pour favoriser les relations sociales et valoriser le rôle des instances représentatives en prenant en compte les législations et les usages dans les différents pays.

L'organisation du dialogue social au sein du groupe Legrand se concrétise à tous les niveaux, depuis l'échange entre un responsable et son collaborateur, jusqu'au niveau de la filiale (réunions d'informations, de consultations, accords), du pays (accords nationaux) et même de plusieurs pays d'une même zone géographique (Comité de Groupe Européen).

Le management au quotidien des relations sociales s'appuie sur un certain nombre de bonnes pratiques. Le rôle des représentants du personnel est régulièrement valorisé et les salariés sont informés sur l'importance du vote aux élections professionnelles. En France, la plupart des managers sont formés aux relations sociales pour les aider à remplir pleinement leur rôle d'interlocuteur social de proximité ; des réunions « Management des Relations Sociales » sont organisées mensuellement avec les principaux managers et la DRH afin de piloter les relations sociales.

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

Objectifs 2011-2013	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe à fin 2013 (mesurée sur 3 années)
Améliorer le dialogue social dans un contexte mondialisé où le changement s'accélère.	Croissance du nombre de salariés couverts par des organisations représentatives Croissance du nombre d'accords collectifs Croissance du nombre de réunions d'information	100 %

(1) Donnée corrigée par rapport à la communication faite au sein du Document de référence 2012 (70 %), suite à une erreur dans la prise en compte du périmètre consolidé.

Améliorer le dialogue social consiste à créer du lien et de la confiance au sein des organisations. Les échanges d'informations, les consultations, les négociations au sein du Groupe constituent des leviers de progression essentiels à un dialogue social responsable.

À ce titre, le dialogue social a été très présent et dynamique au sein du Groupe en 2013 :

- 86 % des salariés du Groupe sont employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et ou syndicale, soit une hausse de 1 point par rapport à 2012 ;
- 54 % des salariés du Groupe en 2013 sont couverts par des accords collectifs ou conventions applicables sur leur entité, soit une baisse d'un point comparativement à 2012 ;
- 1 168 réunions d'information ou de consultation avec les organismes de représentants du personnel ou les syndicats ont eu lieu en 2013, contre 1 095 en 2012 ;
- 122 nouveaux accords collectifs ont été signés en 2013 s'appliquant à un effectif de 15 969 personnes au sein du Groupe tant dans les pays matures que dans les pays des nouvelles économies.

Dans les pays matures, 74 nouveaux accords ont été signés en 2013, incluant notamment 56 accords signés sur les différents sites en Italie, avec par exemple l'accord de formation de spécialisation technique. Comme pour les années précédentes, le dialogue social en France a été soutenu en 2013 avec la signature de 3 nouveaux accords et 2 avenants venant compléter les dispositions sur différentes thématiques : notamment l'accord sur la communication numérique évolutive et responsable (NTIC), l'accord sur les négociations annuelles obligatoires et l'accord en vue du déblocage exceptionnel de la Participation et de l'Intéressement. Dans les pays des nouvelles économies, 48 nouveaux accords ont été signés : au Brésil, en Chine, en Inde par exemple, des accords de négociations salariales annuelles ont été signés. Au niveau Européen, un dialogue social structuré existe depuis le début des années 2000. En 2012, le Comité Européen du groupe Legrand (CEGL) est ainsi constitué de 19 partenaires sociaux venant de 11 pays de l'Union européenne où le Groupe est présent.

Après dix années d'existence du CEGL, les partenaires sociaux ainsi que la Direction du Groupe ont souhaité faire un bilan prospectif de fonctionnement du Comité Européen. L'objectif était de renforcer la vision collective des acteurs sociaux européens, et de développer leurs compétences pour mieux faire face aux enjeux concrets d'adaptation et de développement du Groupe. Un séminaire de formation et d'échanges de 3 jours a été organisé sur cette base fin 2012, réunissant les partenaires sociaux européens et des membres de la Direction. L'action de formation a donné lieu à l'attribution d'une subvention par la Commission européenne.

Grâce à ce séminaire, les partenaires sociaux européens ont acquis une meilleure compréhension des enjeux et des évolutions légales. Ils ont développé leurs compétences et motivations à participer durablement aux actions du Comité Européen. Cette action a préparé de surcroît, de façon efficace, les prochaines

négociations du nouvel accord de Comité de Groupe Européen (2013). Un nouvel accord de Comité de Groupe Européen a été signé au dernier trimestre 2013 ; il a reçu l'approbation de l'ensemble des membres du Groupe Spécial de Négociation. La participation des partenaires sociaux et de membres de la Direction à ces différents échanges a permis de développer le dialogue social européen des prochaines années dans un climat de respect et de confiance réciproque.

Par ailleurs, l'adaptation aux marchés implique des évolutions organisationnelles et donc l'adaptation des ressources et des moyens. Ces évolutions organisationnelles s'inscrivent dans le cadre de relations sociales de proximité. Le dialogue social revêt une importance particulière lorsqu'il s'agit d'aborder les évolutions et réorganisations éventuelles de l'entreprise. Les partenaires sociaux sont tenus étroitement informés des nouveaux projets et sont régulièrement consultés. Lorsque des décisions d'adaptations sont prises, le Groupe met en œuvre de nombreuses actions pour accompagner les personnes concernées par les changements (reclassement, formation, coaching, aide à la mise en œuvre de projets de création ou reprise d'entreprise...).

Par exemple en 2012, au Brésil, un transfert d'activités industrielles d'un site à un autre s'est accompagné d'un certain nombre de mesures afin d'apporter un support aux personnes mobiles ainsi qu'aux personnes n'acceptant pas le transfert de leur poste (contact avec les entreprises de la région, banque de CV, diffusion des CV aux entreprises proches ainsi que des formations de sensibilisation et de préparation au changement).

5.4.1.4 LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET FAVORISER LA DIVERSITÉ

La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont des engagements forts du Groupe depuis 2004, date de publication de sa première Charte d'éthique. Ces orientations, formalisées en 2009 dans la Charte des fondamentaux, se retrouvent dans l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial et sont relayées régulièrement par des interventions, tant en interne qu'en externe, du Directeur des ressources humaines Groupe et de la Responsable de la Diversité Groupe.

La Direction générale reconnaît que la diversité, c'est-à-dire la variété des profils humains du Groupe, constitue un facteur d'innovation, de performance et de qualité de vie au sein de l'entreprise. Ainsi, au siège social du Groupe, une vingtaine de nationalités sont aujourd'hui représentées. Les bénéficiaires de mobilités géographiques sont issus non seulement du siège social mais également des filiales du Groupe présentes dans toutes les zones géographiques. La Direction des ressources humaines s'attache ainsi à diversifier les profils des talents qui accompagnent la croissance du Groupe. En 2013, plus d'une dizaine de nationalités ont bénéficié d'actions de mobilité géographique internationale.

Legrand accompagne également ses parties prenantes externes afin de faire connaître ses engagements et les mesures prises par le Groupe mais aussi pour échanger sur les bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Le Groupe est convaincu que le déploiement d'une

politique de diversité efficace s'appuie sur un diagnostic de la situation, la formalisation et le suivi des engagements, la mesure et le contrôle des objectifs fixés.

Les objectifs ont été formalisés dans le cadre de la feuille de route Développement Durable 2011-2013, dans laquelle le Groupe s'est engagé à favoriser la diversité dans les équipes et prévenir toute forme de discrimination.

Objectifs 2011-2013	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe à fin 2013 (mesurée sur 3 années)
Sensibiliser et former les équipes au principe de non-discrimination.	Définition et déploiement progressif des outils de formation	100 %
S'assurer que les processus RH du Groupe sont conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances.	Nombre de processus examinés	100 %
Encourager la féminisation de l'encadrement du Groupe et garantir aux femmes de meilleures conditions d'emploi, en particulier : au moins 25 % en 2011, 30 % en 2012 et 35 % en 2013 des recrutements cadres en France seront féminins.	Déploiement de dispositifs en faveur de la mixité Pourcentage de recrutements de femmes en France	100 %

1^{er} objectif : Sensibiliser et former les équipes au principe de non-discrimination

Depuis plusieurs années, Legrand consacre une semaine à des actions spécifiques sur la diversité. Depuis 3 ans, ces actions de communication et de sensibilisation, sont déployées auprès d'un nombre croissant de salariés et sur un nombre élargi de thèmes. L'objectif est de mettre en œuvre un maximum de moyens qui permettront d'amorcer un changement culturel :

- interventions de spécialistes externes reconnus auprès des collaborateurs de la Direction des ressources humaines et des Représentants du personnel, impliqués dans les négociations des accords Égalité Professionnelle et Développement Durable ;
- dans de nombreuses filiales, les salariés ont été eux-mêmes acteurs de la sensibilisation à travers leurs témoignages. Des quiz et affiches ont également servi de support de communication en Australie, aux Émirats Arabes Unis, aux États-Unis, en Allemagne, en Italie, au Canada, etc. ;
- lors d'un *webcast* qui rassemblait l'ensemble des responsables RH des filiales internationales, le rôle de la Responsable Diversité du Groupe a été rappelé, ainsi que la politique du Groupe en matière de promotion de la diversité et les actions mises en œuvre pour l'animer, les différents outils et support existants (guides, vidéos, collaborateurs RH Groupe experts du sujet).

En France, tous les nouveaux salariés sont sensibilisés aux questions de la diversité et du respect du principe de non-discrimination lors de leurs sessions d'intégration. Les managers de proximité ainsi que les responsables des ressources humaines sont également informés de la politique du Groupe en matière de diversité et des outils à leur disposition pour leur permettre de gérer leurs équipes dans le respect du principe d'égalité des chances.

L'objectif fixé par le groupe Legrand entre 2011 et 2013, repose sur la réalisation et le déploiement d'au minimum un événement et un support de communication ou de sensibilisation liés à la diversité par an. Cet objectif a été atteint à 100 % fin 2013.

2^e objectif : S'assurer que les processus RH du Groupe sont conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances

Pour prévenir toute forme de discrimination, les processus Ressources Humaines doivent être transparents et objectifs, basés sur l'évaluation des compétences. Le Groupe a poursuivi le travail d'analyse de ses processus RH engagé en 2011, afin de s'assurer que ceux-ci respectent le principe de non-discrimination. Un groupe de travail international sur les bonnes pratiques, composé de Responsables ressources humaines de 4 pays (France, Italie, Turquie, États-Unis), a travaillé sur le processus de recrutement et a rédigé un guide du recrutement respectant le principe de non-discrimination, à diffuser auprès de toute la filière RH du Groupe. Lors de la campagne annuelle de révision des rémunérations, la lettre de cadrage envoyée aux managers du Groupe en France leur rappelle que les augmentations individuelles doivent être attribuées selon des critères objectifs inhérents à la bonne réalisation du travail du salarié, à l'atteinte des objectifs et dans le respect des valeurs du Groupe et que le temps de présence dans l'entreprise et/ou l'exercice de la parentalité ne sont pas des critères d'appréciation de la performance d'un collaborateur.

Aussi, la Direction de la Communication Interne considère que tous les moments de la vie de l'entreprise sont opportuns pour faire passer des messages de promotion de la diversité. Dans ses processus de définition de plans de communication, elle s'assure de la cohérence entre les messages transmis, les images véhiculées et les valeurs promues par les engagements du Groupe.

Il convient également de noter qu'un accord a été signé en Italie en 2012, avec les partenaires sociaux, sur la parité et l'égalité de l'emploi. Cet accord a pour ambition de mettre en œuvre des dispositifs qui favoriseront la diversité des salariés au sein de l'entreprise. Il mettra un accent particulier sur l'accompagnement professionnel des jeunes et des femmes.

Annuellement, le Groupe réalise une revue du personnel dont l'objet est de détecter les salariés prometteurs, talentueux, performants et de prévoir des dispositifs d'accompagnement pour les aider dans leurs parcours de carrières. Une revue dédiée aux femmes est organisée.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

3^e objectif : Encourager la féminisation de l'encadrement du Groupe et garantir aux femmes de meilleures conditions d'emploi. En particulier : au moins 25 % en 2011, 30 % en 2012 et 35 % en 2013 des recrutements cadres en France seront féminins

En 2010, 22 % des managers du Groupe étaient des femmes avec de fortes disparités selon les pays et régions du monde. Le Groupe a décidé de fixer un objectif de recrutement de cadres féminins plus élevé pour permettre d'accroître cette proportion.

En 2011, un guide, précisant les modalités de recrutement pour éviter la discrimination, a été communiqué à l'ensemble des Responsables ressources humaines impliqués. Les partenaires en recrutement (agences) du Groupe ont également été informés de la position du Groupe en la matière. Les processus des Comités de mobilité ont été modifiés pour favoriser la remontée de candidatures féminines. La Direction des ressources humaines Groupe s'engage à ce qu'il y ait au moins une candidature féminine examinée, lors des plates-formes de mobilité, pour chaque poste clé à pourvoir, dans la mesure du possible.

En 2012, Legrand a souhaité amplifier sa politique de promotion de l'égalité professionnelle. Une commission « Elles By Legrand », présidée par le DRH Groupe, a été créée. Elle anime la politique d'égalité professionnelle du Groupe et alimente les comités de mobilité de candidatures féminines prometteuses.

En 2012, le Groupe a également poursuivi son action en faveur de meilleures conditions d'emploi par la signature d'un accord Groupe sur l'égalité professionnelle hommes-femmes en France. L'accord apporte des évolutions sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail et l'accompagnement attentif de la carrière des femmes. Une commission nationale s'assure de sa mise en œuvre notamment au travers d'actions de communication et de formation. Cet accord est accompagné de mesures spécifiques, d'objectifs et d'indicateurs qui permettront de déboucher sur des plans d'actions concrets et pragmatiques. De plus, depuis déjà 4 ans, Legrand s'efforce de réduire, lorsqu'il est constaté, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes. En France, un budget équivalent à 0,10 % de la masse salariale a été consacré, en 2013, au rattrapage égalité hommes/femmes. Ce budget est utilisé après affectation des augmentations de performance pour réaliser les rattrapages appropriés pour les cas identifiés. Pour ce faire, le Groupe a mis en place un dispositif permettant aux salariés de demander l'examen de leurs conditions de travail (coefficient, rémunération, gestion de carrières) afin de s'assurer que celles-ci respectent le principe de non-discrimination.

Par ailleurs, pour favoriser le suivi des accords et des engagements du Groupe, quatre garantes de l'égalité professionnelle ont été nommées sur le périmètre français en 2012. Ces garantes ont un rôle de médiateur et de conseil, participent à l'échange de bonnes pratiques, et doivent également s'assurer qu'aucune situation de discrimination n'a pu apparaître en termes de recrutement, formation professionnelle, parcours et évolutions de carrière, accès des femmes aux postes à responsabilité, politique de rémunération, articulation vie privée/vie professionnelle, et organisation du temps de travail. Au cours de l'année 2013, les garantes de l'égalité professionnelle ont procédé à l'examen d'environ quinze cas de discrimination potentielle parmi lesquels, 6 cas ont donné lieu à rattrapage.

Enfin, pour accélérer la prise de conscience de l'encadrement sur le poids des stéréotypes et les enjeux de l'égalité professionnelle, un plan de formation ambitieux a été validé courant 2012 et a été mis en œuvre dès le premier trimestre 2013, contribuant ainsi à former l'ensemble des 800 managers français du Groupe.

À l'initiative des salariés du Groupe, un réseau pour la mixité a été créé en début d'année 2013. Il est piloté par un bureau indépendant et parrainé par la Direction générale. Évolution professionnelle, affirmation de soi, épanouissement personnel, équilibre vie privée/professionnelle sont autant de thématiques sur lesquelles le réseau elle@legrand réfléchit, met en place des dispositifs (*mentoring*), organise des conférences et échange avec d'autres réseaux. Fin 2013, le Groupe a dépassé son objectif de recrutement de cadres féminins en France puisque 43 % des personnes recrutées sont des femmes. Pour élargir la mesure de ses résultats en matière de féminisation, Legrand a décidé de compléter ses indicateurs en matière de diversité, en suivant le taux de femmes occupant des postes clés au sein du Groupe, cela sur un périmètre mondial. Ces postes clés sont considérés comme ayant un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats de leur entité d'appartenance : filiale, division industrielle, direction fonctionnelle. Sont donc considérés comme postes clés, les postes des équipes de Direction des responsables pays, ou pour le siège, des directions ou des divisions. Le Groupe affiche à fin 2013, un taux de 11 % de femmes parmi ces postes clés, sur un périmètre mondial (à noter que ce taux a été déterminé à partir du référentiel de cotation des postes des collaborateurs, déployé au cours de l'année 2013, ce qui ne permet pas une stricte comparabilité avec le taux de 13 % communiqué au titre de l'année 2012).

Mission handicap, pour plus de diversité

En parallèle des objectifs formalisés dans la feuille de route 2011-2013, Legrand a une action particulière envers les personnes handicapées et s'implique depuis de nombreuses années sur ce sujet.

En France, les actions contenues dans l'accord Groupe sur la prévention et l'insertion du handicap signé en 2012 se sont poursuivies en 2013. Cette démarche d'insertion du handicap s'inscrit naturellement dans l'engagement du Groupe : « Promouvoir l'égalité des chances par une meilleure prise en compte de la diversité dans la gestion des ressources humaines ». Cet accord propose un plan d'embauche, un plan d'insertion et de formation avec aménagements de poste de travail, et un plan de maintien dans l'entreprise. Il s'accompagne de la création d'une mission handicap dédiée au pilotage des actions de l'accord et à la sensibilisation interne et externe. Le Groupe a des relations privilégiées avec les ESAT (Établissements de Service et d'Aide par le Travail) du Limousin et en particulier avec l'APSAH (Association pour la Promotion Sociale des Aveugles et autres Handicapés).

L'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi sont aujourd'hui les préoccupations de chacun, à travers l'adaptation des postes de travail. Par exemple, des aménagements ont été réalisés sur les sites en France en faveur du handicap : aménagements de poste, accessibilité des locaux, financements d'appareillages auditifs, etc.

Au niveau du Groupe, le taux d'emploi de personnels handicapés est de 2,57 %.

Des actions de sensibilisation ont été menées auprès des Ressources Humaines pour mieux intégrer le handicap, et permettre une gestion de carrière et des perspectives d'évolution et de promotion.

Tous les ans, à l'occasion de la semaine française de sensibilisation au handicap, des animations, notamment au siège social, contribuent à faire évoluer le regard sur le handicap. Par exemple depuis 2010, lors de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées, le site de Limoges reçoit l'Institut de formation en Masso-Kinésithérapie de l'APSAH ; des étudiants malvoyants proposent des séances d'étirements en prévention des troubles musculo-squelettiques.

Des initiatives de ce type existent également dans d'autres pays du Groupe, tout particulièrement sur des actions de sensibilisation aux différentes situations de handicap. Différentes filiales du Groupe relaient ces engagements localement et en soutiennent des associations favorisant l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Concernant les actions de mécénat du Groupe sur le thème du handicap, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.2.1.1. Structurer progressivement le dialogue avec les parties prenantes du Groupe – Relations avec les ONG et associations.

5.4.2 - Développer l'accès à l'électricité

Spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment, Legrand considère que sa mission est aussi de permettre au plus grand nombre d'accéder à l'électricité, et de ce fait, de contribuer à réduire durablement les inégalités énergétiques dans le monde entier. Lancé en 2013, le programme « *Electricity for all* » qui réunit l'ensemble des actions menées par le Groupe et ses filiales pour permettre l'accès à l'électricité et agir contre la précarité énergétique, s'inscrit ainsi pleinement dans la stratégie de l'entreprise. Ce programme bénéficie du soutien de la Direction générale du Groupe. Développé au niveau mondial, il est piloté par le Directeur du développement durable et des processus stratégiques de Legrand. Il associe de nombreuses parties prenantes, aussi bien internes qu'externes, allant des salariés du Groupe aux associations d'aide au développement.

Ce programme regroupe l'ensemble des actions menées par le Groupe et ses filiales autour de deux piliers : permettre l'accès à l'électricité et agir contre la précarité énergétique.

L'accès à l'énergie représente un important levier de croissance économique et participe au recul de la pauvreté dans les pays en développement. C'est pourquoi Legrand s'engage pour permettre à chacun, partout dans le monde, d'accéder à l'électricité, de façon simple et durable, soit par la création d'un réseau autonome soit par le raccordement au réseau existant.

La feuille de route 2011-2013 a formalisé les engagements du Groupe pour agir pour l'accès à l'électricité, dans le cadre de situations d'urgence ou pour l'aide au développement, ceci à travers deux objectifs :

Objectifs 2011-2013	Indicateurs de suivi de l'objectif	Performance du Groupe à fin 2013 (mesurée sur 3 années)
Renforcer le partenariat avec <i>Électriciens Sans Frontières</i>	Maintien du nombre d'actions événementielles et de partage d'expérience	100 %
Poursuivre les initiatives spécifiques liées à des programmes d'électrification	Nombre d'actions de mobilisation/information des filiales Recensement des actions locales	100 %

5.4.2.1 RENFORCER LE PARTENARIAT AVEC ÉLECTRICIENS SANS FRONTIÈRES

Dans le cadre de la convention de partenariat avec l'ONG *Électriciens Sans Frontières* et par le biais de dons de matériels ou de financements, Legrand a contribué, depuis 2007, à l'intervention d'*Électriciens Sans Frontières* dans plus de 90 projets d'accès à l'électricité ou d'aide d'urgence en Afrique, Asie et Amérique Latine, ce qui représente une action dans plus de 20 pays (Argentine, Bénin, Burkina Faso, Cambodge, République

centrafricaine, Congo, Éthiopie, Haïti, Inde, Laos, Madagascar, Mali, Mauritanie, Népal, Niger, Pakistan, Pérou, Sénégal, Soudan, Tchad, Vietnam).

L'accompagnement de Legrand passe aussi par l'implication des salariés du Groupe qui peuvent ainsi offrir leurs compétences personnelles ou professionnelles, soit en s'impliquant directement sur le terrain, soit à travers des formations ou un support technique.

Ces actions conjointes ont permis à 1,1 million * de personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie. Elles concernent principalement trois grandes typologies de projets d'électrification :

- les établissements scolaires, pour permettre l'utilisation de technologies multimédias pour la communication inter-collèges ou le maintien d'une veille lumineuse pour assurer la sécurité des sites ;
- les hôpitaux, afin de garantir des interventions chirurgicales sécurisées, la conservation réfrigérée de vaccins, des consultations médicales de nuit ;
- des villages entiers pour améliorer le quotidien des familles par un accès durable à l'électricité en utilisant les énergies renouvelables.

Par exemple, depuis 2011, le groupe Legrand participe au projet « De l'énergie verte pour 24 villages de la province de Phongsaly » au Laos, sous la forme d'une contribution financière ou de dons de matériels. L'objectif principal est d'améliorer le quotidien des familles par un accès durable à l'électricité en utilisant les énergies renouvelables. Le projet cible les populations les plus déshéritées de la province. Par ailleurs, le transfert de compétences qui fait partie intégrante du projet permet un déploiement autonome par les populations locales de solutions simples d'hydroélectricité, en toute sécurité. Une à deux installations pilotes sont réalisées par village et sont destinées aux usages collectifs et aux familles extrêmement pauvres désignées par les chefs de villages. Le choix d'intervenir sur 24 villages permet d'adapter la méthode et d'en garantir la reproductibilité. Le cœur du projet est de partager les compétences et l'expérience d'*Électriciens Sans Frontières* en matière de production hydroélectrique de petite taille avec des groupes de riziculteurs du nord Laos.

En 2013, Legrand a poursuivi son soutien à *Électriciens Sans Frontières* à travers 29 projets répartis dans 13 pays d'Afrique et d'Asie, parmi lesquels l'équipement de 15 centres de santé de base en accès à l'eau et à l'électricité à Ambalavo à Madagascar, l'alimentation d'écoles à Haïti, l'adduction d'eau et l'électrification à Ayekoto et Kétou dans le sud du Bénin, le développement par la lumière et l'eau du canton de Kpélé Tutu Dawlotu au Togo, l'électrification de l'école Santa Maria Goretti à Lagunas au Pérou, l'accès à l'électricité et à l'eau des centres de santé de Nonghet au Laos. Ces projets consistent, par exemple, en la mise en place et le câblage d'une centrale photovoltaïque (panneaux, régulateur, onduleur, batteries de stockage) pour produire l'énergie nécessaire, ou à réaliser des installations électriques intérieures (salles de classes, cantine, salles de réunion des villageois, logements des enseignants, dispensaire, etc.).

Depuis 2011, l'ensemble des équipes commerciales des marques du Groupe se mobilisent pour contribuer au financement de deux programmes menés par *Électriciens Sans Frontières* : « 1 000 lampadaires solaires installés en Haïti » et « Électricité pour la santé et l'éducation en Afrique ». De nombreuses actions ont été menées par les équipes pour soutenir ces programmes,

parmi lesquelles des opérations commerciales, avec la vente de « Produits Partage » (dont une partie du prix est reversée à l'ONG), la présentation d'*Électriciens Sans Frontières* dans des salons professionnels, des manifestations sportives (tournois, marathon), des repas musicaux, mais aussi un concert, une grande bourse aux livres et la vente d'objets artisanaux haïtiens. Les bénéficiaires de ces actions ont été entièrement reversés à *Électriciens Sans Frontières*, et auront permis d'apporter la lumière à près de 20 000 Haïtiens en 2011 et de financer des projets d'électrification d'écoles et de dispensaires principalement au Burkina Faso, au Togo, au Sénégal et à Madagascar en 2012 et 2013. Par exemple, les bénéficiaires du concert organisé pour la troisième année consécutive, ont contribué au financement d'un projet mené par *Électriciens Sans Frontières* à Madagascar et ayant pour objectif d'améliorer l'alimentation en eau et en électricité de deux crèches, situées à Malaza et à Laniera, en périphérie de la capitale Antananarivo.

En 2013, ce sont ainsi dix opérations qui ont été organisées impliquant environ 160 personnes des équipes commerciales de Legrand, mais aussi les distributeurs et installateurs du Groupe.

Les filiales des autres pays apportent leur soutien logistique et organisationnel aux bénévoles d'*Électriciens Sans Frontières* à chaque fois que cela est possible ; c'est le cas par exemple pour la livraison de matériel ou le prêt de locaux pour réaliser des formations. En 2012, Legrand Moyen-Orient a accueilli l'ONG française pour réaliser des formations spécifiques pour les responsables logistiques d'associations humanitaires intervenant dans l'aide aux camps de réfugiés. Des logisticiens de l'ONG WAHA International⁽¹⁾ et du Croissant Rouge⁽²⁾ ont ainsi été formés à l'installation et à l'exploitation de générateurs et de panneaux solaires. Pour l'occasion, la filiale avait mis des locaux à disposition de l'ONG dans son centre de formation Innoval Dubaï, lui allouant par ailleurs un espace de stockage de générateurs dans ses entrepôts. Cette action a aussi été l'occasion pour Legrand de sensibiliser les équipes locales au Développement Durable, notamment par la présentation, à l'issue de cette formation, des activités d'*Électriciens Sans Frontières* à travers le monde.

En 2013, la filiale philippine a apporté son aide matérielle et logistique à *Électriciens Sans Frontières* lors de son action suite au typhon Haiyan qui a dévasté l'archipel début novembre. Les équipes de bénévoles de l'ONG sont intervenues, en partenariat avec SOS Attitude, sur un camp de 140 tentes de l'OIM (Organisation internationale pour les migrations) pour éclairer les zones sensibles (blocs sanitaires) et les espaces de vie commune via l'installation de groupes électrogènes, en attendant le retour du réseau. Des lampadaires solaires ont également été installés aux points de rencontre et sur les aires de jeux du camp. Legrand a accueilli les bénévoles d'*Électriciens Sans Frontières* et de SOS Attitude à Manille et a organisé leur transport jusqu'à Guiuan par avion et voiture. Legrand a également permis l'acheminement en camion et ferry du matériel nécessaire à l'électrification de ce camp (10 générateurs, 2 000 mètres de câble, éclairage, prises de courant pour téléphones, radios....) et l'approvisionnement en

* Chiffre fourni par *Électriciens Sans Frontières* et représentant le nombre de personnes potentiellement impactées par les projets ESF soutenus par Legrand.

(1) ONG œuvrant pour l'amélioration de la santé maternelle dans les milieux les plus défavorisés.

(2) Le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est le plus important regroupement d'organisations humanitaires au monde.

carburant pour le camion et pour les générateurs sur place ainsi que la nourriture pour les équipes.

Autre exemple, en 2013, la filiale turque du Groupe, Inform, a fourni, avec l'appui d'*Électriciens Sans Frontières*, des kits solaires afin d'éclairer les camps de réfugiés syriens.

5.4.2.2 POURSUIVRE LES INITIATIVES SPÉCIFIQUES LIÉES À DES PROGRAMMES D'ÉLECTRIFICATION

Dans le cadre de son programme « *Electricity for all* », le Groupe, avec l'appui de ses filiales, soutient des projets d'électrification, développe des produits dont le caractère innovant est de répondre aux besoins essentiels des populations concernées, et conçoit ainsi des solutions permettant à la fois l'accès à l'électricité, et une réduction de cette consommation d'électricité. Ce programme s'articule autour de deux leviers principaux : des partenariats solidaires avec des acteurs de terrain, et une démarche d'innovation spécifique.

Des partenariats solidaires

En complément du partenariat privilégié du Groupe avec *Électriciens Sans Frontières*, ses filiales s'impliquent régulièrement auprès d'associations d'aide au développement et d'aide d'urgence.

En Australie, la filiale HPM-Legrand et ses collaborateurs ont soutenu financièrement Oxfam, en particulier à travers la participation à la randonnée « *Trailwalker* » au nord de Sydney. Cette ONG de solidarité internationale est reconnue en matière d'aide d'urgence et de programmes de développement à long terme dans les communautés vulnérables.

En Inde, la filiale et ses collaborateurs ont soutenu financièrement la fondation de la Confédération de l'industrie indienne, CII, pour un projet de reconstruction d'écoles à Tehri Garhwal suite aux crues massives des deux fleuves Alakhnanda et Bhagirathi qui ont provoqué des glissements de terrain causant la mort de plus de 20 000 personnes et d'importants dégâts aux propriétés dans les 5 districts touchés – Rudraprayag, Chamoli, Uttarkashi, Pithoragarh et Tehri Garhwal.

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

En Corée, le Groupe soutient l'Unicef, association humanitaire pour la survie et la protection des enfants du monde.

Recherche et innovation « frugale »

La Direction du design de Legrand travaille depuis quelques années sur un programme de recherche pour les

pays émergents dont l'origine est une observation du marché indien, de ses contraintes et usages. Constatant les besoins des populations, notamment rurales, Legrand a imaginé une solution inédite de raccordement à l'électricité, conjuguant simplicité, sécurité et modularité. L'équipement va d'une simple prise pour une lampe à une installation électrique complète, avec plusieurs sources d'éclairages et de multiples branchements dans la maison. En fonction de l'évolution de ses besoins et de ses moyens, l'utilisateur peut compléter son installation, et se façonner ainsi progressivement une installation électrique personnalisée.

Par ailleurs, Legrand et *Électriciens Sans Frontières* organisent régulièrement des journées afin d'échanger sur les besoins des populations locales en matière d'accès à l'électricité et ainsi réfléchir à des pistes d'innovations possibles en réponse à ces besoins. À titre d'exemple, Legrand et *Électriciens Sans Frontières* ont travaillé à une adaptation de matériel standard, à des puissances moindres que les puissances habituelles, notamment pour les protections de panneaux photovoltaïques installés par l'ONG pour électrifier les zones reculées. L'intérêt de ces ateliers est double : *Électriciens Sans Frontières* y trouve un réel bénéfice pour ses projets et Legrand une impulsion pour innover en développant des solutions adaptées.

Certains produits dédiés au marché d'entrée de gamme sont actuellement commercialisés au Brésil et en Chine ; ces solutions contribuent directement à faciliter l'accès aux équipements électriques pour les populations les plus démunies.

Au Brésil, Legrand a ainsi lancé fin 2011 sous la marque *Lorenzetti* une gamme d'appareillage, Zulli. Simple, avec un positionnement économique, elle a été spécialement conçue pour les petits projets résidentiels, dont les besoins se limitent aux fonctions basiques de l'appareillage. Le caractère innovant de cette gamme est multiple, la fonction est directement intégrée au support et il est possible de combiner plusieurs fonctions pré-assemblées. Ces caractéristiques correspondent précisément aux contraintes locales, sans rogner ni sur la qualité, ni sur la sécurité. Avec cette gamme, Legrand a pour objectif d'être la gamme la plus appropriée aux projets résidentiels sociaux, notamment dans le cadre du programme « *Minha Casa Minha Vida* » dont l'objectif est de réduire le déficit de logements au Brésil.

En Chine, Legrand a lancé en 2011 plusieurs gammes d'appareillages, notamment Yi Pin et K2, pour équiper les nouvelles constructions du programme « *Social Housing Project* », un programme gouvernemental destiné à faciliter l'accès au logement du plus grand nombre. L'objectif de Legrand était d'être en mesure de proposer des équipements compétitifs, adaptés aux contraintes budgétaires de ces nouveaux logements résidentiels, tout en misant sur la qualité des produits. Les gammes Yi Pin et K2 visent un nouveau type d'utilisateurs, disposant de faibles revenus. Elles permettent à Legrand de pénétrer un nouveau segment de marché, plus économique. TCL Legrand International Electrical Co. Ltd., filiale chinoise de Legrand, a d'ailleurs été reconnu fournisseur d'excellence pour le programme « *Social Housing* », via le prix « *Excellent Supplier for Social Housing Project* » qui lui a été décerné en 2012 par le Comité d'organisation du forum chinois pour le développement de l'industrie de la construction électrique.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

En 2013, Legrand a poursuivi son engagement en faveur des marchés d'entrée de gamme, dans les pays des nouvelles économies. Ainsi, en Inde, la filiale IndoAsian du Groupe a lancé en 2013, une nouvelle gamme d'appareillage, Glint, particulièrement destinée aux projets résidentiels, et répondant aux contraintes budgétaires spécifiques à ce type de besoin. Ces solutions,

reprenant les fonctions basiques de l'appareillage, tout en combinant qualité de fabrication et prix accessibles, contribuent à la diffusion de produits sécuritaires et de qualité, dans un pays encore très fortement touché, soit par l'absence d'installations électriques, soit par des installations souvent vétustes et très rudimentaires.

5.4.3 - Agir pour l'assistance à l'autonomie

L'espérance de vie et la part des personnes âgées dans la population mondiale augmentent. En 2050, la population mondiale devrait compter plus de trois fois plus de personnes de plus de 80 ans qu'en 2013 (source ONU). Dans les pays les plus concernés par le vieillissement, la sécurisation du logement et la prévention des accidents domestiques sont des enjeux majeurs.

Afin de répondre à ces évolutions sociétales qui représentent de nouveaux enjeux pour l'infrastructure électrique et numérique, le Groupe s'implique en faveur de l'assistance à l'autonomie et du maintien à domicile, ceci dans une logique partenariale.

Les solutions Legrand pour l'assistance à l'autonomie des populations fragilisées ou âgées agissent à trois niveaux : prévention de la dépendance et des risques, alerte et communication, renforcement du lien social.

5.4.3.1 METTRE À DISPOSITION DES SOLUTIONS D'ASSISTANCE ET DE PRÉVENTION

Afin de rendre le bâtiment, les établissements spécialisés et les logements plus sûrs et accessibles, Legrand propose une gamme complète de produits pratiques, ergonomiques et sécurisants permettant de compenser les déficiences motrices, cognitives et sensorielles. Cette gamme de produits est notamment composée de prises à manipulation facile, de portiers avec boucle magnétique qui améliorent l'audition des sonneries et interphones, de chemins lumineux qui s'allument automatiquement pour prévenir les chutes, etc. Cette offre favorisant la qualité de vie des seniors est idéalement complétée par les terminaux pour téléassistance commercialisés par la filiale française Intervox Systèmes, ainsi que par les solutions commercialisées par les deux acquisitions récemment réalisées par le Groupe, la société Tynetec (Royaume-Uni), et la société NEAT (Espagne).

Garantir la sécurité des personnes fragiles

Legrand développe dans ses diverses gammes d'appareillage, des produits d'usage quotidien, accessibles et utilisables par le plus grand nombre, notamment des interrupteurs et des prises de courant facilement manipulables de par leur conception. Les solutions développées rendent également les obstacles visibles, facilitent le repérage dans le bâtiment et ainsi préviennent les chutes. Grâce à la sécurisation de l'alimentation de l'éclairage, la maison ou le bâtiment conserve un niveau lumineux minimum en cas de coupure de courant afin d'assurer la sécurité des

déplacements en toute situation. Plusieurs expérimentations, dont celles réalisées avec le Conseil Général de Corrèze ont montré que l'installation de la solution chemin lumineux induit une réduction notable des chutes, jusqu'à 30 %, ainsi que des hospitalisations, jusqu'à 20 %.

La sécurisation du logement passe aussi par l'emploi de détecteurs techniques, notamment de fumée, gaz, monoxydes de carbone.

Les solutions domotiques représentent également une aide précieuse pour les personnes en perte d'autonomie. Les automatismes peuvent sécuriser les déplacements, réduire ou aider des gestes quotidiens. Les solutions domotiques *My Home* proposent des commandes déportées ou centralisées.

Faciliter l'accès aux fonctions

La domotique permet ainsi une « accessibilité étendue » à certaines fonctions du bâtiment qui ne le seraient plus sans l'aide de commandes automatiques, par exemple pour les volets roulants ou le chauffage. L'interscénario *Céline* ou le portier *Bticino* permettent par exemple de piloter des scénarios de vie à partir d'un unique point de commande et en fonction des besoins de chacun (éclairage, chauffage, accès extérieurs). Cette gestion automatique de certaines tâches, renforce davantage la sécurisation du logement, par exemple dans le cas de détection de fumée, la transmission de l'alerte vers l'extérieur et l'activation de certaines fonctions (éclairage, volet, etc.) sont automatiques et appropriées.

Les solutions domotiques interscénarios sont aussi associées à des appareillages adaptés comme les prises à manipulation aisée ou les interrupteurs à effleurement qui ne demandent pas d'effort ni de geste complexe pour l'activation de l'éclairage. En complément, l'appareillage *Céline* peut être associé à la téléthèse, une télécommande de scénarios adaptée aux déficiences motrices ou sensorielles spécifiques.

Faciliter les relations avec l'environnement social

Maintenir les personnes fragilisées à domicile signifie également faciliter la communication avec l'extérieur. Transmettre à travers les fonctions domotiques l'état du logement c'est aussi transmettre directement ou indirectement l'état de la personne qui l'occupe.

Par exemple, un simple détecteur de fumée non connecté avec l'extérieur, ne permettra pas à une personne fragilisée de réagir

de façon adéquate en cas d'alerte. La transmission automatique vers l'extérieur permet à un service de téléassistance de prendre le relais et de gérer l'alerte à distance de façon maîtrisée. Les solutions de la filiale Intervox Systèmes permettent en outre *via* des déclencheurs d'alerte portés par la personne elle-même un déclenchement volontaire ou automatique (détecteur de chute) et une transmission vers un centre de téléassistance, en cas de malaise par exemple.

Le renforcement du lien social est également indispensable dans le cadre d'un maintien à domicile.

L'accès au haut débit permet de faire évoluer les solutions technologiques de téléassistance. Historiquement basée sur la transmission de la voix, une transmission des données est maintenant possible, ce qui ouvre la porte vers de multiples services complémentaires.

Les solutions connectées de la filiale Intervox Systèmes évoluent avec ces technologies, en proposant les tablettes tactiles de visiophonie VISIOVOX qui permettent d'avoir accès à des services (météo, journaux, agenda partagé, cadre photo partagé, informations des collectivités locales, etc.) et de garder les contacts avec les proches.

En 2013, Legrand a renforcé son positionnement sur le marché de la téléassistance avec l'acquisition de Tynetec, société britannique spécialisée dans les systèmes d'assistance à l'autonomie, et dont l'offre, notamment en termes de contrôle d'accès, se situe en parfaite adéquation avec les solutions déjà proposées par le Groupe au Royaume-Uni et ailleurs, sur ces fonctionnalités.

Enfin, début 2014, Legrand a poursuivi son développement sur le marché de l'assistance à l'autonomie en concluant un accord de *joint venture* avec la société NEAT, basée en Espagne.

5.4.3.2 IMPLIQUER LES NOMBREUX PARTENAIRES

Depuis plusieurs années, le Groupe conduit une démarche en faveur de l'assistance à l'autonomie et du maintien à domicile des personnes dépendantes, dans une logique partenariale et pluridisciplinaire qui implique les utilisateurs, les familles, le personnel médical et médico-social et les organismes de recherche. Legrand, aujourd'hui leader des solutions domotiques pour l'assistance à l'autonomie, est ainsi membre fondateur d'Autonom'lab, laboratoire limousin des usages, bâti sur le modèle européen des Living Labs. Il est aussi membre fondateur du Centre National de Référence « Santé à domicile et autonomie » lancé en 2009 par le Ministère de l'Industrie en partenariat avec le Ministère de la Santé. Avec ces partenaires, Legrand mène de nombreux projets de recherche et de développement. Ainsi le

projet Géopass, porté par des médecins gériatres, a pour objectif l'aménagement de logements automatisés et adaptés aux personnes âgées dans des programmes immobiliers. Autre exemple, le projet Icare, dans le cadre de l'appel à projets du Gouvernement français « e-santé2 » ; Legrand est le chef de file du projet, impliquant le Ministère de la Santé, le CHU de Limoges et l'APHP (Assistance Publique des Hôpitaux de Paris), et plusieurs partenaires publics et privés. Ce projet a pour finalité de réaliser un déploiement à grande échelle de packs domotique et de téléassistance avancée sur 2 000 foyers et surtout de mesurer les impacts de ces solutions sur l'économie de la santé.

Témoignage de la forte implication de Legrand aux côtés des collectivités territoriales et de son implication dans le territoire, le Groupe est partenaire du Conseil Général de la Creuse depuis plusieurs années, sur 2 axes principaux :

- l'assistance de Legrand à la formation des divers intervenants (installateurs électriciens, équipes support, intervenants à domicile, etc.) du Conseil Général de la Creuse ;
- l'accompagnement par Legrand à la mise en œuvre des produits.

En 2013, Legrand a participé, avec le gouvernement français, à la création de la filière industrielle Silver Economy, qui réunit des grands groupes, des ETI/PME et des start-ups innovantes. Le Président Directeur Général du groupe Legrand, a été nommé Vice-Président et pilote du Comité Silver Economy « Filière de demain » qui a pour objectif d'assurer la structuration et l'animation de la filière. Ce comité rassemble les entreprises, les fédérations professionnelles, les pôles de compétitivité concernés, les ministères, les financeurs, les acteurs de l'autonomie et de la prévoyance. Il a été chargé d'expertiser les propositions des acteurs de la filière et pilote aujourd'hui la mise en place d'actions concrètes partagées entre les acteurs privés et l'Etat visant à développer le marché.

Legrand a également participé, en tant que partenaire privilégié, au Silver Economy Expo, le premier salon dédié à l'économie du vieillissement.

Enfin, dans le cadre d'une collaboration avec l'un de ses principaux distributeurs, le Groupe a mis en place un réseau d'installateurs électriciens « Bien Être » afin de former des installateurs compétents, en termes de connaissance des risques liés à l'âge et d'adaptation des logements en termes de sécurité et prévention. Legrand incite ainsi la filière électrique à s'investir sur le marché de l'assistance à l'autonomie et l'amélioration des logements des personnes âgées. Cette approche vient en complément des solutions de téléassistance proposées aux collectivités locales et aux particuliers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

5.4.4 - Synthèse des indicateurs sociaux

Deux outils de reporting sont déployés dans le Groupe pour recueillir, administrer et gérer les données sociales et relatives à la prévention :

- une application informatique dédiée aux données sociales ;
- un progiciel spécifique accessible sur l'intranet du Groupe pour les données de prévention.

Ces deux applications intègrent un document de présentation générale de la démarche de reporting ainsi qu'un guide utilisateur. Des aides en ligne ainsi que des contrôles de cohérence de données et des commentaires obligatoires sont intégrés à ces applications de façon à accompagner la saisie qualitative des données par les entités.

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

5.4.4.1 INDICATEURS SUR LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs du Groupe en termes de santé et sécurité. Les données présentées correspondent au périmètre de reporting Prévention qui couvre l'intégralité des effectifs du Groupe hors acquisitions de moins de 3 ans, conformément aux règles d'intégration décrites dans le paragraphe 5.1.4 du présent document de référence, soit 28 016 personnes à fin 2013.

	2011	2012	2013
Maîtrise des risques : (Proportion (en %) des effectifs du Groupe pour lesquels les indicateurs de risque sont consolidés)	99,9 %	99 %	99,9 %
Évaluation des risques : (Proportion (en %) des effectifs du Groupe faisant l'objet d'une évaluation des risques formalisée)	90,3 %	86,5 %	79,9 %
Comités de Sécurité et de Santé (CSS) : (Proportion (en %) des effectifs du Groupe représentés par un CSS)	90,8 %	82,5 %	91,9 %
Santé au travail : (Nombre de personnes ayant eu un entretien (para) médical depuis moins de 5 ans)	69 %	64,2 %	73,8 %
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt : (Nombre d'accidents x 1 000 000)/(Nombre d'heures travaillées)	8,64	7,72	8,37
Taux de gravité des accidents du travail : (Nombre de jours d'arrêt x 1 000)/(Nombre d'heures travaillées)	0,24	0,23	0,22
Indice de fréquence des accidents des sous-traitants : (Nombre d'accidents des sous-traitants survenant sur un site du Groupe x 1 000)/(Nombre de salariés du site Legrand concerné)	1,14	1,76	2,86
Formation : Nombre d'heures de formation à la santé et sécurité, par personne	2,1	3,1	3,3
Maladies professionnelles : (Nombre de maladies professionnelles reconnues)	132	73	62

Commentaires complémentaires :

- la proportion des effectifs pour lesquels les indicateurs de risques sont consolidés, correspond à la totalité des effectifs couverts par le reporting Prévention, à l'exception de quelques cas de salariés isolés ou détachés ;
- la baisse de la proportion des collaborateurs couverts par une évaluation des risques est principalement due au relèvement du niveau d'exigence du Groupe concernant les méthodes employées dans les entités pour évaluer ces risques. Des actions de formation et la mise à disposition progressive du

standard Groupe dans le domaine devraient permettre une amélioration de cette situation ;

- les actions de communication engagées en 2013 ont permis une amélioration des résultats dans le domaine des entretiens (para) médicaux ;
- après une année 2012 marquée par une baisse significative du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail, le résultat de 2013 montre une dégradation qui ramène finalement le Groupe à un niveau comparable à 2011. Les 2 raisons principales à ce mouvement sont :

- la modification des règles de prise en compte des accidents pour permettre la comptabilisation de ceux qui ne faisaient pas l'objet d'une reconnaissance par les autorités compétentes locales notamment en Asie (impact estimé à 0.15 point),
- la fiabilisation de la donnée « Heures travaillées » par une meilleure prise en compte des absences dans le décompte de celles-ci notamment en Asie en Amérique latine et aux États-Unis (impact estimé à 0.35 point).

Corrigé de ces éléments, le taux de fréquence des accidents du travail ressortirait à 7,87 à fin 2013, contre 7,72 à fin 2012. En réponse à ces résultats, le Groupe compte poursuivre et amplifier le déploiement des méthodes et moyens de prévention, notamment par des plans d'actions spécifiques au sein des filiales les plus contributives à cette accidentologie ;

- le taux de gravité est dans une tendance d'amélioration continue depuis 2 exercices. Cette bonne orientation est confortée par l'analyse de l'évolution du nombre de jours moyen d'arrêt par accident qui passe de 29,8 jours en 2012, à 26,6 jours par accident en 2013. Par ailleurs, aucun accident mortel impliquant des salariés du groupe Legrand n'a été à déplorer au cours de l'exercice 2013 ;
- la hausse de l'indice de fréquence des accidents des sous-traitants est principalement liée à certains sites de France,

du Brésil, de Colombie et du Mexique. Des actions spécifiques de formation seront réalisées en 2014 pour améliorer ces résultats. L'application stricte de la règle de prise en compte de tous les accidents même les plus bénins a impacté négativement cet indicateur ;

- la dynamique de formation est positive puisque l'indicateur du nombre moyen d'heures de formation par personne est en amélioration depuis 3 ans. Cela traduit la volonté du Groupe dans le domaine ;
- le nombre de maladies professionnelles est en diminution régulière depuis 2 ans.

5.4.4.2 INDICATEURS SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES ET DE LA MOBILITÉ

Effectifs du Groupe à fin 2013

Le Groupe suit plus spécifiquement la notion « d'effectifs inscrits » regroupant les CDI et CDD. Les effectifs inscrits à fin 2013 s'élèvent à 33 272 personnes.

Le tableau ci-dessous indique le nombre moyen de personnes, y compris les travailleurs temporaires, employées par le Groupe en 2013, 2012 et 2011. Le tableau indique la répartition des effectifs par zone géographique et par principal secteur d'activité.

	2011		2012		2013	
EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)	33 512		35 250		35 869	
<i>Par zone géographique :</i>						
France	6 554		6 250		6 035	
Italie	3 043		2 954		2 837	
Reste de l'Europe	5 857		5 653		5 575	
États-Unis et Canada	2 573		2 594		2 629	
Reste du Monde	15 485		17 799		18 793	
	<i>dont</i>	<i>dont</i>	<i>dont</i>	<i>dont</i>	<i>dont</i>	<i>dont</i>
	<i>Back Office</i>	<i>Front Office</i>	<i>Back Office</i>	<i>Front Office</i>	<i>Back Office</i>	<i>Front Office</i>
EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)	81 %	19 %	80 %	20 %	81 %	19 %
<i>Par zone géographique :</i>						
France	86 %	14 %	85 %	15 %	85 %	15 %
Italie	82 %	18 %	82 %	18 %	82 %	18 %
Reste de l'Europe	78 %	22 %	77 %	23 %	77 %	23 %
États-Unis et Canada	79 %	21 %	79 %	21 %	79 %	21 %
Reste du Monde	80 %	20 %	80 %	20 %	81 %	19 %

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes d'effectifs inscrits. Toutes les données correspondent au périmètre du reporting RH qui couvre 95,8 % de l'effectif du Groupe, soit 31 874 personnes. Pour mémoire, le reporting RH n'intègre pas les acquisitions réalisées sur 2013.

L'organisation du temps de travail – Monde

	2011	2012	2013
% salariés travaillant en Temps Plein	-	97,5 %	97,7 %
% salariés travaillant en Temps Partiel	-	2,5 %	2,3 %

Précision complémentaire : la définition de temps plein et temps partiel est incluse dans le guide utilisateur du reporting RH. Les indicateurs s'y reportant ont été intégrés au reporting RH en 2011.

Absentéisme par catégorie d'emploi – Monde

	2011	2012	2013
Catégorie Ouvriers	4,41 %	4,50 %	4,13 %
Autres Catégories	1,85 %	1,48 %	1,82 %
TOTAL	3,21 %	3,00 %	2,98 %

Précision complémentaire : Depuis 2012, une nouvelle définition et méthode de calcul homogène a été réalisée afin de pouvoir comparer les données. Les absences à prendre en compte sont les absences pour maladie (y compris maladies professionnelles), accident du travail, accident de trajet et absences injustifiées.

Sont exclues, les journées de chômage technique, de mise à pied, de grève, de congé maternité, d'absence pour événements familiaux (légaux ou prévus par des accords) et de congés légaux ou sans solde.

L'indicateur d'absentéisme couvre 92 % des effectifs de fin d'année du Reporting RH.

Dialogue Social et liberté d'association – Monde

	2011	2012	2013
% de salariés couverts par un accord et/ou une convention collective	57 %	55 %	54 %

Précision complémentaire : le pourcentage de salariés couverts par une convention collective est rapporté à l'effectif total de fin d'année, périmètre Reporting RH.

Restructuration et Réorganisation – Monde

	2011	2012	2013
% des périmètres de reporting ayant des règles de consultation	-	22 %	25 %

Précision complémentaire : l'indicateur concernant les règles de consultation a été intégré au reporting RH en 2012.

25 % des périmètres de reporting (ou entités de reporting) ont un délai légal minimal de prévenance (notifié par la loi ou par des accords collectifs). Il s'agit principalement des pays positionnés dans des espaces économiques matures.

Rémunération – Monde

	2011	2012	2013
% des effectifs non-managers au salaire minimum	-	2 %	2 %

Précisions complémentaires :

- 14 périmètres de reporting ont des effectifs au salaire minimum ;
- l'indicateur ci-dessus couvre 98 % de la population non-managers du Groupe.

À noter : les salaires d'entrée moyens du Groupe en 2013 sont supérieurs de 18 % au salaire minimum.

Rémunération par genre et catégories Professionnels – Monde

	2011	2012	2013
Écart salarial entre Hommes et Femmes Managers	-	14 %	16 %
Écart salarial entre Hommes et Femmes Non Managers	-	18 %	17 %

Précision complémentaire : le calcul du décalage des salaires entre Hommes et Femmes, pour les non-managers et les managers est réalisé à partir des effectifs pondérés de chaque périmètre de reporting.

Concernant l'écart sur les non-managers, le métier industriel de Legrand nécessite une forte main-d'œuvre d'assemblage. Ces ateliers sont essentiellement féminins, et nécessitent peu de qualifications. Concernant l'écart sur les « managers », les effectifs sont essentiellement masculins, ce qui peut être expliqué par les métiers d'ingénierie du Groupe (électronique, électrotechnique, électromécanique), ainsi que les métiers commerciaux (Ingénieur commercial) dont les rémunérations sont supérieures à la moyenne interne.

Répartition géographique des effectifs

	2011	2012	2013
Pays matures	45 %	44 %	40 %
Nouvelles économies	55 %	56 %	60 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Précision complémentaire : la répartition porte sur 100 % des effectifs en CDI et CDD (effectifs inscrits).

Répartition par catégorie professionnelle – Monde

	2011	2012	2013
Managers	22 %	25 %	25 %
Non-Managers	78 %	75 %	75 %

Précision complémentaire : les définitions des catégories professionnelles sont incluses dans le guide utilisateur du reporting RH.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Répartition par ancienneté – Monde

	2011	2012	2013
Collaborateurs < 5 ans	26 %	25 %	25 %
Collaborateurs ≥ 5 ans et < 16 ans	36 %	39 %	40 %
Collaborateurs ≥ 16 ans et < 26 ans	23 %	22 %	22 %
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	11 %	9 %	9 %
Collaborateurs ≥ 36 ans	4 %	5 %	4 %

Précision : Les données relatives à la répartition des effectifs par ancienneté sont déterminées sur la base des CDI.

Répartition par âge – Monde

	2011	2012	2013
Collaborateurs < 26 ans	12 %	11 %	10 %
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	30 %	30 %	31 %
Collaborateurs ≥ 36 ans et < 46 ans	30 %	30 %	30 %
Collaborateurs ≥ 46 ans et < 56 ans	21 %	21 %	21 %
Collaborateurs ≥ 56 ans	7 %	8 %	8 %

Précision complémentaire : la pyramide d'âge prend en compte les CDD et les CDI.

Répartition par types de contrat

	2011	2012	2013
CDI Monde	78 %	79 %	81 %
CDD Monde	22 %	21 %	19 %

Précision complémentaire : il convient de noter que la proportion de contrats de type CDD est structurellement impactée par le nombre important de contrats à durée limitée en Chine, pratique locale courante.

Évolutions au cours de l'exercice 2013 (recrutements et départs) – Monde

	2011	2012	2013
Part des CDI dans les recrutements CDD et CDI (hors transformation CDD en CDI)	23 %	29 %	42 %
Part des transformations CDD en CDI dans les recrutements CDI	22 %	22 %	17 %
Turnover CDI	11 %	13 %	12 %

Sur l'année 2013 :

- le total des recrutements a porté sur 5307 personnes ;
- le nombre de CDI dans les recrutements CDD et CDI a représenté un total de 2245 personnes ;
- le nombre de transformation de CDD en CDI a représenté un total de 453 personnes.

Le « turnover CDI » prend en compte les démissions, les départs en retraite, les licenciements pour motifs personnels, les licenciements économiques, les départs par accord conventionnel, les fins de périodes d'essai en CDI n'ayant pas abouti à un maintien dans l'entreprise et autres motifs (selon la méthodologie préconisée par le GRI). Cet indicateur « turnover CDI » est calculé à partir du nombre total de CDI terminés divisé par l'effectif CDI en début d'exercice.

Par ailleurs, il convient de noter que la proportion de contrats de type CDD est structurellement impactée par le nombre important de contrats à durée limitée en Chine, pratique locale courante.

Départs *	2011	2012	2013
Dont démissions	42 %	36 %	42 %
Dont départs en retraite	6 %	6 %	7 %
Dont autres départs	52 %	58 %	51 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

* Précision complémentaire : Les données relatives aux départs prennent en compte les CDI. L'indicateur « autres départs » prend en compte les accords conventionnels, les licenciements pour motif personnel et pour motif économique, les fins de périodes d'essai en CDI n'ayant pas abouti à un maintien dans l'entreprise et les autres motifs divers.

Le total des départs constatés sur l'année 2013 s'est élevé à 6 234 personnes, toutes causes de départ et tous types de contrats confondus (dont 21 % correspondent à des licenciements pour motif personnel, à des licenciements pour motif économique, ou à des ruptures anticipées de CDD à l'initiative de l'employeur). Sur ce total, 3 158 départs ont concerné des salariés en contrat à durée indéterminée ; 3 076 départs ont concerné des salariés en contrat à durée déterminée, dont 80 % ont été enregistrés au sein d'entités chinoises du Groupe compte tenu du nombre important de contrats à durée déterminée, pratique courante en Chine. À noter que 82 % des départs de salariés sous contrat à durée déterminée se sont faits à l'initiative du salarié.

Recrutements par genre – Monde

	2011	2012	2013
Pourcentage de femmes dans les recrutements	51 %	55 %	51 %
Pourcentage d'hommes dans les recrutements	49 %	45 %	49 %

Précision complémentaire : ces données prennent en compte les CDD et les CDI, hors transformations de CDD en CDI.

Gestion des compétences et mobilité

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes de gestion des compétences et de mobilité. Toutes les données sont présentées à périmètre courant.

Nombre d'heures de formation par collaborateur et par an – CDI et CDD

	2011	2012	2013
Monde	14 h	14 h	14 h
Managers	20 h	18 h	19 h
Non-managers	12 h	12 h	12 h

Taux de réalisation des Entretiens Individuels Périodiques – Monde

	2011	2012	2013
Managers	82,5 %	80 % ⁽¹⁾	89 %

(1) Donnée corrigée par rapport à la communication faite au sein du Document de Référence 2012 (70 %), suite à une erreur dans la prise en compte du périmètre consolidé.

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.4.1.2. du présent document de référence pour plus d'information sur cet indicateur.

5.4.4.3 INDICATEURS DIVERSITÉ

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes de diversité. Toutes les données sont présentées à périmètre courant.

Taux de travailleurs handicapés – Monde

	2011	2012	2013
Taux de travailleurs handicapés	2,4 %	2,55 %	2,57 %

Précision complémentaire : Cet indicateur est calculé sur le périmètre des entités incluses depuis plus de trois ans au sein du Groupe.

Sur la France, le taux de travailleurs handicapés est de 7 % à fin 2013, supérieur au minimum légal de 6 % (selon les modalités prévues par la loi, incluant la sous-traitance en milieu protégé). À noter que ce taux est déterminé sur 94 % de l'effectif français du Groupe.

Répartition des effectifs par genre – Monde – CDI et CDD

	2011	2012	2013
Femmes	39 %	38 %	36 %
Hommes	61 %	62 %	64 %

Répartition des effectifs par genre et âge – Monde – CDI et CDD

	2011	2012	2013
Collaborateurs « Femmes » < 26 ans	6 %	6 %	5 %
Collaborateurs « Hommes » < 26 ans	5 %	5 %	6 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 26 ans et < 36 ans	12 %	12 %	11 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 26 ans et < 36 ans	18 %	19 %	20 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 36 ans et < 46 ans	10 %	10 %	10 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 36 ans et < 46 ans	20 %	19 %	20 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 46 ans et < 56 ans	8 %	8 %	7 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 46 ans et < 56 ans	13 %	13 %	13 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 56 ans	3 %	3 %	3 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 56 ans	5 %	5 %	5 %

Précision complémentaire : à fin 2013, l'âge moyen des collaborateurs « Hommes » est de 39,67 ans, et de 38,98 ans pour les collaborateurs « Femmes ».

Répartition des effectifs par genres et catégories professionnelles – Monde – CDI et CDD

	2011	2012	2013
Pourcentage de femmes parmi les managers	22 %	22 %	21 %
Pourcentage d'hommes parmi les managers	78 %	78 %	79 %
Pourcentage de femmes parmi les non-managers	44 %	44 %	41 %
Pourcentage d'hommes parmi les non-managers	56 %	56 %	59 %

5.5 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Attestation de présence et rapport d'assurance modérée des Commissaires aux comptes portant sur une sélection d'informations sociales et environnementales

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Legrand SA désignés organismes tiers indépendants, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans les sections « 5.1.4 – Une volonté d'amélioration continue », « 5.3.4 – Synthèse des indicateurs environnementaux », « 5.4.4.1 Indicateurs sur la sécurité et la santé » (paragraphe « Commentaires complémentaires ») et « 5.4.4.2 Indicateurs sur la gestion des compétences et de la mobilité » (paragraphe « Précision complémentaire ») du rapport de gestion et qui sont disponibles sur demande auprès de la Direction Développement Durable & Processus Stratégique Groupe.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe d'une dizaine de personnes entre octobre 2013 et février 2014 pour une durée d'environ 10 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans le chapitre 5.1.4 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec une quinzaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (précisées en annexe 1) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés (précisés en annexe 2) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 33 % des effectifs et entre 19 % et 38 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à Neuilly, le 5 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-Marc Lumet

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Sattler

Annexe 1 : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Informations de prévention quantitatives :

- taux de fréquence et taux de gravité des accidents ;
- nombre de maladies professionnelles reconnues ;
- taux de travailleurs handicapés.

Autres informations sociales quantitatives :

- effectifs et leur répartition par âge, genre, ancienneté, catégories professionnelles et zone géographique ;
- pourcentage de femmes parmi les managers et pourcentage de femmes parmi les non-managers ;
- nombre total de départs (dont démissions, retraites et la part correspondant aux licenciements pour motif personnel, pour motif économique et aux ruptures anticipées de CDD à l'initiative de l'employeur) ;
- nombre total de recrutements (part des CDI dans les recrutements totaux) ;
- nombre d'heures de formation par collaborateur et par an ;
- taux d'absentéisme par catégorie d'emploi ;
- pourcentage des effectifs non-managers au salaire minimum ;
- écart salarial entre hommes et femmes managers.

Informations environnementales quantitatives :

- pourcentage de sites certifiés ISO 14001 ;

- consommation d'eau ;
- consommation d'énergie directe ;
- consommation d'énergie indirecte ;
- émissions de GES (scope 1 et 2) ;
- émissions de COV ;
- déchets produits ;
- pourcentage de déchets valorisés.

Informations qualitatives :

- état d'avancement des objectifs de la feuille de route développement durable 2011-2013 ;
- prévention et gestion des risques liés à la santé et sécurité au travail ;
- gestion des talents et mobilité, conditions du dialogue social ;
- politique de lutte contre les discriminations et promotion de la diversité, relations avec les parties prenantes ;
- lutte contre la corruption ;
- intégration des fournisseurs à la politique développement durable du Groupe ;
- développement de produits à haute performance environnementale.

Annexe 2 : Échantillon des sites sélectionnés

Informations de prévention quantitatives :

Italy Bticino (Italie), Limousin (France), Scarborough (UK), Beijing LBE (Chine), Nashik (Inde), Sinnar (Inde), Legrand Hungary (Hongrie), Concord P & S (USA).

Autres informations sociales quantitatives :

Italie, France, UK, Inde, Hongrie, Chine (Rocom) – recrutements et départs.

Informations environnementales quantitatives :

Fontaine-le-Bourg (France), Malaunay (France), Sillé-le-Guillaume (France) – consommation d'électricité, Verneuil (France), Scarborough (UK), Beijing (Chine), Nashik (Inde), Sinnar (Inde), Varese (Italie), Szentes Kontavill (Hongrie), Rocom (Chine) – émissions de COV, Concord P & S (USA).

01

02

03

04

05

06

06

07

08

09

10

T

A

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

06

6.1 - NOTE PRÉLIMINAIRE	122
6.2 - ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE	122
6.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	123
6.3.1 - Introduction	123
6.3.2 - Facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe	123
6.4 - COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2013 ET 2012	127
6.4.1 - Chiffre d'affaires	128
6.4.2 - Coût des ventes	129
6.4.3 - Frais administratifs et commerciaux	129
6.4.4 - Frais de recherche et développement	129
6.4.5 - Autres produits et charges opérationnels	130
6.4.6 - Résultat opérationnel	130
6.4.7 - Résultat opérationnel ajusté	130
6.4.8 - Frais financiers nets	131
6.4.9 - Gains et pertes de change	131
6.4.10 - Impôt sur les résultats	131
6.4.11 - Résultat net	131
6.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT	132
6.5.1 - Flux de trésorerie	132
6.5.2 - Endettement	133
6.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS	133
6.7 - ENGAGEMENTS HORS BILAN	133
6.8 - RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS	134
6.9 - VARIATION DES TAUX DE CHANGE	134
6.10 - INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS	135
6.11 - RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS	135
6.12 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS	136
6.13 - INFORMATION SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR	136
6.14 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	137

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

6.1 - NOTE PRÉLIMINAIRE

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et au résultat opérationnel de la Société avec les états financiers consolidés de la Société et les notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence. Les états financiers de la Société ont été préparés conformément aux normes IFRS et aux interprétations de l'IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les informations qui suivent contiennent également

des éléments prévisionnels reposant sur des estimations concernant l'activité future de Legrand et qui pourraient se révéler significativement différents des résultats réels.

Les pourcentages peuvent être calculés à partir de chiffres non entiers et peuvent, en conséquence, être différents des pourcentages calculés à partir de chiffres entiers.

6.2 - ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2013, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevé à 4 460,4 millions d'euros contre 4 466,7 millions d'euros en 2012 soit une baisse de 0,1 % composée de + 2,4 % lié au changement de périmètre de consolidation, + 0,5 % d'évolution organique et - 3,0 % d'effet des taux de change.

Tout au long de l'année 2013, des lancements réussis de nouveaux produits ont contribué à renforcer les positions de marché de Legrand dans de nombreux pays. Dans le même temps, le déploiement des offres de Legrand dans la distribution *retail* et dans les *lighting stores* dans la zone États-Unis/Canada a contribué à dépasser en 2013 le milliard de dollars de chiffre d'affaires total dans cette zone.

Le résultat opérationnel ajusté s'est élevé à 882,3 millions d'euros en 2013 contre 874,4 millions d'euros en 2012 soit une hausse de 0,9 %.

Grâce à :

- de solides fondamentaux : fortes positions de marché, équilibre global en devises entre base de chiffre d'affaires et base de coûts ;
- un pilotage de la performance très différencié pays par pays en fonction des conditions de marché : adaptation des coûts dans les pays marqués par un environnement défavorable

et allocation de ressources dans les pays en expansion pour capter la croissance et développer de nouvelles positions de marché ; et

- la poursuite d'initiatives continues de productivité (plateformes produits, « *lean production* », etc.) ;

la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions ⁽¹⁾ progresse de 0,5 point par rapport à 2012 et s'établit à 20,1 % du chiffre d'affaires en 2013. Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée est en hausse de 0,2 point par rapport à 2012 et ressort à 19,8 % du chiffre d'affaires en 2013.

Le résultat net part du Groupe atteint un plus haut historique à 530,5 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 4,9 % par rapport à 2012.

Le cash flow libre s'établit à 563,2 millions d'euros et représente 12,6 % des ventes grâce à une bonne performance opérationnelle et à la gestion rigoureuse des capitaux employés. Le cash flow libre normalisé ⁽²⁾ s'établit pour sa part à 13,2 % du chiffre d'affaires.

Le Groupe a annoncé depuis janvier 2013 six opérations de croissance externe totalisant un chiffre d'affaires annuel acquis de près de 200 millions d'euros.

(1) À périmètre 2012.

(2) Sur la base d'un ratio constant de besoin en fonds de roulement total rapporté au chiffre d'affaires de 10 % à structure et taux de change constants.

6.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

6.3.1 - Introduction

Le reporting de la situation financière et du résultat opérationnel du Groupe est ventilé en cinq zones géographiques correspondant aux régions d'origine de facturation. Les informations concernant le résultat opérationnel et la situation financière de chacune des cinq zones géographiques sont présentées pour les années 2013 et 2012 à la note 24 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence. Une zone correspond soit à un seul pays soit à la consolidation des résultats de plusieurs pays et marchés distincts. Ces cinq zones géographiques sont :

- la France ;
- l'Italie ;
- le Reste de l'Europe (qui comprend principalement la Russie, la Turquie, l'Espagne, la Belgique, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Pologne, l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche) ;
- les États-Unis et le Canada ; et

- le Reste du Monde (qui comprend principalement le Brésil, l'Inde, la Chine, l'Australie, le Mexique, le Chili, l'Arabie saoudite, la Colombie, l'Égypte, le Pérou, les Émirats Arabes Unis et la Malaisie).

Les caractéristiques des marchés locaux étant les facteurs déterminants du chiffre d'affaires par zone et de la performance de Legrand, l'information financière consolidée des zones multi-pays n'est pas le reflet de la performance financière de chaque marché national. En effet, les activités au sein des zones géographiques varient significativement d'un pays à l'autre. De plus, les produits sont fabriqués et vendus localement ou sont importés d'une autre entité du Groupe ou sont encore exportés vers une autre entité du Groupe. Ces facteurs peuvent rendre difficile la comparaison des résultats des différentes zones géographiques entre eux. Par conséquent, hors les informations et données relatives aux chiffres d'affaires, l'analyse des résultats exposée ci-dessous reflète essentiellement les résultats consolidés du Groupe. En outre, des références aux marchés nationaux sont présentées lorsque ceux-ci ont une forte incidence sur les comptes.

6.3.2 - Facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe

6.3.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Les pays et régions dans lesquels Legrand opère présentent des caractéristiques de marché différentes, principalement en raison des conditions économiques locales et des modes de vie locaux qui influent sur l'importance des travaux de rénovation, de construction de logements, de locaux commerciaux et d'immeubles de bureaux ainsi que sur les niveaux d'investissement des entreprises dans les installations industrielles. La demande sous-jacente est également liée à l'importance des transactions immobilières dans la mesure où les immeubles nouvellement acquis sont fréquemment rénovés ou modernisés.

Les variations du chiffre d'affaires consolidé tiennent principalement aux facteurs suivants :

- les variations du volume de ventes (c'est-à-dire le nombre de produits vendus au cours de chaque période) en raison des variations de la demande de produits et des niveaux d'activité sur les marchés ;

- le « mix » de produits vendus ;
- la variation des prix de ventes des produits (y compris les remises et rabais, les escomptes pour paiement rapide, les variations générales des prix liées aux conditions de marché locales et les variations spécifiques de prix, telles que celles visant à répercuter l'inflation reçue) ;
- les variations des taux de change entre l'euro et les différentes devises de facturation, qui affectent le montant du chiffre d'affaires consolidé après conversion ; et
- les modifications du périmètre de consolidation, principalement liées aux acquisitions ou aux cessions (définies comme « changements dans le périmètre de consolidation »).

Le tableau ci-dessous présente une répartition par zone géographique du chiffre d'affaires consolidé (par zone de destination : marché de localisation du client tiers) de la Société pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012. Le chiffre d'affaires par zone de destination recouvre toutes les ventes de Legrand à des tiers sur un marché géographique déterminé.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

(en millions d'euros, à l'exception des pourcentages)	Legrand			
	Exercice clos le 31 décembre			
	2013		2012	
	€	%	€	%
Chiffre d'affaires par zone de destination				
France	935,2	21,0	954,9	21,4
Italie	482,2	10,8	545,6	12,2
Reste de l'Europe	818,3	18,3	821,6	18,4
États-Unis et Canada	758,6	17,0	739,5	16,5
Reste du Monde	1 466,1	32,9	1 405,1	31,5
TOTAL	4 460,4	100,0	4 466,7	100,0

6.3.2.2 COÛT DES VENTES

Le coût des ventes comprend essentiellement les éléments suivants :

Coût des matières premières et des composants. Le coût des matières premières et des composants représente en moyenne environ 66 % du coût des ventes consolidé sur les deux derniers exercices. En moyenne, environ 69 % de ce coût provient des composants et produits semi-finis et environ 31 % des matières premières. La répartition entre matières premières et composants et produits semi-finis varie en fonction du mix de production, de l'évolution des prix de marché et des choix d'organisation industrielle notamment avec l'application systématique à tout projet de l'approche « *make or buy* ».

Legrand achète localement une partie des matières premières et composants. Toutefois, la Société maintient sa politique d'augmentation de la part des matières premières et composants achetés par le Groupe sur des marchés mondiaux afin de profiter d'économies d'échelle. En outre, les prix des matières premières et des composants peuvent évoluer au gré des tendances macroéconomiques.

Coûts de production. En règle générale, ces coûts évoluent sur une base globale proportionnellement à la variation des volumes de production et en raison de l'inflation et baissent, en particulier exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, du fait des actions de productivité et des économies d'échelle liées à la croissance des volumes de production.

Les autres éléments inclus dans les coûts de production sont :

- l'amortissement des immobilisations ;
- la valeur ajoutée sous-traitée ; et
- d'autres frais généraux de fabrication tels que les dépenses liées à la consommation d'énergie.

Les principaux facteurs qui influent sur le coût des ventes, en particulier exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont notamment :

- les évolutions du chiffre d'affaires ;
- les volumes de production, dans la mesure où Legrand réalise des économies d'échelle grâce à la croissance des volumes de production du fait de l'amortissement des coûts fixes de production sur un plus grand nombre d'unités produites ;
- le « mix » de produits, dans la mesure où les coûts de consommation et de production varient selon le coût de la technologie en question, des matières premières et des autres composants nécessaires à la production d'un produit donné ;
- les initiatives ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe, avec la mise en œuvre de mesures visant à améliorer la productivité notamment grâce à des actions de « *lean manufacturing* » et l'optimisation de la gestion des stocks ;
- la performance achat issue de la mise en œuvre de la politique visant à réduire les coûts en centralisant les achats au niveau du Groupe, et en internationalisant et standardisant ces derniers ;
- le cycle de vie d'un produit, dans la mesure où Legrand supporte des coûts de production plus élevés du fait de surcapacités de fabrication lors des phases initiales de lancement d'un nouveau produit et de retrait progressif d'un produit du catalogue ;
- les variations des prix des matières premières, composants et produits semi-finis en raison des conditions économiques locales ou globales ; et
- l'évolution de l'inflation des autres composantes de coûts (salaires, énergie,...).

6.3.2.3 FRAIS ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX

Les frais administratifs et commerciaux de la Société comprennent essentiellement les éléments suivants :

- les coûts salariaux et charges sociales du personnel administratif et commercial ;
- les charges administratives diverses, notamment les dépenses relatives à la logistique et aux systèmes d'informations ;
- les frais de publicité ;
- les amortissements des actifs incorporels, tels que les marques, réévalués suite aux acquisitions ; et
- les autres charges commerciales telles que les coûts d'impression des catalogues, les frais de déplacement et de communication.

6.3.2.4 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche et développement de la Société correspondent principalement :

- aux coûts salariaux et charges sociales du personnel affecté à la recherche et au développement ;
- à divers frais liés à la recherche et développement, tels que les frais de logiciels, de prototypes et les frais liés aux dépôts de brevets, desquels sont déduits les crédits d'impôt recherche mis en place dans différents pays ;
- aux dépenses liées à l'utilisation et l'entretien de bureaux administratifs, ainsi que les dépenses liées aux systèmes d'informations, dans chaque cas affectées aux activités de recherche et développement ; et
- à l'amortissement des frais de développement capitalisés. Les coûts encourus au titre des projets importants de développement pour la conception et l'essai des produits nouveaux ou améliorés étant traités comme des immobilisations incorporelles lorsqu'il est probable que le projet, en raison de sa faisabilité commerciale et technologique, sera un succès, et dès lors que les coûts peuvent être quantifiés de manière fiable, une partie des frais de développement est capitalisée. Ces frais sont amortis de manière linéaire, à compter de la commercialisation des produits, sur la période du bénéfice attendu qui ne saurait dépasser dix ans.

6.3.2.5 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les frais de restructuration et divers autres frais et provisions.

6.3.2.6 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est égal au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes, des frais administratifs et commerciaux, des frais de recherche et développement et des autres frais opérationnels. Le résultat opérationnel ne tient pas compte des coûts financiers (décrits ci-dessous).

6.3.2.7 FRAIS FINANCIERS NETS ET GAINS OU PERTES DE CHANGE

Les frais financiers nets correspondent principalement aux frais financiers au titre du Contrat de Crédit 2011, des Obligations *Yankee*, des emprunts obligataires 2010, 2011 et 2012 et des autres emprunts bancaires (voir paragraphe 6.5 du présent chapitre), desquels sont déduits les produits financiers provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie.

Les gains ou pertes de change correspondent pour l'essentiel aux écarts de change constatés lors du règlement des opérations en devises ainsi qu'aux effets de conversion au cours de clôture des actifs et passifs monétaires libellés en devises. Pour plus de détails, les investisseurs sont invités à se référer aux notes 2.3 et 19.1 annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

6.3.2.8 ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

La variation du chiffre d'affaires est analysée ci-après en distinguant l'évolution due au changement du périmètre de consolidation, la croissance organique (variation du chiffre d'affaires « à périmètre et taux de change constants ») et l'effet des variations de change entre l'euro et les autres devises. La Société considère en effet que cette analyse est utile pour comprendre les variations et les tendances de son chiffre d'affaires historique consolidé sur plusieurs exercices. Les données de croissance organique sont calculées après avoir procédé aux ajustements suivants.

6.3.2.8.1 Sociétés acquises lors de la période en cours

Pour toute société acquise pendant la période en cours, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi acquise depuis la date de sa première consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant prend en compte le chiffre d'affaires de l'entité acquise, établi à partir du chiffre d'affaires de celle-ci préparé dans le respect des règles de comptabilité internes du Groupe, réalisé sur la période de l'exercice précédent correspondant à celle de l'exercice en cours pendant laquelle la Société procède à l'intégration de l'entité acquise dans son périmètre de consolidation.

6.3.2.8.2 Sociétés acquises au cours d'une période précédente

Pour toute société acquise au cours de la période précédente, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi acquise pour la totalité de la période en cours alors qu'elle n'intègre le chiffre d'affaires de l'exercice précédent que depuis la date de sa première consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant prend en compte le chiffre d'affaires de l'entité acquise, établi à partir du chiffre d'affaires de l'entité acquise préparé dans le respect des règles de comptabilité internes du Groupe, réalisé sur la période de l'exercice précédent antérieure à celle pendant laquelle le Groupe a procédé à l'intégration de l'entité acquise dans son périmètre de consolidation.

6.3.2.8.3 Cessions effectuées au cours de la période en cours

Pour toute société cédée lors de la période en cours, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi cédée pour la période en cours jusqu'à la date de cession et de sortie de la consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'entité cédée réalisé sur la période de l'exercice précédent correspondant à celle de l'exercice en cours postérieure à la cession de l'entité considérée.

6.3.2.8.4 Cessions effectuées au cours d'une période précédente

Pour toute société cédée lors de la période précédente, la Société n'intègre pas dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi cédée pour la période en cours. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'entité cédée pour l'exercice précédent.

6.3.2.8.5 Arrêt d'activité effectué au cours de la période en cours

Pour toute activité arrêtée lors de la période en cours, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires

de l'activité ainsi arrêtée pour la période en cours jusqu'à la date d'arrêt. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'activité arrêtée réalisé sur la période de l'exercice précédent correspondant à celle de l'exercice en cours postérieure à l'arrêt de l'activité considérée.

6.3.2.8.6 Arrêt d'activité effectué au cours d'une période précédente

Pour toute activité arrêtée lors de la période précédente, la Société n'intègre pas dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de l'activité ainsi arrêtée pour la période en cours. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'activité arrêtée pour l'exercice précédent.

6.3.2.8.7 Taux de change constants

Le chiffre d'affaires historique consolidé tient compte des variations de change entre l'euro et les autres devises. Afin d'analyser la variation du chiffre d'affaires consolidé hors effet des variations des taux de change, la Société utilise des taux de change constants (calculés en retraitant le chiffre d'affaires publié d'un exercice donné en appliquant les taux de change de l'exercice précédent) afin de comparer les variations annuelles du chiffre d'affaires.

6.3.2.9 ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE 2012 ET 2013

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires publié par zone de destination (marché de localisation du client tiers) entre 2012 et 2013.

Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf %)	Exercices clos le 31 décembre					
	2012	2013	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique	Effet change
France	954,9	935,2	(2,1) %	1,4 %	(3,4) %	0,0 %
Italie	545,6	482,2	(11,6) %	0,0 %	(11,6) %	0,0 %
Reste de l'Europe	821,6	818,3	(0,4) %	1,7 %	1,0 %	(3,0) %
USA/Canada	739,5	758,6	2,6 %	1,2 %	4,7 %	(3,2) %
Reste du Monde	1 405,1	1 466,1	4,3 %	5,1 %	5,2 %	(5,7) %
TOTAL CONSOLIDÉ	4 466,7	4 460,4	(0,1) %	2,4 %	0,5 %	(3,0) %

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires publié par zone d'origine de facturation entre 2012 et 2013.

Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf %)	Exercices clos le 31 décembre					
	2012	2013	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique	Effet change
France	1 073,7	1 053,9	(1,8) %	1,2 %	(3,0) %	0,0 %
Italie	576,5	522,5	(9,4) %	0,0 %	(9,4) %	0,0 %
Reste de l'Europe	808,2	800,1	(1,0) %	1,5 %	0,8 %	(3,2) %
USA/Canada	750,3	773,3	3,1 %	1,7 %	4,8 %	(3,2) %
Reste du Monde	1 258,0	1 310,6	4,2 %	5,6 %	5,2 %	(6,2) %
TOTAL CONSOLIDÉ	4 466,7	4 460,4	(0,1) %	2,4 %	0,5 %	(3,0) %

6.3.2.10 AUTRES FACTEURS AFFECTANT LES RÉSULTATS DU GROUPE

- L'acquisition de Legrand France en 2002 ainsi que les retraitements comptables et les transactions qui y sont associés ont affecté l'évolution du résultat net du Groupe. En particulier, les immobilisations incorporelles significatives enregistrées à l'occasion de l'acquisition de Legrand France ont augmenté les charges d'amortissement du Groupe. Les amortissements liés à l'acquisition de Legrand France s'expliquent essentiellement

par la réévaluation des marques amorties linéairement jusqu'en 2021 au plus tard et des brevets amortis selon une méthode dégressive jusqu'en 2011.

- Les acquisitions réalisées depuis 2002 ont également un effet sur l'évolution du résultat net du Groupe. En effet, les immobilisations incorporelles réévaluées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des entités acquises génèrent des amortissements d'actifs incorporels supplémentaires.

6.4 - COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2013 ET 2012

(en millions d'euros)	Legrand	
	Exercice clos le 31 décembre	
	2013	2012
Chiffre d'affaires	4 460,4	4 466,7
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(2 156,6)	(2 157,8)
Frais administratifs et commerciaux	(1 184,4)	(1 197,1)
Frais de recherche et développement	(197,8)	(197,0)
Autres produits (charges) opérationnels	(72,2)	(66,8)
Résultat opérationnel	849,4	848,0
Charges financières	(87,7)	(102,5)
Produits financiers	6,9	20,8
Gains (Pertes) de change	(1,8)	(11,7)
Charges financières nettes	(82,6)	(93,4)
Résultat avant impôts	766,8	754,6
Impôts sur les résultats	(233,5)	(247,6)
Résultat net de l'exercice	533,3	507,0
Résultat net revenant à :		
■ Legrand	530,5	505,6
■ Intérêts minoritaires	2,8	1,4

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Le tableau ci-dessous présente le calcul détaillé du résultat opérationnel ajusté (défini comme le résultat opérationnel retraité des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais et produits liés

à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des *goodwill*) et du résultat opérationnel ajusté récurrent (c'est-à-dire hors charges de restructuration).

(en millions d'euros)	2013	2012
Résultat net de l'exercice	533,3	507,0
Impôts sur les résultats	233,5	247,6
(Gains) Pertes de change	1,8	11,7
Produits financiers	(6,9)	(20,8)
Charges financières	87,7	102,5
Résultat opérationnel	849,4	848,0
Amortissements et frais/produits liés aux acquisitions	32,9	26,4
Pertes de valeur des <i>goodwill</i>	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	882,3	874,4
Charges liées aux restructurations	29,3	25,5
Résultat opérationnel ajusté récurrent	911,6	899,9

6.4.1 - Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé est quasi stable à 4 460,4 millions d'euros en 2013, contre 4 466,7 millions d'euros en 2012, sous l'effet conjugué :

- d'une augmentation de + 2,4 % du chiffre d'affaires due aux changements du périmètre de consolidation en 2013 par rapport à 2012, avec en particulier les premières consolidations en 2013 de NuVo (États-Unis, 12 mois), Daneva (Brésil, 12 mois), Seico (Arabie saoudite, 11 mois), S2S (France, 8 mois), Adlec (Inde, 5 mois) et Tynetec (Royaume-Uni, 5 mois) ;
- d'une croissance organique de + 0,5 % du chiffre d'affaires (contre un objectif 2013 d'une évolution organique comprise entre - 1 % et + 1 %) ; et
- d'une baisse de 3,0 % du chiffre d'affaires due à l'évolution des taux de change en 2013 par rapport à 2012.

Les commentaires ci-après concernent le chiffre d'affaires par zone de destination.

France. Le chiffre d'affaires en France a baissé de 2,1 % en 2013 à 935,2 millions d'euros contre 954,9 millions d'euros en 2012. Cette baisse résulte d'une évolution organique de - 3,4 % du chiffre d'affaires, dans un marché resté peu porteur, partiellement compensée par une variation de périmètre apportant une contribution positive de 1,4 %, provenant essentiellement de la consolidation de S2S sur 8 mois. Dans ce contexte, le Groupe a enregistré néanmoins de bonnes performances en systèmes résidentiels, portiers ainsi qu'en distribution d'énergie pour le résidentiel et le petit tertiaire grâce au lancement réussi au premier trimestre de la nouvelle gamme de coffrets Drivia.

Italie. Le chiffre d'affaires en Italie a diminué au total de 11,6 % à 482,2 millions d'euros en 2013 contre 545,6 millions d'euros en 2012. L'évolution des ventes aval de produits Legrand par les distributeurs (*sell-out*) ressort sur l'année à environ - 7 % ⁽¹⁾ en amélioration d'environ 2 points par rapport à la tendance constatée en 2012. Néanmoins, les distributeurs ayant poursuivi l'adaptation de leurs stocks, le chiffre d'affaires de Legrand (*sell-in*) en 2013 est en retrait de 11,6 %.

Reste de l'Europe. Le chiffre d'affaires dans la zone Reste de l'Europe a diminué de 0,4 %, à 818,3 millions d'euros en 2013 contre 821,6 millions d'euros en 2012. Cette baisse provient d'un effet de change défavorable de 3,0 % partiellement compensé par une croissance organique de + 1,0 % et une variation de périmètre positive de + 1,7 %, due essentiellement à la consolidation de Tynetec (Royaume-Uni) sur 5 mois. La croissance organique est le reflet de la bonne performance des nouvelles économies (représentant la moitié des ventes de la zone), notamment en Russie, Turquie, Hongrie et République tchèque, qui compense l'activité globalement en retrait des pays matures. Plus particulièrement, l'activité dans les pays d'Europe du Sud a montré des signes de stabilisation en fin d'année.

États-Unis et Canada. Le chiffre d'affaires dans la zone États-Unis et Canada a augmenté de 2,6 %, à 758,6 millions d'euros en 2013 contre 739,5 millions d'euros en 2012. Cette hausse résulte d'une croissance organique de 4,7 % du chiffre d'affaires, portée en particulier par une croissance à deux chiffres du marché résidentiel et de belles réalisations relatives dans un marché non résidentiel qui n'a pas encore véritablement repris,

(1) Estimation.

et d'une variation de périmètre positive de 1,2 %, provenant essentiellement de la consolidation de NuVo technologies sur 12 mois, partiellement compensées par un effet de change défavorable de 3,2 %.

Reste du Monde. Le chiffre d'affaires dans la zone Reste du Monde a augmenté de 4,3 %, à 1 466,1 millions d'euros en 2013 contre 1 405,1 millions d'euros en 2012. Cette hausse provient d'une croissance organique solide de 5,2 % du chiffre d'affaires, avec

de belles croissances dans la majeure partie des pays de la zone, notamment en Inde, en Chine, en Malaisie, en Arabie saoudite, au Maroc, au Chili, au Mexique ou encore au Pérou, et d'une variation de périmètre positive de 5,1 %, provenant essentiellement de la consolidation de Daneva (Brésil) sur 12 mois, de Seico (Arabie saoudite) sur 11 mois et de Adlec (Inde) sur 5 mois, partiellement compensées par un effet de change défavorable de 5,7 %.

6.4.2 - Coût des ventes

Le coût des ventes consolidé a baissé de 0,1 % à 2 156,6 millions d'euros en 2013 contre 2 157,8 millions d'euros en 2012, principalement du fait :

- de la baisse du prix des matières premières et composants en 2013 par rapport à 2012 ;
- des efforts continus de productivité et d'adaptation ; au total à périmètre de consolidation et taux de change constants, les coûts de production ont baissé de 0,4 % en 2013 par rapport à 2012 ; et

- de l'impact des taux de change, l'euro ayant augmenté vis-à-vis de la plupart des autres monnaies ;

partiellement compensés par :

- la consolidation des nouvelles entités acquises.

Ainsi, le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires est resté stable à 48,3 % en 2013 comme en 2012.

6.4.3 - Frais administratifs et commerciaux

Les frais administratifs et commerciaux ont diminué de 1,1 % à 1 184,4 millions d'euros en 2013 contre 1 197,1 millions d'euros en 2012, essentiellement du fait :

- des efforts continus de productivité et d'adaptation ; globalement à périmètre de consolidation et taux de change constants, les frais administratifs et commerciaux ont baissé de 0,7 % en 2013 par rapport à 2012 ; et
- de l'impact des taux de change, l'euro ayant augmenté vis-à-vis de la plupart des autres monnaies ;

partiellement compensés par :

- la consolidation des nouvelles entités acquises.

Les frais administratifs et commerciaux exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires ont baissé de 26,8 % en 2012 à 26,6 % en 2013 reflétant à la fois des efforts continus de productivité, l'adaptation dans les pays affectés par des conditions économiques difficiles et des renforcements dans les segments affichant un potentiel de croissance.

6.4.4 - Frais de recherche et développement

En 2013, Legrand a poursuivi ses efforts d'innovation et a ainsi réalisé avec succès de nombreux lancements de nouveaux produits dont notamment la nouvelle gamme de coffrets résidentiels Drivia au premier trimestre 2013 en France particulièrement bien reçue par les installateurs, les disjoncteurs TX3 en Chine et en Russie, la gamme d'appareillage Glint en Inde et à l'international les armoires Voix-Données-Images Linkeo ainsi que les nouveaux écrans multimédia pour systèmes résidentiels *My Home*.

Par ailleurs, le groupe enrichit en permanence son offre existante avec par exemple l'apport de nouvelles fonctionnalités et finitions aux gammes d'appareillage Arteur, Forix ou encore LivingLight et poursuivra cette dynamique d'innovation créatrice de valeur en 2014.

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations Incorporelles », le Groupe a mis en œuvre un système interne de mesure et de comptabilisation des immobilisations incorporelles liés à des frais de développement immobilisables. À ce titre, 29,1 millions d'euros

de frais de développement ont été capitalisés en 2013 contre 28,1 millions d'euros en 2012. Les charges d'amortissement de frais de développement capitalisés enregistrées au titre de 2013 s'élevaient à 24,1 millions d'euros contre 22,7 millions d'euros en 2012.

Les frais de recherche et développement ont atteint 197,8 millions d'euros en 2013 et 197,0 millions d'euros en 2012. En retraitant

l'impact de la capitalisation des frais de développement et hors incidence du crédit d'impôt sur les activités de recherche & développement, les dépenses de recherche et développement sont globalement stables avec 207,7 millions d'euros en 2013 (soit 4,7 % du chiffre d'affaires) contre 207,6 millions d'euros en 2012 (soit 4,6 % du chiffre d'affaires).

(en millions d'euros)	Calcul des dépenses de recherche et développement	
	2013	2012
Frais de recherche et développement	(197,8)	(197,0)
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	(4,9)	(5,2)
Dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés	24,1	22,7
DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT AVANT FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS	(178,6)	(179,5)
Frais de développement capitalisés	(29,1)	(28,1)
DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE L'EXERCICE	(207,7)	(207,6)

En 2013, les activités de recherche et développement ont employé 2 099 salariés dans environ seize pays.

6.4.5 - Autres produits et charges opérationnels

En 2013, les autres produits et charges opérationnels ont augmenté de 8,1 % et s'élevaient à 72,2 millions d'euros contre 66,8 millions d'euros en 2012.

6.4.6 - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe a augmenté de 0,2 % à 849,4 millions d'euros en 2013 contre 848,0 millions d'euros en 2012. Cette hausse résulte principalement :

- d'une baisse de 0,1 % du coût des ventes ;
- d'une baisse de 0,9 % des frais administratifs, commerciaux et de recherche et développement ; et
- de la consolidation des nouvelles entités acquises ;

partiellement compensées par :

- une baisse de 0,1 % du chiffre d'affaires ; et
- une hausse de 8,1 % des autres produits et charges opérationnels.

Au total, le résultat opérationnel consolidé exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires est stable et ressort à 19,0 % en 2013 comme en 2012.

6.4.7 - Résultat opérationnel ajusté

Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel retraité des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais et produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des *goodwill*. Le résultat opérationnel ajusté a augmenté de

0,9 %, passant de 874,4 millions d'euros en 2012 à 882,3 millions d'euros en 2013 se décomposant de la façon suivante dans les différentes zones géographiques :

- une baisse en France de 0,6 % pour atteindre 251,2 millions d'euros en 2013 contre 252,7 millions d'euros en 2012 et

représenter 23,8 % du chiffre d'affaires en 2013 par rapport à 23,5 % en 2012 ;

- une baisse en Italie de 4,1 % pour atteindre 169,1 millions d'euros en 2013 contre 176,3 millions d'euros en 2012 et représenter 32,4 % du chiffre d'affaires en 2013 par rapport à 30,6 % en 2012 ;
- une augmentation de 19,3 % dans la zone Reste de l'Europe, provenant de la progression de certains pays à la fois en Europe de l'ouest et en Europe de l'est, pour atteindre 132,4 millions d'euros en 2013 contre 111,0 millions d'euros en 2012 et représenter ainsi 16,5 % du chiffre d'affaires en 2013 contre 13,7 % en 2012 ;
- une légère hausse aux États-Unis et Canada de 0,2 % pour atteindre 122,4 millions d'euros en 2013 contre 122,2 millions d'euros en 2012 et représenter 15,8 % du chiffre d'affaires en 2013 par rapport à 16,3 % en 2012 ; et

- une baisse de 2,4 % dans la zone Reste du Monde pour atteindre 207,2 millions d'euros en 2013 contre 212,2 millions d'euros en 2012 et représenter 15,8 % du chiffre d'affaires en 2013 par rapport à 16,9 % en 2012.

La marge opérationnelle ajustée ressort à 19,8 % du chiffre d'affaires, soit 20,1 % avant acquisitions, contre un objectif avant acquisitions compris entre 19,5 % et 20 %. En 2013, Legrand a démontré à nouveau la qualité de son modèle de développement créateur de valeur et a poursuivi sa croissance rentable dans les marchés en expansion ainsi que ses initiatives continues de productivité (plates-formes produits, « *lean production* », etc.) tout en continuant à s'adapter dans les pays touchés par des conditions économiques défavorables.

6.4.8 - Frais financiers nets

Les frais financiers nets ont baissé de 1,1 % à 80,8 millions d'euros en 2013 contre 81,7 millions d'euros en 2012. Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les frais financiers nets restent stables à 1,8 %.

6.4.9 - Gains et pertes de change

Les pertes de change s'élèvent à 1,8 millions d'euros en 2013, contre des pertes de 11,7 millions d'euros en 2012.

6.4.10 - Impôt sur les résultats

En 2013, Legrand a enregistré un résultat avant impôts de 766,8 millions d'euros, en hausse par rapport à 2012 où il était ressorti à 754,6 millions d'euros du fait de l'effet conjugué de la hausse du résultat opérationnel, de la baisse des frais financiers nets et de la réduction des pertes de change.

La charge d'impôt sur les résultats consolidés, quant à elle, s'élève à 233,5 millions d'euros en 2013 contre 247,6 millions d'euros en 2012. Cette baisse de la charge d'impôt reflète essentiellement une baisse du taux d'impôts effectif du Groupe qui passe ainsi de 32,8 % en 2012 à 30,5 % en 2013.

6.4.11 - Résultat net

Le résultat net consolidé ressort à un plus haut historique en 2013 à 533,3 millions d'euros à comparer à 507,0 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 5,2 % et résulte :

- d'une hausse de 1,4 million d'euros du résultat opérationnel ;

- d'une baisse de 0,9 million d'euros des frais financiers nets ;
- d'une baisse des pertes de change de 9,9 millions d'euros ; et
- d'une réduction de 14,1 millions d'euros du montant de l'impôt sur les bénéfices.

6.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

Pour une description du capital de la Société, les investisseurs sont invités à se référer à la note 11 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

6.5.1 - Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012 :

(en millions d'euros)	Legrand Exercice clos le 31 décembre	
	2013	2012
Flux de trésorerie des opérations courantes	691,9	739,2
Flux de trésorerie des opérations d'investissement *	(263,1)	(300,3)
Flux de trésorerie des opérations financières	(294,7)	(426,2)
Variation nette de la trésorerie	108,5	6,0
* Dont dépenses d'investissement et frais de développement capitalisés	(133,0)	(120,6)

Pour une description des flux de trésorerie, les lecteurs sont invités à se référer au tableau des flux de trésorerie consolidés figurant dans les états financiers consolidés de la Société.

6.5.1.1 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES

Les flux de trésorerie des opérations courantes se soldent par une ressource de 691,9 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 739,2 millions d'euros au 31 décembre 2012. Cette baisse de 47,3 millions d'euros en 2013 est due à la hausse de 41,6 millions d'euros de la variation du besoin en fonds de roulement et à la baisse de 5,7 millions d'euros de la marge brute d'autofinancement (définie comme les flux de trésorerie issus des opérations courantes moins la variation des autres actifs et passifs opérationnels).

6.5.1.2 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissement au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 se sont élevés à 263,1 millions d'euros, contre 300,3 millions d'euros pendant l'exercice clos le 31 décembre 2012. Cette baisse est due à un moindre montant investi dans les acquisitions de filiales partiellement compensé par une augmentation des investissements industriels et des frais de développement capitalisés ainsi qu'à une réduction des produits de cession des immobilisations.

Le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) s'est élevé à 131,7 millions d'euros en 2013.

Les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 133,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 (dont 29,1 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés), soit une hausse de 10,3 % par rapport aux investissements et aux frais de développement capitalisés de 120,6 millions d'euros enregistrés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012 (dont 28,1 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés).

6.5.1.3 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Les flux de trésorerie des opérations financières se soldent par un besoin de 294,7 millions d'euros en 2013 contre 426,2 millions d'euros en 2012. Cette évolution des flux de trésorerie des opérations financières tient essentiellement à une baisse des remboursements d'emprunts et concours bancaires courants nette de la baisse des montants nouvellement empruntés partiellement compensée par une augmentation des rachats nets d'actions propres et des dividendes payés par Legrand.

6.5.2 - Endettement

L'endettement brut total du Groupe (défini comme la somme des emprunts à long terme et à court terme, y compris les concours bancaires courants) s'élevait à 1 573,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 1 576,8 millions d'euros au 31 décembre 2012. La trésorerie et les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 605,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 494,3 millions d'euros au 31 décembre 2012. L'endettement net total (défini comme l'endettement brut après déduction de la trésorerie et des valeurs mobilières de placement) s'élevait à 967,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 1 082,5 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le ratio de l'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés est de 30 % au 31 décembre 2013 contre 34 % au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2013, l'endettement brut total comprenait :

- 1 100,8 millions d'euros au titre des emprunts obligataires émis en février 2010, mars 2011 et avril 2012 ;

- 279,5 millions d'euros au titre des Obligations *Yankee* ;
- 193,2 millions d'euros au titre des autres dettes essentiellement des emprunts, des découverts bancaires et des dettes financières liées aux acquisitions, diminué des coûts d'émission de la dette.

L'échéancier de remboursement de la partie non courante de ces emprunts figure à la note 14 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

La trésorerie et équivalents de trésorerie (602,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 494,3 millions d'euros au 31 décembre 2012) correspondent essentiellement à des dépôts bancaires à très court terme placés auprès de banques de premier plan.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 14 et à la note 22.2.5 annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence pour une description des contrats de financement du Groupe.

6.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

En 2013, les investissements et les frais de développement capitalisés ont représenté 133,0 millions d'euros, soit 3,0 % du chiffre d'affaires consolidé contre 120,6 millions d'euros en 2012, soit 2,7 % du chiffre d'affaires.

La diminution des dépenses d'investissement industriel, constatée en particulier sur les cinq dernières années, par rapport aux niveaux historiques résulte de la poursuite des initiatives visant à optimiser la productivité et les capitaux employés, consistant notamment dans l'application systématique à tout projet de

l'approche « *make or buy* », le transfert de certaines productions vers des pays à coûts moindres (en particulier les productions destinées à être vendues dans ces pays) et dont l'intensité capitalistique est moins importante, l'internationalisation des achats, l'optimisation des sites de production et le recours à la sous-traitance. Les effets de ces mesures ont été partiellement compensés par la capitalisation d'un certain nombre de frais de développement conformément à la norme IAS 38.

6.7 - ENGAGEMENTS HORS BILAN

Le Groupe n'a contracté aucun engagement hors bilan qui a ou pourrait raisonnablement avoir un effet présent ou futur sur sa situation financière, la modification de sa situation financière, de ses revenus et dépenses, ses résultats, son résultat opérationnel, ses liquidités, ses dépenses d'investissement industriel ou

ses réserves et qui pourrait présenter un risque pour les investisseurs (Voir la note 21 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence). Il n'existe par ailleurs aucun engagement hors-bilan significatif donné en relation avec la croissance externe.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

6.8 - RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS

Le tableau ci-dessous résume les obligations contractuelles, engagements commerciaux et principales échéances de paiement de la Société sur une base consolidée au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	Échéancier de paiement par période				
	Total	À moins d'un an	Entre 1 et 3 ans	Entre 4 et 5 ans	Au-delà de 5 ans
Emprunts	1 559,8	85,6	41,3	753,4	679,5
Engagements de crédit-bail	13,7	1,3	2,6	2,5	7,3
TOTAL DES ENGAGEMENTS	1 573,5	86,9	43,9	755,9	686,8

6.9 - VARIATION DES TAUX DE CHANGE

Un grand nombre de filiales étrangères du Groupe opère dans des pays qui ne font pas partie de la zone euro. Environ 58 % du chiffre d'affaires en 2013 a été réalisé dans des devises autres que l'euro. En conséquence, les agrégats consolidés de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel et de cash flow libre du Groupe peuvent être affectés par les variations du taux de change entre l'euro et ces autres devises.

Pour préparer ses états financiers consolidés, la Société doit convertir en euros les actifs et passifs ainsi que les produits et charges qui sont comptabilisés dans d'autres devises. En conséquence, les variations du taux de change des devises étrangères affectent le montant de ces postes dans les états financiers consolidés, même si leur valeur reste inchangée dans leur devise d'origine.

Le bilan est converti en utilisant le taux de change à la clôture de la période et le compte de résultat et les données de trésorerie en utilisant le taux de change moyen sur la période.

Le tableau ci-dessous présente, pour les périodes et dates indiquées, certaines informations relatives au taux de change euro/dollar US à l'achat en milieu de journée de 2009 à 2013, exprimées en euro par rapport au dollar US. Ces informations sont communiquées à titre indicatif et ne sont pas représentatives des taux de change utilisés par Legrand pour préparer ses états financiers consolidés :

(en euro par dollar US)	Taux de clôture	Taux moyen ⁽¹⁾	Plus haut	Plus bas
2009	0,69	0,72	0,80	0,66
2010	0,75	0,76	0,84	0,69
2011	0,77	0,72	0,77	0,67
2012	0,76	0,78	0,83	0,74
2013	0,73	0,75	0,78	0,72

(1) Le taux moyen de l'euro est calculé sur la moyenne des données de fin de mois pour la période annuelle concernée.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 22.2.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence pour une description de la gestion du risque de change.

6.10 - INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS

L'exposition aux risques financiers de Legrand concerne principalement les domaines suivants :

- risque de taux ;
- risque de change ;
- risque de matières premières ;
- risque de crédit ;
- risque de liquidité.

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé financier de nature spéculative en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence,

toutes les transactions portant sur des instruments financiers sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de la couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre repose sur le service Financement et Trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par sa hiérarchie : Direction financière et Direction générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers.

Une description détaillée de ces risques et de leur gestion par Legrand figure à la note 22 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

6.11 - RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS

Les règles comptables que la Société considère comme étant sensibles dans la préparation des comptes consolidés portent sur les éléments suivants :

- les immobilisations incorporelles ;
- la juste valeur des instruments financiers ;
- les instruments dérivés financiers ou portant sur les matières premières ;
- les plans d'options sur actions ;
- les avantages du personnel ;

- les impôts différés ; et
- l'utilisation de jugement et d'estimations.

Ces règles comprennent des estimations significatives faites par la Direction de la Société en utilisant l'information disponible au moment où de telles estimations sont faites. Une description détaillée des règles comptables significatives que la Société utilise dans la préparation de ses états financiers consolidés figure dans la note 2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

6.12 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS

En 2013, les normes et interprétations publiées par l'IASB et non encore applicables de manière obligatoire au 31 décembre 2013 ont concerné les normes suivantes :

- IFRS 10 – États financiers consolidés ;
- IFRS 11 – Partenariats ;
- IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ;
- IAS 27 – États financiers individuels ;
- IAS 28 – Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises ;
- Amendements IAS 32 – Instruments financiers : Présentation ;

- Amendements IAS 36 – Information à fournir relative à la valeur recouvrable des actifs financiers ;
- Amendements IAS 39 – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture ;
- IFRS 9 – Instruments financiers ; et
- IFRIC 21 – Droits et Taxes.

Une description synthétique de ces publications et de leurs éventuelles conséquences sur les informations financières communiquées par le Groupe figure dans la note 2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

6.13 - INFORMATION SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Pour 2014, les anticipations macroéconomiques font état d'un environnement toujours porteur aux États-Unis (où la bonne performance relative réalisée par Legrand en 2013 constituera une base de comparaison exigeante en 2014), d'une amélioration très progressive du contexte économique dans la plupart des pays matures d'Europe et d'un environnement globalement favorable dans les nouvelles économies mais présentant des incertitudes liées aux récentes évolutions des devises de certains de ces pays. Dans un tel contexte, hors dégradation économique majeure et en l'absence de carnet de commandes, Legrand retient pour 2014 un objectif d'évolution organique ⁽¹⁾ de ses ventes comprise entre 0 % et 3 %.

Sur ces bases, et fort de la solidité de son modèle économique, Legrand se fixe pour objectif de réaliser en 2014 une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions ⁽²⁾ comprise entre 19,8 % et 20,2 % du chiffre d'affaires (contre 19,8 % du chiffre d'affaires en 2013).

Legrand poursuivra par ailleurs sa stratégie d'acquisitions, créatrice de valeur.

(1) Organique : à structure et taux de change constants.

(2) À périmètre 2013.

6.14 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros sauf nombre d'actions,
résultats par action et nombre de salariés)

	2009	2010	2011	2012	2013
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 052,4	1 052,6	1 053,6	1 057,5	1 062,4
Nombre d'actions	263 096 679	263 161 346	263 388 995	264 374 875	265 590 517
Résultats globaux					
Chiffre d'affaires	3 577,5	3 890,5	4 250,1	4 466,7	4 460,4
Résultat avant impôt et amortissements	643,5	838,1	938,5	920,9	935,2
Impôt sur les résultats	(131,3)	(227,1)	(261,4)	(247,6)	(233,5)
Résultat net	291,3	419,5	479,3	507,0	533,3
Montant des dividendes versés	182,8	183,7	231,4	245,0	265,1
Résultats par action ⁽¹⁾					
Résultat avant impôt et amortissements	2,474	3,196	3,573	3,496	3,530
Résultat net revenant à Legrand	1,114	1,595	1,822	1,920	2,002
Dividende versé par action ordinaire	0,70	0,70	0,88	0,93	1,00
Personnel					
Nombre de salariés en fin d'exercice	28 314	29 422	31 066	33 079	33 272
Charges de personnel	965,7	1 018,9	1 092,8	1 155,8	1 143,5

(1) Les résultats par action sont calculés sur la base du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, soit, 260 132 463 actions en 2009, 262 274 181 actions en 2010, 262 628 527 actions en 2011, 263 401 182 actions en 2012 et 264 932 592 actions en 2013.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

07

7.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ	140
7.1.1 - Conseil d'administration et Administratrice Référente	140
7.1.2 - Comités spécialisés du Conseil d'administration	156
7.1.3 - Direction générale de la Société	162
7.1.4 - Contrats de services	163
7.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	164
7.2.1 - Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	164
7.2.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux	170
7.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société	176
7.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux	176
7.2.5 - Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires	177

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

7.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef de décembre 2008 complété par les recommandations d'avril 2010 et de juin 2013 (le « **Code de Gouvernement d'Entreprise** »). Le Code de Gouvernement d'Entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : www.medef.com.

Le Code de Gouvernement d'Entreprise prévoyant le principe « appliquer ou expliquer », les recommandations auxquelles la Société ne se conforme pas strictement sont présentées et expliquées sous format synthétique dans le tableau ci-dessous :

Recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise auxquelles la Société ne se conforme pas strictement	Explications
<p>Principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise doit faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration</p> <p>Le Code de Gouvernement d'Entreprise indique que le règlement intérieur doit préciser le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise doit faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration</p>	<p>Le règlement intérieur du Conseil d'administration contient la liste des opérations devant faire l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil, qu'il s'agisse d'opérations hors stratégie ou non, et définit le seuil de matérialité applicable à ces opérations (100 millions d'euros)</p> <p>Cette approche permet d'englober le cas visé par le Code de Gouvernement d'Entreprise (approbation préalable du Conseil d'administration nécessaire pour les opérations hors-stratégie) tout en supprimant l'incertitude relative à la notion d'« opérations hors stratégie »</p>
<p>Obligation d'achat d'une quantité définie d'actions</p> <p>Le Code de Gouvernement d'Entreprise recommande de conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées</p>	<p>Le Président Directeur Général a déjà substantiellement investi dans le capital de la Société (0,8 % au 31 décembre 2013) et est soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions (incluant les options et actions de performance)</p>

7.1.1 - Conseil d'administration et Administratrice Référente

7.1.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Principes applicables

Le Conseil d'administration de la Société est composé de trois membres au moins et, au plus, du nombre maximum de membres autorisé par les dispositions légales et réglementaires applicables (sous réserve de l'exception prévue par la loi en cas de fusion).

Sous réserve des exceptions légales, chaque administrateur doit être propriétaire de cinq cents actions au moins, inscrites au nominatif, pendant toute la durée de son mandat. La durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans. Elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de l'administrateur. Les administrateurs sont toujours rééligibles.

Lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à couvrir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée membre du Conseil d'administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre de membres du Conseil d'administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé l'âge de 70 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, le membre le plus âgé du Conseil d'administration est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte.

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Lorsque le Président atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte.

Le Président est rééligible. La rémunération du Président est fixée par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration pourra désigner en son sein un Vice-Président qui suppléera le Président en cas d'empêchement de celui-ci. Le Vice-Président est soumis à la même limite d'âge que le Président.

Composition actuelle du Conseil d'administration

À la date d'enregistrement du document de référence de la Société, le Conseil d'administration est composé de dix membres dont le Président Directeur Général, le Président d'honneur et l'Administratrice Référente. Parmi ces dix membres, le Conseil d'administration compte la présence : (i) de quatre femmes, soit une proportion de 40 % conforme, dès 2013, aux dispositions du Code

de commerce (40 % à compter de 2017) et aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise (40 % à compter de 2016), (ii) de sept administrateurs indépendants, soit un ratio de 70 % d'administrateurs indépendants supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise et (iii) de cinq nationalités différentes :

Composition du Conseil d'administration

Nom	Fonction	Date de la première nomination	Année de l'Assemblée annuelle au cours de laquelle le mandat prend fin
M. Gilles Schnepf ⁽¹⁾	Président Directeur Général	10/12/2002	2014
M. François Grappotte ⁽¹⁾	Président d'honneur	10/12/2002	2014
M. Olivier Bazil ⁽¹⁾	Administrateur	10/12/2002	2014
Mme Christel Bories	Administratrice indépendante	25/05/2012	2016
Mme Angeles Garcia-Poveda	Administratrice Référente Administratrice indépendante	25/05/2012	2016
M. Gérard Lamarche	Administrateur indépendant	06/04/2006	2016
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Administrateur indépendant	06/04/2006	2016
M. Dongsheng Li ⁽²⁾	Administrateur indépendant	26/07/2012	2014
Mme Annalisa Loustau Elia	Administratrice indépendante	24/05/2013	2017
Mme Éliane Rouyer-Chevalier	Administratrice indépendante	26/05/2011	2015

(1) Administrateurs dont les mandats arrivent à échéance. Le renouvellement de leurs mandats pour une durée de quatre ans sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.

(2) Administrateur coopté lors du Conseil d'administration du 26 juillet 2012 et dont la nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013. Le renouvellement de son mandat pour une durée de quatre ans sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.

Depuis 2011, un échelonnement des mandats a été progressivement mis en place au sein du Conseil d'administration de la Société. En effet, historiquement, la composition du Conseil et de ses comités spécialisés reflétait la recherche par deux actionnaires de référence, agissant de concert, d'un équilibre pérenne entre les administrateurs représentant ces actionnaires, les administrateurs indépendants et les dirigeants. Ainsi, contrairement aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, les mandats des administrateurs représentant ces actionnaires n'avaient pas été échelonnés. Par la suite, un échelonnement des mandats a été institué, résultant (i) des

nominations en qualité d'administratrices de Madame Éliane Rouyer-Chevalier par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2011, de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda par l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 mai 2012 ainsi que de Madame Annalisa Loustau Elia par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2013 et (ii) de la cessation des fonctions au sein du Conseil d'administration de Monsieur Jacques Garaïalde (à la suite du Conseil d'administration du 24 mai 2013) et de Messieurs Frédéric Lemoine et Patrick Tanguy (à la suite du Conseil d'administration du 31 juillet 2013).

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Biographie des administrateurs

Le tableau suivant présente de manière synthétique les informations concernant les administrateurs de la Société, ainsi que les mandats et autres fonctions en cours, ou qui ont été exercés au cours des cinq dernières années :

Administrateur	Mandats et autres fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et autres fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p>Gilles Schnepf – Président Directeur Général 55 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny - 87000 Limoges</p> <p>Gilles Schnepf est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).</p> <p>Gilles Schnepf a débuté sa carrière chez Merrill Lynch France dont il est devenu Vice-Président. Il a ensuite rejoint Legrand en 1989 en tant qu'adjoint au Directeur Financier. Il est devenu Secrétaire Général de Legrand France en 1993, Directeur Financier en 1996 et Directeur Général Délégué en 2000.</p> <p>Gilles Schnepf est administrateur de la Société depuis 2002 et Président du Conseil d'administration et Directeur Général depuis 2006.</p> <p>Gilles Schnepf détient 2 069 961 actions Legrand.</p>	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Président Directeur Général de Legrand* (depuis 2006) ■ Mandats dans diverses filiales du Groupe ⁽¹⁾ (voir page 295) <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Saint-Gobain* (depuis 2009) 	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mandats dans diverses filiales <p>Hors Groupe Legrand</p> <p>Néant</p>
<p>Olivier Bazil 67 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny - 87000 Limoges</p> <p>Olivier Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (<i>Master of Business Administration</i>) de la <i>Harvard Business School</i>.</p> <p>Olivier Bazil a rejoint Legrand en 1973 en tant qu'adjoint du Secrétaire Général, responsable de l'information financière et du développement de la stratégie de croissance du Groupe. Il est devenu Directeur Financier de Legrand France en 1979, Directeur Général adjoint en 1993 et a occupé les fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué de 2000 jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale de la Société du 26 mai 2011.</p> <p>Olivier Bazil occupe par ailleurs les fonctions suivantes : Membre du Conseil de surveillance de Michelin*, de Vallourec* et de la société civile du château Palmer, Président de Fritz SAS et administrateur de Firmenich International SA.</p> <p>Olivier Bazil détient 2 009 085 actions Legrand.</p>	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Legrand* (depuis 2002) <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil de surveillance de Michelin* (depuis 2013) ■ Membre du Conseil de surveillance de Vallourec* (depuis 2012) ■ Président de Fritz SAS (depuis 2009) ■ Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer (depuis 2009) ■ Administrateur de Firmenich International SA (depuis 2008) 	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vice-Président Directeur Général Délégué de Legrand* (jusqu'en mai 2011) ■ Mandats dans diverses filiales <p>Hors Groupe Legrand</p> <p>Néant</p>
<p>Christel Bories 49 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny - 87000 Limoges</p> <p>Christel Bories est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).</p> <p>Christel Bories a débuté sa carrière en 1986 en tant que consultante en stratégie chez Booz-Allen & Hamilton puis Corporate Value Associates. Elle a ensuite exercé différentes fonctions de responsabilité au sein d'Umicore, puis au sein du groupe Pechiney. À la suite de l'intégration de Pechiney dans le groupe Alcan, Christel Bories a été nommée Présidente et Directrice Générale d'Alcan Packaging puis Présidente et Directrice Générale d'Alcan Engineered Products et enfin Directrice Générale de Constellium (ex Alcan) qu'elle a quitté en décembre 2011.</p> <p>Christel Bories a été nommée Directrice Générale Déléguée d'Ipsen le 27 février 2013.</p> <p>Christel Bories est actuellement Administratrice de Natixis* et de Smurfit Kappa*.</p> <p>Christel Bories détient 750 actions Legrand.</p>	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Legrand* (depuis 2012) <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Directrice Générale Déléguée de Ipsen* (depuis 2013) ■ Administratrice de Smurfit Kappa* (depuis 2012) ■ Vice-Présidente du <i>think tank</i> de la Fabrique de l'Industrie (depuis 2012) ■ Administratrice de Natixis* (depuis 2011) 	<p>Groupe Legrand</p> <p>Néant</p> <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice du Cercle de l'Industrie (jusqu'en mai 2013) ■ Directrice Générale de Constellium (jusqu'en décembre 2011) ■ Administratrice de ATLAS CopCo AB*, Suède (jusqu'en 2011) ■ Présidente et Directrice Générale de Alcan Engineered Products (jusqu'en décembre 2010) ■ Présidente de l'Association Européenne de l'Aluminium (EAA) (jusqu'en 2010)

* Société cotée

(1) Aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans des filiales du Groupe.

Administrateur	Mandats et autres fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et autres fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p>Angeles Garcia-Poveda 43 ans De nationalité espagnole 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny - 87000 Limoges</p> <p>Angeles Garcia-Poveda est diplômée de l'ICADE à Madrid, et a suivi le <i>Business Case Study Program</i> de l'Université de Harvard.</p> <p>Avant de rejoindre Spencer Stuart en 2008, Angeles Garcia-Poveda a exercé quatorze ans au sein du cabinet The Boston Consulting Group (BCG), à Madrid et à Paris en tant que consultante de 1993 à 1997, avant d'assumer différentes missions de recrutement au niveau local et international. En tant que responsable du recrutement global chez BCG elle a travaillé sur des projets de recrutement transfrontaliers.</p> <p>Angeles Garcia-Poveda est actuellement Directrice Générale de Spencer Stuart en France et fait partie de l'équipe dirigeante pour l'Europe. Elle exerce son activité de recrutement et d'évaluation de dirigeants et d'administrateurs dans les domaines des Biens de Consommation, du Capital Investissement et des Services Professionnels.</p> <p>Angeles Garcia-Poveda détient 900 actions Legrand.</p>	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Legrand* (depuis 2012) <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Directrice Générale de Spencer Stuart en France (depuis 2010) 	<p>Groupe Legrand Néant</p> <p>Hors Groupe Legrand Néant</p>
<p>François Grappotte 77 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny - 87000 Limoges</p> <p>François Grappotte est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA) ; il est également titulaire d'une licence en droit et de diplômes d'études supérieures d'économie politique et de sciences économiques et financières de la Faculté de droit de Paris.</p> <p>François Grappotte a débuté sa carrière au Ministère de l'Industrie et à la Direction du Trésor du Ministère de l'Économie et des Finances. En 1970, il a rejoint la Banque Rothschild où il a occupé les fonctions de Sous-Directeur, Directeur adjoint et Directeur. En 1973, il a rejoint la Compagnie Électro Mécanique en tant que Secrétaire Général, puis en a été nommé Directeur Général et Vice-Président Directeur Général. François Grappotte a rejoint Legrand en 1983 en tant que Directeur Général et a été nommé Président Directeur Général en 1988, fonction qu'il a assumée jusqu'en 2006.</p> <p>François Grappotte a exercé également la fonction de membre du Conseil de surveillance de Michelin*, d'administrateur de BNP Paribas* et de membre du Conseil consultatif de la Banque de France.</p> <p>François Grappotte détient 1 616 000 actions Legrand.</p>	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand* (depuis 2002) <p>Hors Groupe Legrand Néant</p>	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand France (Président du Conseil d'administration et Directeur Général jusqu'au début 2006) <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil de surveillance de Michelin* (jusqu'en mai 2013) ■ Administrateur de BNP Paribas* (jusqu'en mai 2011)

* Société cotée

Administrateur	Mandats et autres fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et autres fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p>Gérard Lamarche 52 ans De nationalité belge 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny - 87000 Limoges</p> <p>Gérard Lamarche est diplômé en Sciences Économiques de l'Université de Louvain-la-Neuve et de l'Institut du Management de l'INSEAD (Advanced Management Program for Suez Group Executives). Il a également suivi la formation du Wharton International Forum en 1998-1999 (Global Leadership Series).</p> <p>Gérard Lamarche a débuté sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells en Belgique et devient ensuite consultant en Fusions et Acquisitions en Hollande en 1987. En 1988, Gérard Lamarche intègre la Société Générale de Belgique en qualité de gestionnaire d'investissements, contrôleur de gestion de 1989 à 1991 puis conseiller pour les opérations stratégiques de 1992 à 1995.</p> <p>Gérard Lamarche entre à la Compagnie Financière de Suez en qualité de Chargé de mission auprès du Président et Secrétaire du Comité de Direction (1995-1997) avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du Plan, du Contrôle et des Comptabilités.</p> <p>En 2000, Gérard Lamarche poursuit son parcours par un volet industriel en rejoignant NALCO (filiale américaine du groupe Suez – leader mondial du traitement de l'eau industrielle) en qualité d'administrateur Directeur Général. En mars 2004, il est nommé CFO du groupe Suez.</p> <p>Gérard Lamarche est nommé administrateur au sein du Conseil d'administration du Groupe Bruxelles Lambert* (GBL) en avril 2011. Il y occupe les fonctions d'administrateur-délégué depuis janvier 2012. Gérard Lamarche est également administrateur de Lafarge*, Total* et SGS* et Censeur au Conseil d'administration de GDF Suez*.</p> <p>Gérard Lamarche détient 4 000 actions Legrand.</p>	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Legrand* (depuis 2006) <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de SGS* (Suisse) (depuis 2013) ■ Administrateur délégué de Groupe Bruxelles Lambert* (Belgique) (depuis 2012) ■ Administrateur de Total* (depuis 2012) ■ Administrateur de Lafarge* (depuis 2012) ■ Censeur de GDF SUEZ* (depuis 2012) ■ Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert* (Belgique) (depuis 2011) 	<p>Groupe Legrand Néant</p> <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Electrabel (jusqu'en décembre 2011) ■ Administrateur de Suez Environnement Company (jusqu'en décembre 2011) ■ Administrateur de International Power plc (jusqu'en décembre 2011) ■ Administrateur de Europalia (jusqu'en octobre 2011) ■ Administrateur de GDF Suez Belgium (jusqu'en octobre 2011) ■ Administrateur de Aguas de Barcelona (jusqu'en juin 2011) ■ Administrateur de GDF Suez ES (jusqu'en juin 2011) ■ Administrateur de Suez-Tractebel (jusqu'en janvier 2011) ■ Administrateur de Fortis Banque (jusqu'en juillet 2010) ■ Administrateur de Suez Environnement North America (jusqu'en décembre 2009) ■ Administrateur de Leo Holding Company (jusqu'en mai 2009) ■ Administrateur et Président de Genfina (jusqu'en décembre 2008) ■ Administrateur et Président de GDF Suez CC (jusqu'en novembre 2008) ■ Administrateur de Distrigaz (jusqu'en octobre 2008) ■ Administrateur de Suez Environnement (jusqu'en octobre 2008)

* Société cotée

Administrateur	Mandats et autres fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et autres fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p>Thierry de La Tour d'Artaise 59 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny - 87000 Limoges</p> <p>Thierry de La Tour d'Artaise est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) et Expert-Comptable.</p> <p>Thierry de La Tour d'Artaise débute son parcours professionnel en 1976 aux États-Unis comme Contrôleur Financier chez Allendale Insurance. Après deux années passées à Boston, il entre au cabinet d'audit Coopers & Lybrand à Paris. Il rejoint ensuite le groupe Chargeurs en 1983, d'abord comme Responsable de l'audit interne, puis comme Directeur administratif et financier (1984-1985) et enfin en tant que Directeur Général des Croisières Paquet (1986-1993).</p> <p>En 1994, il rejoint le groupe SEB en tant que Directeur Général puis Président Directeur Général de Calor SA. Il prend en 1998 la Présidence de la Division « Équipement de la Maison » du Groupe. En 1999, il est nommé Vice-Président et Directeur Général du Groupe dont il assume aujourd'hui la Présidence et la Direction générale, et ce depuis 2000.</p> <p>Thierry de La Tour d'Artaise détient 1 250 actions Legrand.</p>	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Legrand* (depuis 2006) <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Zhejiang SUPOR (Chine) (depuis 2008) ■ Administrateur de Club Méditerranée : (depuis 2005) ■ Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque (depuis 2001) ■ Président du Conseil d'administration et Directeur Général de SEB SA*(depuis 2000) ■ Président de SEB Internationale (SAS) (depuis 2000) 	<p>Groupe Legrand Néant</p> <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Plastic Omnium* (jusqu'en octobre 2012)
<p>Dongsheng Li 57 ans De nationalité chinoise 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny - 87000 Limoges</p> <p>Dongsheng Li est le Président Directeur Général et fondateur de TCL Corporation. Dongsheng Li reçoit en 1982 le diplôme du Département de radio-technologie de l'Université polytechnique de Chine du Sud.</p> <p>En tant que « Travailleur Modèle de la Nation » et titulaire de la « Médaille Nationale du Travail du 1^{er} mai », Dongsheng Li a été élu délégué du 16^e Congrès du Parti en Chine et délégué des 10^e, 11^e et 12^e Congrès Nationaux du Peuple.</p> <p>Dongsheng Li occupe un certain nombre de postes prestigieux : Président de l'Association de l'industrie de l'imagerie électronique de Chine, Vice-Président de la Chambre de commerce internationale de Chine, membre du Comité exécutif de la Fédération de l'Industrie et du Commerce de la Chine et Vice-Président de la Fédération de l'Industrie et du Commerce du Guangdong.</p> <p>En Chine, Dongsheng Li a été désigné en qualité d'« Homme de l'année de l'économie chinoise » en 2002 et en 2004. En 2009, Dongsheng Li reçoit le prix du « Leader économique de la décennie » décerné par la chaîne économique chinoise CCTV. À l'international, Dongsheng Li a été nommé « Entrepreneur asiatique de l'année » par le magazine Fortune en 2004 et comme l'un des « 25 plus grands leaders économiques mondiaux » par Time Magazine et CNN. La même année, Dongsheng Li a été décoré en France de la médaille d'Officier de la Légion d'Honneur par le Président de la République, Jacques Chirac. En 2013, Dongsheng Li a été sélectionné parmi les « meilleurs Directeurs généraux des sociétés cotées chinoises » par le magazine Forbes.</p> <p>Dongsheng Li est également le Président des sociétés cotées à Hong Kong TCL Multimedia Technology Holdings Limited* et TCL Communication Technology Holdings Limited* et est administrateur indépendant de Tencent*.</p> <p>Dongsheng Li détient 1 000 actions Legrand.</p>	<p>Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Legrand* (depuis 2012) <p>Hors Groupe Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Président de TCL Multimedia Technology Holdings Ltd* (depuis 2007) ■ Président de TCL Communication Technology Holdings Limited* (depuis 2004) ■ Administrateur indépendant de Tencent* (depuis 2004) ■ Président Directeur Général de TCL Corporation (depuis 2003) 	<p>Groupe Legrand Néant</p> <p>Hors Groupe Legrand Néant</p>

* Société cotée

	Mandats et autres fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et autres fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
Administrateur		
Annalisa Loustau Elia 48 ans De nationalité italienne 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny - 87000 Limoges Annalisa Loustau Elia est diplômée en droit de l'Université La Sapienza à Rome. Annalisa Loustau Elia a travaillé quatre ans chez Cartier, à Genève et à Paris, deux ans chez L'Oréal (Division Produits de luxe) à Paris et treize ans chez Procter & Gamble à Genève ainsi que dans des filiales du Groupe à Paris et à Rome. Son riche parcours professionnel lui a conféré une exposition marketing et développement produits forte dans le monde du luxe, du <i>retail</i> et de la grande consommation. Annalisa Loustau Elia est Directrice marketing et membre du Comité exécutif du Printemps depuis 2008. Annalisa Loustau Elia détient 750 actions Legrand.	Groupe Legrand ■ Administratrice de Legrand* (depuis 2013) Hors Groupe Legrand Néant	Groupe Legrand Néant Hors Groupe Legrand Néant
Éliane Rouyer-Chevalier 61 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny - 87000 Limoges Éliane Rouyer-Chevalier est titulaire d'une maîtrise de sciences économiques de l'Université Paris II Assas. Éliane Rouyer-Chevalier rejoint le groupe Accor en 1983 où elle occupe les fonctions de Responsable des financements internationaux et de la gestion de trésorerie devises, puis devient, en 1992, Directrice des relations investisseurs et de la Communication Financière. De 2010 à 2012, elle est membre du Comité exécutif d'Edenred, société née de la scission du groupe Accor, en tant que Directrice Générale en charge de la communication <i>corporate</i> , financière et de la responsabilité sociétale. Éliane Rouyer-Chevalier préside l'Association Française des Investor Relations (CLIFF) depuis 2004 et l'Observatoire de la Communication Financière depuis 2005. Éliane Rouyer-Chevalier détient 500 actions Legrand.	Groupe Legrand ■ Administratrice de Legrand* (depuis 2011) Hors Groupe Legrand Néant	Groupe Legrand Néant Hors Groupe Legrand ■ Membre du Comité exécutif d'Edenred* (jusqu'en 2012)

* Société cotée

À la date d'enregistrement du présent document de référence et à la connaissance de la Société, aucun administrateur de la Société :

- n'a un lien familial avec un autre administrateur de la Société ;
- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins ;
- n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation au cours des cinq dernières années ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Évolution dans la composition du Conseil d'administration au cours de 2013

Au cours de l'exercice 2013, les évolutions dans la composition du Conseil d'administration ont été les suivantes :

Date	Départs	Nominations	Renouvellements	Commentaires
Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013		Nomination de Madame Annalisa Loustau Elia		<p>Cette nomination permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ d'enrichir le champ des compétences du Conseil d'administration aux domaines du <i>marketing</i> et développement produits dans le monde du luxe, du <i>retail</i> et de la grande consommation ■ de poursuivre le processus de féminisation du Conseil pour une représentation équilibrée des femmes et des hommes ■ de consolider le processus d'internationalisation du Conseil en raison de l'expérience internationale de Madame Annalisa Loustau Elia et de sa nationalité italienne ■ de renforcer la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil
			Néant	
Conseil d'administration du 24 mai 2013	Fin du mandat de Monsieur Jacques Garaïalde			<p>KKR ne détenant plus de participation au sein du capital social de la Société depuis mars 2012, le Conseil d'administration a pris acte de la décision de Monsieur Jacques Garaïalde, administrateur qui avait été nommé par KKR, de cesser ses responsabilités au sein du Conseil</p>
Conseil d'administration du 31 juillet 2013	Fin des mandats de Messieurs Frédéric Lemoine et Patrick Tanguy			<p>À la suite de la cession le 11 juin 2013 par Wendel de la totalité de sa participation dans la Société (5,4 % du capital), le Conseil a pris acte de la décision de Messieurs Frédéric Lemoine et Patrick Tanguy, administrateurs qui avaient été nommés par Wendel, de cesser leurs responsabilités au sein du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés</p>

Mandats d'administrateur à renouveler en 2014

Le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 27 mai 2014 de renouveler les mandats d'administrateur arrivant à échéance de Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte, Dongsheng Li et Gilles Schnepf, pour une durée de quatre ans (voir présentation de l'ordre du jour et projets de résolutions figurant en Annexe 4 du document de référence de la Société).

Administratrice Référente

À la suite des réflexions du Comité des nominations et des rémunérations concernant la gouvernance de la Société, il a été décidé, lors de la réunion du Conseil d'administration du 6 novembre 2013, de modifier le règlement intérieur du Conseil d'administration afin d'y instaurer l'obligation de désigner un administrateur référent lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne, comme recommandé par l'AMF dans son rapport 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants. La désignation d'un administrateur référent participe des garanties mises en place au sein de la Société pour assurer un bon équilibre des pouvoirs en matière de gouvernance (à cet égard, le lecteur est également invité à se référer au paragraphe 7.1.3.2).

L'administrateur référent est désigné parmi les administrateurs indépendants siégeant au Conseil d'administration depuis au moins un an, après avis du Comité des nominations et

des rémunérations. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat est renouvelable, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a désigné, lors de sa réunion du 6 novembre 2013, Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité de première Administratrice Référente. Madame Angeles Garcia-Poveda, administratrice indépendante, est également Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale.

Missions de l'Administratrice Référente

L'Administratrice Référente a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, elle est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'Administratrice Référente est chargée de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts. L'Administratrice Référente est tenue informée par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'Administratrice Référente en fait part au Conseil, de même qu'elle lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'elle aurait identifiées par elle-même ;

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- présider et animer une réunion annuelle des administrateurs non exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, au cours de laquelle est réalisée l'évaluation des performances des dirigeants et est menée une réflexion sur l'avenir du *management* ;
- rendre compte au Président du Conseil d'administration des conclusions de la réunion annuelle des administrateurs non exécutifs.

Moyens de l'Administratrice Référente

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'Administratrice Référente dispose de la faculté de :

- proposer si nécessaire au Président du Conseil d'administration l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- demander au Président du Conseil d'administration la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement du Président.

L'Administratrice Référente veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Plus généralement, l'Administratrice Référente veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Une fois par an, l'Administratrice Référente rend compte de son action au Conseil d'administration.

Administrateurs indépendants

Définition et critères de l'administrateur indépendant

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la Direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la Direction, la Société ou le Groupe.

À cet égard, le règlement intérieur du Conseil d'administration établit des critères d'indépendance, qui reprennent notamment ceux du Code de Gouvernement d'Entreprise. Ainsi, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration, un administrateur indépendant ne doit pas :

- être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société ou du Groupe, ni salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant le contrôle seul ou de concert, de la Société, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;

- être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe doit être débattue par le Conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le document de référence ;

- avoir un lien familial proche avec un dirigeant de la Société ou du Groupe ;
- avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- avoir été dirigeant de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Bien qu'étant un dirigeant, le Président du Conseil peut être considéré comme indépendant si la Société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus.

Les administrateurs représentant des actionnaires significatifs, directs ou indirects, de la Société, peuvent être considérés comme indépendants lorsque ces actionnaires ne contrôlent pas la Société, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Cependant, dès lors qu'un administrateur représente un actionnaire de la Société, détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, le Conseil d'administration doit, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, s'interroger systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Procédure de qualification des administrateurs indépendants

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société, la qualification d'administrateur indépendant est analysée chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations qui établit un rapport à ce sujet. Sur la base de ce rapport, la situation de chaque administrateur est ensuite examinée par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance définis précédemment. Le Conseil d'administration présente aux actionnaires les conclusions de son examen, dans le rapport annuel.

Au cours de sa séance du 5 mars 2014, le Conseil d'administration a renouvelé son évaluation selon laquelle Mesdames Christel Bories, Angeles Garcia-Poveda, Annalisa Loustau Elia et Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Messieurs Gérard Lamarche, Thierry de La Tour d'Artaise et Dongsheng Li pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants.

Le tableau ci-dessous fait état de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance examinés par le Comité des nominations et des rémunérations et par le Conseil :

Critères examinés	Administrateurs non indépendants			Administrateurs indépendants						
	M. Gilles Schnepf	M. Olivier Bazil	M. François Grappotte	Mme Christel Bories	Mme Angeles Garcia-Poveda	M. Gérard Lamarche	M. Thierry de La Tour d'Artaise	M. Dongsheng Li	Mme Annalisa Loustau Elia	Mme Éliane Rouyer-Chevalier
Absence de statut de salarié ou de mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de mandats croisés	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ ⁽¹⁾	✓	✓
Absence de lien familial proche avec un dirigeant	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relation de commissariat aux comptes au cours des 5 années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de statut d'administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de perception d'une rémunération supplémentaire importante en dehors de jetons de présence	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ : représente un critère d'indépendance satisfait.

X : représente un critère d'indépendance non satisfait.

(1) Un contrat de licence de marques a été conclu entre deux filiales chinoises de la Société et TCL (à la suite de l'acquisition par la Société de deux sociétés du groupe TCL en 2005 et 2008). Le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont examiné les enjeux financiers en découlant. Il a résulté de cet examen que les enjeux financiers liés au contrat de licence de marques ne sont pas significatifs : les redevances de marques représentant, en 2013, 0,05 % du chiffre d'affaires de Legrand et 0,03 % du chiffre d'affaires de TCL. Ainsi, compte tenu de ce qui précède et après prise en compte des pratiques de place analysées par un cabinet extérieur, Monsieur Li Dongsheng peut être considéré comme indépendant.

Il ressort du tableau ci-dessus que le Conseil d'administration est composé de dix membres dont sept administrateurs indépendants. La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élève par conséquent à 70 % et est supérieure au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise pour les sociétés non contrôlées.

En ce qui concerne les comités spécialisés du Conseil :

- le Comité d'audit est composé de trois membres, tous indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants. Cette composition est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit au moins de deux tiers ;
- le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres dont deux administrateurs indépendants, soit

une proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants. Cette composition est en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les administrateurs indépendants soient majoritaires au sein du Comité ;

- le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de quatre membres dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de 50 % d'administrateurs indépendants.

Diversité dans la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge annuellement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités spécialisés, et notamment sur la représentation des femmes et des hommes, l'internationalisation, la diversité des

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

compétences et l'indépendance de ses membres, afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

En 2013, le Conseil d'administration avait souhaité (i) améliorer la représentation des femmes et des hommes en son sein, avec pour objectif d'atteindre une proportion de 40 % de femmes d'ici 2016, conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise et (ii) poursuivre son ouverture à l'international. Ainsi, le Conseil d'administration avait proposé à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 24 mai 2013, la nomination de Madame Annalisa Loustau Elia ainsi que la ratification de la cooptation de Monsieur Dongsheng Li.

Compte tenu des évolutions dans la composition du Conseil d'administration intervenues au cours de l'exercice 2013, la proportion de femmes au sein du Conseil d'administration est passée de 25 % au 31 décembre 2012 à 40 % au 31 décembre 2013. La composition du Conseil d'administration est ainsi conforme, dès 2013, aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, applicables à partir de 2016, en matière de représentation des femmes et des hommes.

En matière d'internationalisation, le Conseil d'administration a poursuivi son travail d'ouverture de sorte qu'au 31 décembre 2013, cinq nationalités sont représentées en son sein, dont une nationalité hors Europe, avec des administrateurs belge, espagnol, français, italien et chinois.

Les compétences des administrateurs sont variées et complémentaires : certains administrateurs disposent de compétences stratégiques, d'autres, de compétences financières ou de compétences plus spécifiques (communication financière, gestion des talents, *marketing*, Responsabilité Sociétale). En outre, la participation au Conseil d'administration de membres (anciens ou actuels) de la Direction générale de Legrand garantit au Conseil une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement.

La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration est de 70 % au 31 décembre 2013.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le Conseil d'administration estime que sa composition s'est sensiblement améliorée au regard des critères de diversité. Il pourra par ailleurs et pour le futur étudier les pistes d'amélioration qui pourraient sembler utiles au développement de l'entreprise.

7.1.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de la Société a adopté un règlement intérieur, pris en application des statuts et ayant pour objectif de les compléter ainsi que de fixer, dans le cadre des dispositions légales, réglementaires et statutaires en vigueur, le détail de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités créés en son sein, ainsi que les droits et obligations des administrateurs. Le règlement intérieur du Conseil d'administration, qui intègre une Charte des administrateurs, est régulièrement mis à jour et peut être consulté sur le site Internet de la Société : www.legrand.com.

Les principales règles d'organisation et de fonctionnement des organes d'administration et de Direction de la Société fixées par le règlement intérieur et les statuts de la Société sont décrites ci-après.

Missions et attributions du Conseil d'administration et de son Président

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration se prononce sur le mode de Direction de la Société.

Le Conseil d'administration est compétent pour habiliter le Président à conférer des sûretés particulières assortissant l'émission d'obligations.

Le Conseil d'administration peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité, sans préjudice des compétences propres du Conseil qui ne peuvent jamais leur être déléguées.

Sa stratégie et son action s'inscrivent dans le cadre du développement durable de l'entreprise.

À ce titre, le Conseil a notamment pour mission :

- d'examiner et d'approuver l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre effective par la Direction générale ;
- pour les opérations visées ci-dessous, de les proposer aux actionnaires lorsque ces opérations ressortent de la compétence de l'Assemblée Générale, ou d'autoriser préalablement le Directeur Général (ou le Président, selon le cas) à procéder à leur conclusion et à leur mise en œuvre lorsque ces opérations relèvent de la compétence de la Direction générale :
 - mise en œuvre de toute délégation de pouvoir ou de compétence relative à l'émission ou au rachat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - souscription ou conclusion d'emprunts, obligataires ou non, ou le remboursement volontaire anticipé de tous prêts, avances ou crédits d'un montant supérieur à 100 millions d'euros,
 - création de *joint-venture(s)* ou toute acquisition d'activité(s) au-delà de 100 millions d'euros, l'acquisition de toutes participations ou activités ou la conclusion de tout contrat de *joint-venture*, dès lors que l'opération porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
 - vente ou transfert d'activité(s) ou d'actif(s) au-delà de 100 millions d'euros, la cession de toutes participations ou activités portant sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,

- budget annuel (en ce compris les investissements),
- choix ou changement ou révocation des Commissaires aux comptes ou de l'un d'entre eux,
- opération ou projet de fusion concernant la Société ou plus généralement toute opération emportant transfert ou cession de la totalité ou de la quasi-totalité des actifs de celle-ci,
- toute opération entraînant une augmentation ou une réduction du capital social de la Société, en ce compris, le cas échéant, par le biais de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital en titres convertibles, échangeables ou remboursables en actions ou d'actions de préférence (à l'exception des attributions d'actions gratuites ou d'options de souscription d'actions dans le cadre de l'activité normale de la Société),
- toute création de droits de vote double, ou toute modification des droits de vote attachés aux actions de la Société,
- modification de la gouvernance d'entreprise, en ce compris toute modification des règles de gouvernement d'entreprise en vigueur au sein de la Société, y compris, notamment, toute modification des règles de composition ou de fonctionnement du Conseil d'administration, et plus généralement toute modification du règlement intérieur,
- proposition de nomination de tout nouveau membre du Conseil d'administration,
- toute nouvelle admission aux négociations des titres de la Société sur un autre marché réglementé autre que le marché Eurolist d'Euronext ou de tout instrument financier émis par la Société,
- dépôt de bilan, désignation d'un mandataire *ad hoc*, liquidation, etc., toute dissolution volontaire ou mise en liquidation amiable de la Société, et toute décision ayant pour conséquence la mise en œuvre d'une procédure collective ou la nomination d'un mandataire *ad hoc* à l'encontre de celle-ci,
- toute proposition de décision emportant modification des statuts de la Société,
- en cas de litige, la conclusion de tous traités ou transactions, ou l'acceptation de tous compromis, dès lors que les montants en jeu dépassent 100 millions d'euros,
- octroi de toute sûreté portant sur les biens sociaux, dès lors que l'obligation garantie ou l'actif donné en garantie porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros ;
- d'examiner et d'approuver le compte rendu d'activité du Conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;
- d'examiner et d'approuver, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport annuel et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- de procéder à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et proposer des renouvellements d'administrateurs à l'Assemblée Générale Ordinaire ;

- de fixer, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, la rémunération des dirigeants et de répartir les jetons de présence ;
- de délibérer sur les projets de plans d'options et d'actions gratuites et de manière générale sur la politique d'intéressement des dirigeants et salariés du Groupe aux résultats de celui-ci, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations ;
- de veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes ;
- d'approuver le rapport de gestion ainsi que les chapitres du rapport annuel traitant du gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération ;
- de se saisir de toutes questions intéressant la bonne marche de la Société ou du Groupe.

Le Conseil d'administration est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

En ce qui concerne le Président du Conseil d'administration, il est en charge d'organiser et de diriger les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum cinq fois par an.

Les membres du Conseil d'administration sont convoqués aux séances du Conseil par le Président du Conseil d'administration, ou en cas d'empêchement par le Vice-Président, le cas échéant.

Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. Lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé.

Le Président est lié par les demandes qui lui sont faites au titre du paragraphe précédent.

Sous réserve de ce qui est exposé ci-dessus, l'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé, en cas de nécessité, qu'au moment de la réunion.

Les convocations sont faites par tout moyen même verbalement au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation, en France ou à l'étranger. Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société précise que les convocations, qui peuvent être transmises par le secrétaire du Conseil d'administration, sont faites par lettre, télex, télégramme, télécopie, courrier électronique ou verbalement.

Si les convocations le prévoient, les réunions du Conseil d'administration pourront être tenues par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de télétransmission, dès lors qu'ils satisfont à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective à la réunion du

Conseil d'administration dont les délibérations sont retransmises de façon continue. Les administrateurs participant aux séances par de tels moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Lorsqu'un ou plusieurs administrateurs font savoir au Président du Conseil d'administration qu'ils ne peuvent assister aux réunions du Conseil d'administration, le Président s'efforce d'organiser la tenue de la réunion par les moyens visés au paragraphe précédent.

La tenue des réunions du Conseil d'administration par lesdits moyens n'est pas applicable pour l'adoption des décisions pour lesquelles la loi exclut cette possibilité.

Le Président s'efforce de respecter un délai de cinq jours entre les convocations et les séances du Conseil d'administration. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil d'administration de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. Le Conseil d'administration peut nommer un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires et de ses membres.

Registre de présence

Il est tenu au siège social un registre de présence qui mentionne le nom des membres du Conseil d'administration présents physiquement ou par moyens de télécommunication ou de télétransmission, représentés, excusés ou absents. Les procurations données par lettre, télécopie, télex, télégramme ou par courrier électronique sont annexées au registre de présence.

Procès-verbaux de chaque séance

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis, signés et conservés conformément aux dispositions réglementaires.

Le procès-verbal de chaque séance indique :

- le nom des administrateurs présents, physiquement ou par moyens de télécommunication ou de télétransmission, représentés, excusés ou absents ;
- le cas échéant, la survenance d'un incident technique relatif à une visioconférence ou une conférence téléphonique lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance ;
- le nom des autres personnes ayant assisté à tout ou partie de la réunion ;
- le compte rendu des débats et des délibérations du Conseil d'administration ;
- le cas échéant, les questions soulevées et les réserves émises par les membres participants.

Les convocations et procès-verbaux des séances du Conseil d'administration sont traduits en langue anglaise.

Évaluation du Conseil d'administration

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci (voir page 155).

L'évaluation du fonctionnement du Conseil est supervisée par l'Administratrice Référente, le cas échéant.

Informations des administrateurs

Afin de mener à bien les missions qui leur sont confiées, le Président du Conseil d'administration veille à communiquer aux administrateurs, au moins cinq jours avant la réunion, les documents et informations nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour.

Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles pour la préparation d'une réunion, sous réserve d'en faire la demande dans des délais raisonnables.

Lorsque le respect de la confidentialité l'exige, et notamment lorsque des informations financières sensibles sont en jeu, le dossier peut faire l'objet d'une communication en séance.

Entre les réunions, les administrateurs reçoivent toutes informations utiles sur les événements ou les opérations significatifs pour la Société.

Les administrateurs peuvent rencontrer les principaux cadres dirigeants, y compris hors la présence du dirigeant mandataire social. Dans ce dernier cas, celui-ci doit en avoir été informé au préalable.

Formation des administrateurs

Chaque administrateur peut bénéficier, à sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de l'entreprise, son activité et ses métiers.

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs et leur prise de fonctions, un parcours d'intégration a été mis en place. Ce parcours d'intégration comporte des visites de sites ainsi que des rencontres et échanges avec différents cadres du Groupe.

Ainsi, à la suite de la nomination de Madame Annalisa Loustau Elia en qualité d'administratrice par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2013, des visites, présentations et rencontres ont été organisées pour permettre à Madame Annalisa Loustau Elia d'appréhender au mieux ses nouvelles fonctions au sein du Conseil d'administration. Dans le cadre de ce parcours d'intégration, Madame Annalisa Loustau Elia a notamment visité le Centre de formation clients Innoval ainsi que l'Appartement *My Home* et la Maison de l'Autonomie et du Bien-être, qui mettent en scène les dernières technologies commercialisées par Legrand en matière de systèmes résidentiels. Divers sites de production et laboratoires produits lui ont également été présentés et différents entretiens ont été organisés avec des cadres dirigeants et cadres opérationnels de Legrand.

Par ailleurs, les membres du Comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination et à leur demande, d'une information sur les

particularités comptables, financières ou opérationnelles de la Société.

Les administrateurs représentant les salariés ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

Déontologie des administrateurs

Dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration a adopté et intégré dans son règlement intérieur une Charte des administrateurs qui énonce les droits et obligations des administrateurs et à laquelle tout administrateur est tenu.

Avant d'accepter ses fonctions, tout administrateur de la Société doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières mises à sa charge, telles que résultant notamment des textes légaux ou réglementaires, des statuts, du règlement intérieur et de la charte, ainsi que de tout autre texte à valeur contraignante :

- l'administrateur doit être compétent, actif et impliqué ;
- l'administrateur veille à agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il s'engage à défendre et à promouvoir les valeurs de la Société ;
- l'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

À ce titre, l'administrateur s'engage :

- à ne pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères ; étant précisé que les dirigeants ne doivent pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères,
- à tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris de sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères ; étant précisé que les dirigeants doivent quant à eux recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée,
- à être assidu et participer, lorsque cela est possible, à toutes les réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, des comités auxquels il appartient ;
- dans un souci de transparence, le rapport annuel rend compte de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités ;
- l'administrateur veille à assister aux assemblées générales des actionnaires ;
- tout administrateur doit détenir, à titre personnel, 500 actions de la Société et doit s'engager à les conserver tout au long de son mandat ;
- l'administrateur est tenu à un devoir de loyauté et de diligence.

À ce titre, l'administrateur s'engage :

- à porter à la connaissance de l'administrateur référent et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts même potentiel, et à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante,

- à ne pas s'engager à titre personnel dans des entreprises concurrençant la Société et son Groupe, sans en informer le Conseil d'administration et avoir recueilli son approbation ;
- l'administrateur est tenu d'un devoir de confidentialité concernant toutes les informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions ;
- l'administrateur doit s'assurer qu'il reçoit, en temps utile tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il lui appartient de solliciter du Président la communication de tous les documents qu'il juge indispensables à son information ;
- tout administrateur qui estime que l'information fournie préalablement n'a pas été suffisante, peut demander au Président du Conseil ou au Conseil de surseoir à statuer ;
- l'administrateur doit posséder la connaissance la plus étendue des spécificités de la Société, de ses métiers et de son secteur d'activité ;
- l'administrateur respecte les dispositions de la Charte de déontologie boursière de la Société.

Conflits d'intérêts

Conformément aux stipulations de la Charte des administrateurs rappelées ci-dessus, les administrateurs s'engagent à (i) porter à la connaissance de l'administrateur référent et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts même potentiel et à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante et (ii) à ne pas s'engager, à titre personnel, dans des entreprises concurrençant la Société et son Groupe, sans en informer le Conseil d'administration et avoir recueilli son approbation.

Aucun conflit d'intérêt, même potentiel, n'a été porté à la connaissance de l'administrateur référent ou du Conseil. À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts.

En outre, le Président Directeur Général de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et des rémunérations de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Charte de déontologie boursière

Le Groupe s'est doté en 2006 d'une Charte de déontologie boursière, disponible sur le site Internet de la Société www.legrand.com, qui a fait l'objet d'une révision au cours du premier semestre 2011 afin de prendre en compte la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées et au cours du second semestre 2012 pour préciser le fait que le Directeur Financier du Groupe a été désigné responsable de la fonction déontologique, chargé de veiller aux dispositions de la Charte de déontologie.

Cette charte, adoptée par le Conseil d'administration du 2 juin 2006, concerne les mandataires sociaux, les cadres informés,

les personnes assimilées et les initiés occasionnels et vise à encadrer les interventions sur les titres de la Société.

Conformément à cette charte, les mandataires sociaux et les personnes assimilées ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées sont tenus de déclarer à l'Autorité des marchés financiers les transactions sur les titres Legrand qu'ils ont réalisées, dans un délai de 5 jours de Bourse suivant la réalisation de la transaction.

De plus, les dirigeants et les personnes ayant accès à des informations privilégiées sont tenus de s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, une quelconque transaction sur les titres Legrand (i) au minimum pendant les 30 jours précédant la publication des comptes annuels, semestriels et trimestriels, et pendant les 2 jours de Bourse suivant la date de publication de ces comptes, et (ii) lorsqu'ils en ont connaissance, pendant la période comprise entre la date de convocation du Conseil d'administration appelé à statuer sur un projet constituant une information privilégiée, et la date à laquelle une communication publique officielle est faite sur ce projet par Legrand.

Les mandataires sociaux, les cadres informés ainsi que les personnes assimilées peuvent demander l'avis du Directeur Financier avant de réaliser une transaction sur les titres de la Société. Il est précisé que cet avis est consultatif, la décision d'intervenir ou non sur les titres étant de la seule responsabilité de la personne concernée.

7.1.1.3 TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2013

En 2013, le Conseil d'administration s'est réuni six fois. La participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été satisfaisante puisque le taux de présence pour l'année 2013 est supérieur à 87 %, en hausse de plus de 6 % par rapport au taux de présence pour l'année 2012.

Des représentants du Comité central d'entreprise du Groupe participent aux réunions du Conseil d'administration.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que, dans certains domaines, ses délibérations sont préparées par les comités spécialisés (le Comité d'audit, le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et le Comité des nominations et des rémunérations), ce qui permet au Conseil d'exercer sa mission dans les meilleures conditions. Les travaux de ces différents comités font l'objet d'un compte rendu détaillé en séance du Conseil d'administration. Le taux de participation aux réunions des différents comités spécialisés s'élève en moyenne à 97 % pour l'année 2013. Les informations concernant ces comités spécialisés figurent au paragraphe 7.1.2 du document référence de la Société.

Sujets traités par le Conseil d'administration en 2013

En 2013, le Conseil d'administration a notamment effectué les travaux suivants :

■ résultats de la Société :

- approbation des comptes consolidés et comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2012 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2013, des comptes semestriels consolidés et du rapport semestriel d'activité au 30 juin 2013, et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2013 ;
- compte rendu des travaux du Comité d'audit relatif à :
 - la revue des comptes annuels, semestriels et trimestriels consolidés ainsi que des comptes sociaux ;
 - la revue des rapports de gestion et du rapport semestriel d'activité ;
 - la synthèse des Commissaires aux comptes ;
 - la revue des options comptables ;
 - la présentation du budget et des objectifs 2013 ;
 - la revue des éléments chiffrés du communiqué de presse ;
 - aux missions des auditeurs externes (y compris les missions complémentaires) et au budget de leurs honoraires ;
 - la revue de la démarche de gestion des risques du Groupe, du dispositif de gestion des risques, d'audit et de contrôle internes ainsi que des organisations et des ressources qui y sont associées ;
 - l'examen des synthèses d'audit réalisées et du plan d'audit interne pour l'année 2013 ;
 - l'étude de la cartographie des risques ;
 - la revue du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne ;
- revue et approbation du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, semestriels et trimestriels consolidés ;
- proposition d'affectation du résultat ;
- établissement des documents de gestion prévisionnelle pour 2013 ;
- synthèse des réactions du marché à la suite de la publication des résultats du Groupe au 31 décembre 2012.

■ gouvernance :

- évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités ;
- auto-évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (synthèse et propositions) ;
- compte rendu des travaux du Comité des nominations et des rémunérations concernant :
 - le processus de sélection des nouveaux administrateurs et l'examen de la candidature de Madame Annalisa Loustau Elia en qualité d'administratrice indépendante ;

- la procédure de qualification des administrateurs indépendants ;
- la composition des comités spécialisés compte tenu de l'évolution dans la composition du Conseil ;
- la présentation des pistes de réflexion des membres du Comité des nominations et des rémunérations à la suite de la publication en juin 2013 du nouveau Code de Gouvernement d'Entreprise ;
- l'examen de la rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2012 ;
- la détermination des principes de rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2013 ;
- l'examen de la réalisation des conditions de performance liées aux actions de performance attribuées en 2011 aux dirigeants mandataires sociaux ;
- la mise en place des plans d'intéressement long terme 2013 ;
- la détermination des principes applicables aux plans d'intéressement long terme 2014 ;
- la couverture des plans d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions dont le *vesting* a eu lieu en 2013 ;
- la répartition des jetons de présence ;
- l'approbation de certaines parties du document de référence, notamment celles relatives à la rémunération du dirigeant mandataire social ;
- modification du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- nomination de Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité d'Administratrice Référente ;
- instauration d'une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs hors la présence du dirigeant mandataire social, sous la présidence de l'Administratrice Référente ;
- revue des conventions et engagements réglementés approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2012.
- *gestion financière de la Société* :
 - financement de la Société et du Groupe ;
 - renouvellement annuel des autorisations de refinancement ;
 - renouvellement des pouvoirs annuels du Président en matière de cautions, avals et garanties ;
 - délégations au profit du Conseil d'administration proposées à l'Assemblée Générale ;
 - mise en œuvre de la délégation consentie à la sixième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013.
- *stratégie et développement de la Société* :
 - compte rendu des travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale relatif au projet de budget 2013, aux projets d'acquisition, au bilan des acquisitions réalisées et aux orientations stratégiques pour les acquisitions futures ;
 - approbation de projets d'acquisition dont le montant est supérieur à 100 millions d'euros ;

- point régulier sur les projets d'acquisition envisagés ;
- présentations, notamment lors du Séminaire annuel du Conseil d'administration, de sujets stratégiques liés à la concurrence et aux marchés, à l'innovation, à la recherche et développement et aux processus industriels ;
- revue annuelle de la démarche développement durable et de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale.
- *préparation de l'Assemblée Générale annuelle* :
 - convocation de l'Assemblée Générale Mixte annuelle (fixation de l'ordre du jour et approbation des résolutions proposées) ;
 - établissement des rapports à l'Assemblée Générale.
- *autres* :
 - présentation de la composition détaillée de l'actionnariat de la Société ;
 - présentation de la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 ;
 - constatation de l'augmentation de capital consécutive aux levées d'options et modalités de couverture des plans d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions dont le *vesting* a eu lieu en 2013.

Axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration à la suite de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration

Depuis 2007, une évaluation formalisée du Conseil d'administration et des comités spécialisés est réalisée chaque année afin de mesurer, comme le requiert le Code de Gouvernement d'Entreprise, (i) les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés, (ii) la qualité de la préparation et des débats afférents aux questions importantes et (iii) la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil et son implication dans les délibérations.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, un point de l'ordre du jour du Conseil est consacré au moins une fois par an à cette question, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société.

Une auto-évaluation a ainsi été formalisée fin 2012, à l'aide d'un questionnaire remis aux administrateurs et de la possibilité de programmer des entretiens individuels avec le Secrétaire du Conseil d'administration.

Il ressort de la synthèse de l'auto-évaluation présentée début 2013 que les administrateurs ont jugé l'année 2012 particulièrement riche, le Conseil et ses comités spécialisés ayant été très actifs. En effet, le Conseil d'administration s'est réuni six fois, le Comité d'audit quatre fois, le Comité des nominations et des rémunérations sept fois et le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale deux fois, étant précisé que des rencontres individuelles ont également été organisées entre les membres du Comité d'audit et certains dirigeants de Legrand. Des présentations variées ont été effectuées en Conseil (revue annuelle de la démarche de développement durable ainsi que la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale ; présentation d'un projet de partenariat dans le domaine de l'assistance à l'autonomie ; présentation des activités du Groupe dans la zone Russie/CEI). Des visites et formations

ont été organisées, avec notamment la visite d'un *showroom* de Legrand destiné à la formation des clients et spécialisé dans l'environnement Tertiaire/Industrie et les visites de sites industriels de Legrand pour les nouveaux administrateurs, dans le cadre du parcours d'intégration.

L'auto-évaluation a également révélé une satisfaction d'ensemble des administrateurs et plus particulièrement en ce qui concerne (i) la composition du Conseil, en termes d'indépendance et d'échange d'expérience, (ii) la qualité de l'information fournie, notamment dans le cadre de l'examen et de l'approbation des comptes et du rapport de gestion du Groupe, (iii) la diversité des événements organisés en 2012 (présentations et visites), qui ont permis aux administrateurs de disposer des informations nécessaires pour exercer au mieux leur mandat et de bien connaître le Groupe et (iv) l'organisation matérielle des séances du Conseil, les administrateurs ayant notamment apprécié le caractère exhaustif de la documentation fournie lors de la convocation ainsi que la fréquence des réunions. Enfin, les administrateurs ont salué la qualité de l'activité des comités spécialisés ainsi que des travaux accomplis en leur sein.

Les demandes exprimées par les administrateurs lors de l'auto-évaluation ont eu trait (i) à la nature des sujets à aborder au Conseil, les administrateurs ayant suggéré d'inscrire à l'ordre du jour la gestion des risques ainsi que des points spécifiques (composition de l'actionnariat de la Société, synthèse des réactions du marché post annonce des résultats), (ii) à la poursuite en 2013 de l'organisation de présentations opérationnelles spécifiques et de visites de sites et (iii) au fonctionnement matériel du Conseil (allongement souhaité de la durée des réunions du Conseil).

Afin de tenir compte des remarques et commentaires formalisés par les administrateurs et de continuer à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration, les actions suivantes ont été mises en œuvre au cours de l'année 2013 :

- **sujets abordés en Conseil** : des points spécifiques ont été présentés aux administrateurs (composition de l'actionnariat de la Société, synthèse des réactions du marché à la suite de la publication des résultats au 31 décembre 2012). Par ailleurs, lors de la réunion du Conseil d'administration du 6 novembre 2013, le Comité d'audit a présenté de façon détaillée la cartographie des risques du Groupe, et en particulier les risques informatiques ;
- **organisation de présentations et visites** : un Séminaire du Conseil a été organisé à Limoges le 6 mars 2013, permettant aux administrateurs de rencontrer les managers opérationnels

du Groupe, de visiter certains sites de production et laboratoires et de suivre des exposés approfondis sur des thèmes stratégiques pour le Groupe. En outre, comme en 2012, diverses présentations ont été organisées en 2013 au cours des réunions du Conseil d'administration : revue annuelle de la démarche de développement durable ; politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale ; présentations de projets d'acquisitions ; suivi de l'actualité juridique (présentation de la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 ; analyse de la version révisée du Code de Gouvernement d'Entreprise du 16 juin 2013) ;

- **fonctionnement matériel du Conseil** : la durée des réunions du Conseil a été allongée d'une demi-heure.

Par ailleurs, les administrateurs non-exécutifs se sont réunis sous la présidence de l'administratrice référente à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 6 novembre 2013, hors la présence du dirigeant mandataire social, afin de réaliser notamment l'évaluation des performances du dirigeant mandataire social et de mener une réflexion sur l'avenir du *management*.

En novembre 2013, un questionnaire a été envoyé aux administrateurs de la Société afin d'évaluer le fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés au titre de l'exercice 2013. Conformément aux dispositions du règlement intérieur, l'évaluation formalisée est dorénavant supervisée par l'administratrice référente.

Bilan d'activité de l'Administratrice Référente au titre de l'année 2013

À la suite de sa nomination en qualité d'Administratrice Référente par le Conseil d'administration, le 6 novembre 2013, Madame Angeles Garcia-Poveda a convoqué et présidé la première réunion des administrateurs non-exécutifs de la Société, hors la présence du dirigeant mandataire social.

Au cours de cette réunion, les administrateurs non-exécutifs ont successivement abordé les sujets suivants : l'évaluation des performances du Président Directeur Général, la question du renouvellement du mandat du Président Directeur Général ainsi que l'évaluation du fonctionnement du Conseil.

Il est précisé qu'un bilan plus complet de l'activité de l'Administratrice Référente sera présenté début 2015 au titre de l'exercice 2014, lorsque l'Administratrice Référente aura pu exercer son mandat au cours d'une année complète.

7.1.2 - Comités spécialisés du Conseil d'administration

Afin de faciliter le travail du Conseil d'administration et la préparation de ses délibérations, le Conseil d'administration constitue en son sein des comités spécialisés qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions et soumettent au Conseil des avis, des propositions et des recommandations.

Les comités spécialisés permanents sont au nombre de trois :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des nominations et des rémunérations ;
- le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale.

En sus des comités permanents, le Conseil d'administration peut à tout moment constituer un ou plusieurs comités *ad hoc* temporaires ou non, dont il lui appartient de déterminer la composition et les modalités de fonctionnement.

Enfin, le Directeur Général peut créer un Comité exécutif dont il détermine la composition et la compétence.

7.1.2.1 COMPOSITION DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Principes applicables

Les membres des comités spécialisés sont désignés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, pour une durée déterminée par le Conseil d'administration, qui ne peut excéder celle de leur mandat d'administrateur. Ils peuvent être révoqués par le Conseil d'administration sur avis consultatif du Comité des nominations et des rémunérations.

En ce qui concerne le Comité d'audit, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Ne peuvent en être membres les dirigeants mandataires sociaux ainsi que les dirigeants exerçant des fonctions salariées au sein de la Société ou de l'une de ses filiales. Les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Le Président du Comité d'audit est désigné par les membres dudit Comité, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, parmi ses membres indépendants. Sa nomination doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'administration. La même procédure est applicable en cas de reconduction du Président du Comité d'audit dans ses fonctions.

En ce qui concerne le Comité des nominations et des rémunérations, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants ne peuvent en être membres. Le Président du Comité des nominations et des rémunérations est désigné par les membres dudit Comité, parmi ses membres indépendants.

En ce qui concerne le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Le Président du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est désigné par les membres dudit Comité et parmi eux, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Composition actuelle des comités spécialisés

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration, tous indépendants : Mesdames Christel Bories et Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Monsieur Gérard Lamarche. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées dans le chapitre 7.1.1.1 du document de référence de la Société.

Le Comité d'audit est présidé par Monsieur Gérard Lamarche qui possède une solide expertise ainsi que des compétences larges en matière financière et comptable. Les qualifications financières et comptables de Madame Éliane Rouyer-Chevalier bénéficient

utilement au fonctionnement du Comité d'audit, de même que l'expérience opérationnelle de Madame Christel Bories.

Tous les membres du Comité d'audit étant indépendants, sa composition est conforme aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit d'au moins deux tiers.

Le Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration dont deux administrateurs indépendants : Madame Angeles Garcia-Poveda (administratrice indépendante) ainsi que Messieurs Olivier Bazil et Gérard Lamarche (administrateur indépendant). Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées dans le chapitre 7.1.1.1 du document de référence de la Société.

Le Comité des nominations et des rémunérations est présidé par Madame Angeles Garcia-Poveda. En effet, sa longue expérience passée dans les Ressources Humaines et son poste actuel de dirigeante de Spencer Stuart lui apportent une grande exposition aux problématiques traitées par le Comité des nominations et des rémunérations. La connaissance approfondie du Groupe dont dispose Monsieur Olivier Bazil permet d'enrichir les travaux du Comité des nominations et des rémunérations, de même que l'expertise et l'expérience de Monsieur Gérard Lamarche.

Avec deux administrateurs indépendants sur trois membres, la composition du Comité des nominations et des rémunérations est conforme aux préconisations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que ce Comité soit composé d'une majorité d'administrateurs indépendants.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration : Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda (administratrices indépendantes) ainsi que Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est présidé par Madame Christel Bories dont l'expérience opérationnelle est très utile au fonctionnement du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale. Madame Angeles Garcia-Poveda apporte au Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale les fruits de son expérience passée au Boston Consulting Group et de son expérience actuelle de dirigeante au sein de Spencer Stuart. Enfin, Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf apportent au Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale leur connaissance approfondie du Groupe et de son métier.

7.1.2.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il appartient à chaque comité de déterminer, en fonction du calendrier des séances du Conseil d'administration et des dates des assemblées générales, un calendrier annuel de ses propres réunions.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Chaque comité se réunit, autant de fois que nécessaire, sur convocation du Président du comité, ou de la moitié de ses membres, sur toute question entrant dans le domaine de sa compétence. Si le Président du Conseil d'administration constate qu'un comité ne s'est pas réuni autant de fois que précisé dans les règles qui suivent, propres à chaque comité, il peut provoquer la réunion d'un comité. Il peut également le faire s'il estime nécessaire que le comité concerné présente un avis ou une recommandation au Conseil d'administration sur un sujet précis.

Il appartient au Président de chaque comité d'établir l'ordre du jour de ses réunions et de le communiquer aux membres du comité avec un préavis suffisant avant chaque réunion pour que chaque membre du comité soit en mesure de préparer la séance. Il doit joindre à cet ordre du jour toute la documentation et l'information utiles en vue de l'examen des points inscrits à l'ordre du jour.

Les réunions se tiennent au siège social de la Société ou en tout autre lieu. Le secrétariat des comités est assuré par des personnes désignées par le Président du comité ou en accord avec celui-ci.

Dans l'exercice de ses attributions, chaque comité peut, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration, et à charge d'en rendre compte au Conseil d'administration, prendre contact avec les principaux dirigeants de la Société.

Le Comité d'audit

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous. Les missions ainsi que les règles de fonctionnement du Comité d'audit de Legrand ont été déterminées en tenant compte des conclusions du groupe de travail de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit de juillet 2010.

Missions du Comité d'audit

Le Comité d'audit aide le Conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ainsi que du contrôle légal des comptes.

Le Comité d'audit entend régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants.

Si le Comité d'audit recourt à des experts extérieurs, il doit veiller à leur compétence et leur indépendance.

■ **En matière de contrôle interne et de gestion des risques**, le Comité d'audit reçoit tout particulièrement comme mission du Conseil d'administration :

- de veiller à l'existence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- d'apprécier l'efficacité et la qualité des procédures de contrôle interne du Groupe, afin de s'assurer qu'elles concourent à ce que les comptes annuels sociaux et consolidés reflètent

avec exactitude et sincérité la réalité de l'entreprise et de son Groupe, et soient conformes aux normes comptables ;

- d'apprécier l'organisation des services des responsables de l'audit interne et du contrôle des risques ;
- d'assurer le suivi de la mise en place de procédures de gestion des risques et de leur efficacité ;
- de s'assurer de la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives ;
- d'examiner les risques et les engagements hors-bilan significatifs, d'apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et d'informer le Conseil, le cas échéant ;
- de veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de l'entreprise ;
- d'entendre le responsable des questions de Responsabilité Sociétale (RSE) (i) sur les risques, notamment en vue de la cartographie des risques RSE, (ii) sur les conclusions de l'organisme tiers indépendant chargé de la revue des données extra-financières ainsi que (iii) sur la méthodologie de construction et d'analyse de la feuille de route. Dans ce cadre, le Comité d'audit peut décider, avec l'accord du Conseil d'administration, de confier à l'un de ses membres des missions particulières, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article 3.5 du règlement intérieur, l'exercice de ces missions peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence ;
- de prendre connaissance du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques, établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, et le cas échéant, formuler des observations.

Lors des réunions du Comité d'audit traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information comptable et financière et de son traitement, les Commissaires aux comptes rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Le Comité d'audit est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes et de l'audit interne en matière d'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

■ **En matière d'examen des comptes**, le Comité d'audit reçoit tout particulièrement comme mission du Conseil d'administration :

- de procéder à l'examen préalable des projets de comptes sociaux et consolidés, annuels, semestriels et trimestriels, afin de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et des règles comptables adoptés ;
- d'examiner la méthode et le périmètre de consolidation des comptes ;
- de s'assurer du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;

- de prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de la trésorerie et des engagements significatifs de la Société et du Groupe.

Lors de l'examen des comptes par le Comité d'audit, les Commissaires aux comptes doivent présenter au Comité les points essentiels des résultats de l'audit légal et notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, et des options comptables retenues. À cette occasion, le Comité d'audit peut se pencher sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

L'examen des comptes par le Comité d'audit doit également être accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs.

De façon générale, à l'occasion de l'examen des comptes, le Comité d'audit peut interroger hors la présence des dirigeants ou des administrateurs qui exercent des fonctions actives dans l'entreprise, toute personne qui, à un titre ou à un autre, participe à l'élaboration des comptes ou à leur contrôle (Direction financière, Direction de l'audit interne, Commissaires aux comptes).

■ **En matière de contrôle externe**, le Comité d'audit a pour tâche essentielle de garantir l'exercice du contrôle des comptes annuels sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes et l'indépendance et l'objectivité de ceux-ci :

- en s'assurant que les Commissaires aux comptes remplissent leur mission de contrôle légal des comptes annuels sociaux et consolidés ;
- en pilotant la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et en examinant les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation des Commissaires aux comptes de la Société. Le Comité d'audit soumet au Conseil d'administration une procédure de sélection des Commissaires aux comptes. En cas d'appel d'offres, le Comité d'audit est chargé de superviser et de valider le cahier des charges ainsi que le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant ». Le Comité d'audit soumet également au Conseil d'administration une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ;
- en se faisant communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes (i) leur déclaration d'indépendance, (ii) le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes et (iii) une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux comptes ;
- par un examen du montant et du détail des rémunérations qui sont versées par le Groupe, tant à eux qu'au réseau auquel ils peuvent appartenir ; à ce titre, le Comité d'audit doit se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires et

s'assurer que leur montant, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Réunions du Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit autant de fois que nécessaire. Le Comité d'audit doit rendre compte régulièrement de son activité au Conseil d'administration et au moins au moment de l'approbation des états financiers annuels et semestriels. Les comptes rendus d'activité du Comité d'audit au Conseil d'administration ont pour but de permettre au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le Comité d'audit ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du Comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité d'audit se tiennent dans la mesure du possible 48 heures préalablement à l'examen des comptes par le Conseil d'administration, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, ce délai pouvant être ponctuellement réduit avec l'accord du Président et des membres du Comité.

Les réunions du Comité d'audit peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

Le Comité des nominations et des rémunérations

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous.

Missions du Comité des nominations et des rémunérations

Missions relatives aux nominations

Le Comité des nominations et des rémunérations a pour mission :

- d'examiner et de formuler des propositions au Conseil d'administration concernant les candidats aux fonctions de membres du Conseil d'administration, d'Administrateur Référent, de Directeur Général, de Directeur Général Délégué, de Président du Conseil d'administration, de membres et de Président du Comité d'audit et du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale ; à cette fin, il doit évaluer les compétences, les connaissances et l'expérience requises, décrire les missions et apprécier le temps à consacrer à l'exercice de la fonction ;
- d'étudier les propositions soumises par les parties intéressées, y compris par la Direction et par les actionnaires ;
- d'évaluer périodiquement le bon fonctionnement du Conseil d'administration et les performances des dirigeants ;
- d'établir un plan de succession des dirigeants pour être en situation de proposer au Conseil des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible ;

- d'examiner chaque année, au cas par cas, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés dans le règlement intérieur.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé en particulier aux travaux du Comité des nominations et des rémunérations en ce qui concerne la sélection des nouveaux administrateurs et le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Missions relatives aux rémunérations

En ce qui concerne la rémunération des dirigeants, le Comité des nominations et des rémunérations :

- se prononce sur tous les modes de rémunérations, y compris les avantages en nature, de prévoyance ou de retraite, reçus de toute société du Groupe ou société affiliée ;
- examine et formule des propositions au Conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants et notamment sur la détermination de la part variable de la rémunération ; pour ce faire, il procède à la définition des règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise ; il contrôle également l'application effective de ces règles ;
- veille à ce que la Société respecte ses obligations en matière de transparence des rémunérations ; notamment, il prépare un rapport annuel d'activité soumis à l'approbation du Conseil d'administration et destiné à être inséré dans le rapport annuel et s'assure que toutes les informations requises par la loi en matière de rémunération figurent de manière claire et complète dans le rapport annuel.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, le Comité des nominations et des rémunérations :

- formule des propositions sur la répartition des jetons de présence conformément aux dispositions du règlement intérieur ;
- formule des recommandations sur les éventuelles rémunérations allouées à des administrateurs s'étant vu confier des missions exceptionnelles.

En ce qui concerne les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et toutes autres formes de rémunérations en actions ou de rémunérations indexées ou liées à des actions, le Comité des nominations et des rémunérations a pour mission :

- de débattre de la politique générale régissant le bénéfice de tels systèmes et de soumettre d'éventuelles propositions à ce sujet au Conseil d'administration ;
- de revoir les informations données à ce sujet dans le rapport annuel et lors de l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- de soumettre des propositions au Conseil d'administration concernant le choix à opérer entre les formules autorisées par la loi et indiquer les raisons de ce choix, ainsi que ses conséquences ;
- de préparer les décisions du Conseil d'administration touchant à de tels systèmes, ainsi qu'à l'épargne salariale, au bénéfice des dirigeants ou de tout salarié ou groupe de salariés de la Société ou de ses filiales.

Réunions du Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins deux fois par an et en tout état de cause préalablement à l'approbation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle, pour examiner les projets de résolutions qui lui seront soumis et qui entrent dans son domaine de compétence. Le Comité des nominations et des rémunérations rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité des nominations et des rémunérations ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du Comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité des nominations et des rémunérations peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous.

Missions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans sa détermination des orientations stratégiques de l'activité de la Société, et en particulier :

- d'examiner l'ensemble des projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe, et en particulier les projets de partenariats stratégiques et les opérations majeures d'investissement et de désinvestissement ;
- d'examiner les projets de budgets annuels soumis au Conseil d'administration. À ce titre, le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale peut entendre les dirigeants de la Société sur les hypothèses retenues pour l'élaboration ou la modification desdits budgets.

En outre, le Conseil d'administration a, sur proposition de son Président, approuvé début 2014 l'extension des missions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale à la Responsabilité Sociétale et ce afin de pouvoir traiter ces thématiques de manière approfondie lors de réunions dédiées sur le sujet. Ainsi le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale a pour mission en particulier :

- d'apprécier la conformité entre la stratégie du Groupe et les principes de RSE auxquels le Groupe adhère et de s'assurer que le *management* procède à une analyse des facteurs internes ou externes liés aux enjeux RSE (risques et opportunités) ayant une influence sur le Groupe, tels que la réglementation, les attentes des tiers et les comparaisons sectorielles ;
- d'apprécier l'adéquation des moyens dont dispose le Groupe pour mener à bien sa stratégie RSE, en lien avec les objectifs poursuivis ;

- de prendre connaissance des principaux constats et observations issus des travaux de l'organisme tiers indépendant, de les apprécier et d'examiner les plans d'action du management.

Réunions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale se réunit autant de fois que nécessaire pour conduire la mission qui lui est dévolue et en tout état de cause au moins deux fois par an. Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du Comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

Recours à des services de Conseils externes

Les comités du Conseil peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la Société, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration ou le Conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au Conseil.

En cas de recours par les comités aux services de Conseils externes, les comités doivent veiller à l'objectivité du Conseil concerné.

7.1.2.3 TRAVAUX DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2013

Le Comité d'audit s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2013, avec un taux de présence pour l'année de 100 %, et a notamment abordé les sujets suivants :

- *résultats de la Société* :
 - revue des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2012 et du rapport de gestion consolidé, revue des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2013, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2013 et du rapport financier semestriel ainsi que des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2013 (revue des travaux des Commissaires aux comptes) ;
 - revue des éléments chiffrés du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2013 et options comptables.
- *gestion des risques et contrôle interne* :
 - revue de la démarche de gestion des risques du Groupe, du dispositif de gestion des risques, d'audit et de contrôle

internes ainsi que des organisations et des ressources qui y sont associées ;

- revue de la partie contrôle interne et gestion des risques du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne ;
- étude de la cartographie des risques et plus particulièrement des risques informatiques.
- *audit et relations avec les auditeurs externes* :
 - revue des missions des auditeurs externes (y compris les missions complémentaires) et du budget des honoraires ;
 - revue du plan d'audit interne 2013, examen des synthèses d'audit et bilan des fraudes.
- *autres* :
 - présentation du document de référence.

Le Comité d'audit s'est entretenu avec les Commissaires aux comptes hors la présence des dirigeants de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice 2013

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2013, avec un taux de présence pour l'année de 89 %, et a notamment abordé les sujets suivants :

- *rémunérations* :
 - rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2012 (détermination de la rémunération : fixe, variable quantitatif et variable qualitatif, prévoyance, complément de retraite, clause de non-concurrence, avantages en nature, plan d'intéressement long terme et détermination des conditions de performance y afférentes) ;
 - jetons de présence (répartition au titre de l'exercice 2012 et règles de répartition au titre de l'exercice 2013) ;
 - principes de rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2013 (détermination de la rémunération fixe, principes de calcul de la rémunération variable, principes pour le plan d'intéressement long terme) ;
 - mise en place des plans d'intéressement long terme 2013 (en ce compris l'attribution d'unités de performance future au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction du Groupe, règlements des plans) ;
 - détermination des principes applicables aux plans d'intéressement long terme 2014 ;
 - détermination des modalités de couverture des plans d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions dont le *vesting* a eu lieu en 2013 ;
 - examen de la réalisation des conditions de performance du plan 2011 conditionnant l'attribution définitive d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

■ *composition du Conseil d'administration et de ses comités :*

- procédure de qualification des administrateurs indépendants ;
- examen de diverses candidatures aux fonctions d'administrateur et notamment de la candidature de Madame Annalisa Loustau Elia ;
- nomination de Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité de Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et d'administratrice référente ;
- évolution dans la composition du Comité d'audit, du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale.

■ *autres :*

- revue d'une partie du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne et de certaines parties du document de référence ;
- réflexions à la suite de la publication en juin 2013 du nouveau Code de Gouvernement d'Entreprise.

Travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale au cours de l'exercice 2013

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2013, avec un taux de présence pour l'année de 100 %, et a notamment abordé les sujets suivants :

■ *acquisitions :*

- bilan des acquisitions réalisées entre 2005 et 2013 ;
- projets d'acquisitions ;
- orientations stratégiques pour les acquisitions futures.

■ *budget :*

- présentation de l'estimé 2012 et du projet de budget 2013 ;
- approbation du budget 2013.

7.1.3 - Direction générale de la Société

7.1.3.1 IDENTITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ

La Direction générale de la Société est confiée à Monsieur Gilles Schnepf qui est par ailleurs Président du Conseil d'administration. Sa nomination est intervenue le 17 mars 2006.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.1.1.1 du document de référence de la Société pour les informations concernant Monsieur Gilles Schnepf.

7.1.3.2 FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Choix du mode de Direction générale de la Société

Principes applicables

Le Conseil d'administration décide, dans les conditions visées aux statuts de la Société, si la Direction générale est assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne physique portant le titre de Directeur Général.

Les actionnaires et les tiers seront informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le changement de mode de Direction peut intervenir à tout moment. Le Conseil d'administration devra débattre du maintien de la formule à chaque fois que le mandat du Président du Conseil d'administration ou du Directeur Général prendra fin.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

Le Directeur Général doit toujours être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Lorsque le Directeur Général atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte. Le Directeur Général est toujours rééligible. Le Directeur Général est choisi parmi les administrateurs ou en dehors d'eux. Lorsqu'il n'est pas administrateur, il participe aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative, sauf si le Conseil en décide autrement à la majorité simple. En cas d'empêchement temporaire du Directeur Général, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Directeur Général. Le Conseil d'administration détermine la rémunération et la durée des fonctions du Directeur Général. Celle-ci ne peut excéder, le cas échéant, la durée de son mandat d'administrateur.

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut, pour l'assister, nommer un maximum de cinq Directeurs généraux délégués. Le Directeur Général Délégué doit toujours être une personne physique. Il est choisi parmi les administrateurs ou en dehors d'eux. En accord avec le Directeur Général, le Conseil détermine l'étendue et la durée des pouvoirs du Directeur Général Délégué, qui ne peuvent excéder les pouvoirs du Directeur Général ainsi que la durée des fonctions du Directeur Général. Le Conseil détermine la rémunération de chaque Directeur Général Délégué. En cas de cessation des fonctions du Directeur Général, le Directeur Général Délégué, sauf décision contraire prise par le Conseil, restera en fonction jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général. Les Directeurs généraux délégués sont rééligibles et sont soumis à la même limite d'âge que le Directeur Général.

Choix d'une unicité des fonctions de Président et de Directeur Général par le Conseil d'administration

Selon le Code de Gouvernement d'Entreprise, « les sociétés à Conseil d'administration ont le choix entre la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et l'unicité de ces fonctions. La loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au Conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale ».

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 17 mars 2006, a opté pour le cumul des fonctions de Président et Directeur Général, assumées par Monsieur Gilles Schnepf. Ce mode de gouvernance avait été décidé dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société et a démontré son efficacité depuis lors. En effet, ce cumul des fonctions est adapté à la situation particulière de la Société et correspond aussi bien à son mode de fonctionnement historique qu'à la réalité de son fonctionnement opérationnel.

Le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général au sein de la Société s'exerce dans le respect des prérogatives des différents organes et un certain nombre de garanties ont été mises en place au sein de la Société permettant d'assurer le bon fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, de préserver l'exercice équilibré des pouvoirs au sein de la Société et, de façon générale, de prévenir ou dénouer les situations de conflit d'intérêts.

À cet égard, il convient de relever l'existence des garanties suivantes :

- obligation, dans le règlement intérieur du Conseil, de nommer un administrateur référent, dont les missions, moyens et prérogatives font l'objet d'une description précise (le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.1.1.1 du document de référence de la Société) lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne ;
- désignation de Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité d'Administratrice Référente par le Conseil du 6 novembre 2013 ;
- tenue d'une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs, sous l'égide de l'Administratrice Référente ;
- existence d'une forte proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration (70 %) et de ses comités spécialisés (le ratio des administrateurs indépendants est de 100 % en ce qui concerne le Comité d'audit, de deux tiers en ce qui concerne le Comité des nominations et des rémunérations et de 50 % en ce qui concerne le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale) ;
- présidence des comités spécialisés confiée à des administrateurs indépendants : pour rappel, le Comité d'audit

est présidé par Monsieur Gérard Lamarche, administrateur indépendant ; le Comité des nominations et des rémunérations est présidé par Madame Angeles Garcia-Poveda, administratrice indépendante et le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est présidé par Madame Christel Bories, administratrice indépendante.

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil d'administration comporte de nombreuses autres garanties telles que la possibilité pour les comités spécialisés de recourir à des experts extérieurs ; la faculté conférée au Comité d'audit de s'entretenir avec les Commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants ou d'entendre, hors la présence des dirigeants ou des administrateurs qui exercent des fonctions actives dans l'entreprise, toute personne qui participe à l'élaboration des comptes ou à leur contrôle (pour plus de détails, se référer au paragraphe 7.1.2.2 du document de référence de la Société).

Cumul des mandats

Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, exerce un seul mandat d'administrateur dans une autre société cotée française. Le nombre de mandats détenus par Monsieur Gilles Schnepf est donc conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les dirigeants mandataires sociaux ne détiennent pas plus de deux autres mandats dans des sociétés cotées extérieures à leur groupe, y compris étrangères.

Par ailleurs, le Président Directeur Général de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et des rémunérations de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

7.1.3.3 POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sous réserve des limitations d'ordre interne et inopposables aux tiers que le Conseil d'administration peut fixer à ses pouvoirs dans le règlement intérieur, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le règlement intérieur énumère certaines opérations et décisions importantes nécessitant l'autorisation préalable du Conseil d'administration de la Société. Ces opérations et décisions sont mentionnées au paragraphe 7.1.1.2 du document de référence de la Société.

7.1.4 - Contrats de services

À la date du présent document de référence et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de services liant les membres des organes d'administration ou de Direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

7.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

7.2.1 - Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Ce chapitre a été établi avec le concours du Comité des Nominations et des Rémunérations.

La rémunération des mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

7.2.1.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES ACCORDÉS AU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

Principes de fixation de la rémunération

La rémunération du Président Directeur Général comprend les éléments suivants, étant précisé que le Président Directeur Général ne perçoit aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres au titre des mandats exercés dans des filiales du Groupe :

Rémunération annuelle

La rémunération annuelle du Président Directeur Général a été déterminée en prenant en compte les principes figurant dans le Code de Gouvernement d'Entreprise : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, *benchmark*, cohérence, intelligibilité des règles et mesure. Elle est composée des éléments suivants :

- **une rémunération fixe annuelle de 625 000 euros.** Le montant de la rémunération fixe annuelle a été fixé à 625 000 euros

par le Conseil d'administration du 3 mars 2011, après prise en compte du niveau de responsabilité et de l'expérience ainsi que des pratiques de marché qui ont été identifiées par une étude d'un cabinet extérieur indépendant. Il a été convenu que, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, ce montant resterait inchangé sur trois exercices (exercices 2011, 2012 et 2013). En ce qui concerne l'exercice 2014, le Président Directeur Général a souhaité que le montant de sa rémunération fixe annuelle ne fasse pas l'objet d'une révision et soit maintenu au niveau des trois exercices précédents, soit 625 000 euros ;

- **une rémunération variable, dont la valeur cible a été fixée à 100 % de la rémunération fixe**, pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantitatifs et qualitatifs préétablis présentés dans le tableau ci-dessous. En valeur cible, la part quantitative représente 75 % de la rémunération variable et la part qualitative, 25 %.

Il est à noter que précédemment (jusqu'à l'exercice 2012 inclus), la rémunération variable annuelle pouvait varier entre 0 % et 200 % de la rémunération fixe et qu'en accord avec le Président Directeur Général, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a modifié sa structure afin d'être encore plus en ligne avec les meilleures pratiques de marché.

Pour l'exercice 2013, le niveau de réalisation des critères quantitatifs figure en page 172. Les objectifs des critères quantitatifs pour l'exercice 2014 sont établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

			Min	Cible	Max
Quantitatif 75% du Total variable	Résultat économique	Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés	0 %	50 %	75 %
	Croissance Organique	Croissance organique en %	0 %	10 %	15 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre	0 %	5 %	7,5 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Atteinte des priorités de la feuille de route Développement Durable	0 %	10 %	15 %
TOTAL QUANTITATIF		En % de la rémunération fixe	0 %	75 %	112,5 %
Qualitatif 25% du Total variable	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies	0 %	10 %	15 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées	0 %	10 %	15 %
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession	0 %	5 %	7,5 %
	TOTAL QUALITATIF			0 %	25 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE			0 %	100 %	150 %

Rémunération variable pluriannuelle long terme

La rémunération variable pluriannuelle long terme du Président Directeur Général, dont la valeur cible a été fixée à 100 % de la rémunération fixe, peut varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction de l'atteinte de conditions de performance « externe » et « interne », avant prise en compte de l'indexation sur le cours de Bourse. Il est à noter que la rémunération pluriannuelle long terme pouvait précédemment varier entre 0 % et 300 % de la rémunération fixe et qu'en accord avec le Président Directeur Général, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a modifié sa structure afin de se rapprocher des meilleures pratiques de marché. Cette modification, appliquée de façon rétroactive à la demande du Président Directeur Général, emporte comme conséquence pour ce dernier de diviser par deux la valeur de l'attribution qui avait été effectuée à son profit au cours de l'exercice 2013.

La rémunération variable pluriannuelle long terme du Président Directeur Général a été structurée de façon à prendre en compte la réalisation, par le Groupe, de performances économiques sur le long terme. Elle peut prendre la forme de l'un ou de l'autre des instruments suivants :

- une rémunération variable sous la forme d'unités de performance future (les « **Unités de Performance Future** ») ;

- une rémunération variable sous la forme de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de plans d'actions de performance.

Les Unités de Performance Future

La mise en place d'Unités de Performance Future au sein du Groupe est le fruit d'une réflexion initiée par le Comité des nominations et des rémunérations. Elle répond à la volonté de renforcer les liens entre la rémunération du Président Directeur Général, des membres du Comité de Direction du Groupe ainsi que des cadres clés du Groupe membres des Comités de Direction des filiales ou des fonctions centrales, et la réalisation, par le Groupe, de performances économiques sur le moyen terme, et ce afin d'aligner au mieux les intérêts de la Direction de l'entreprise avec ceux de ses actionnaires.

Ainsi, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration du 6 mars 2013 et le Conseil d'administration du 5 mars 2014 ont décidé de la mise en place de plans d'Unités de Performance Future dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepf (respectivement, le « **Plan Unités de Performance 2013** » et le « **Plan Unités de Performance 2014** »).

01

02

03

04

05

06

07

08

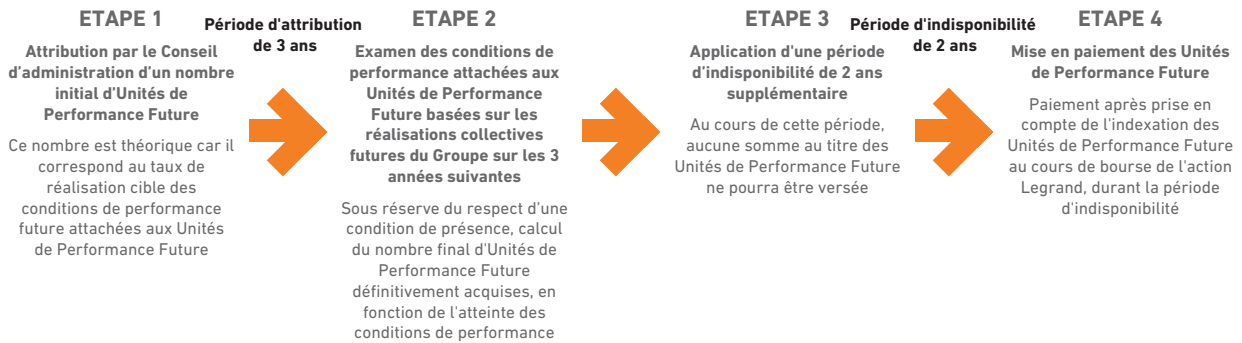
09

10

T

A

Le fonctionnement des Plans Unités de Performance 2013 et 2014 est présenté dans le schéma ci-dessous :



Les conditions de performance attachées aux Unités de Performance Future sont de deux sortes et ont été déterminées de façon à appréhender au mieux les réalisations collectives futures du Groupe :

Nature des conditions de performance	Description des conditions de performance	Pondération des conditions de performance dans le total de l'attribution
Condition de performance « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la période d'attribution de trois ans et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période	50 % du total de l'attribution
Condition de performance « interne »	Moyenne arithmétique du niveau de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la période d'attribution de trois ans comparé à l'objectif	50 % du total de l'attribution

À l'issue de la période d'attribution de trois ans qui court à compter de l'attribution initiale des Unités de Performance Future, les conditions de performance sont testées et il est procédé au

calcul du nombre d'Unités de Performance Future faisant l'objet d'une attribution définitive en faveur des bénéficiaires, selon la méthode suivante :

Méthode de calcul pour déterminer le nombre d'Unités de Performance Future faisant l'objet d'une attribution définitive

	Condition de performance	Min	Cible	Max
Plan Unités de Performance 2013	« externe »	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 0 si l'écart constaté entre les deux moyennes est inférieur ou égal à 4 points, en faveur de la Société 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 100 %* de la moitié des Unités de Performance Future si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 8,3 points, en faveur de la Société ■ Calcul linéaire entre 4 points et 8,3 points 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 145 %* de la moitié des Unités de Performance Future si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 12 points ou plus, en faveur de la Société ■ Calcul linéaire entre 8,3 points et 12 points
	« interne »	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 0 si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires est inférieure ou égale à 9 % 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 100 %* de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 12,4 % ■ Calcul linéaire entre 9 % et 12,4 % 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 145 %* de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 16 % ou plus ■ Calcul linéaire entre 12,4 % et 16 %
Plan Unités de Performance 2014	« externe »	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 0 si l'écart constaté entre les deux moyennes est inférieur ou égal à 4 points, en faveur de la Société 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 100 % de la moitié des Unités de Performance Future si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 8,3 points, en faveur de la Société ■ Calcul linéaire entre 4 points et 10,5 points 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 150 % de la moitié des Unités de Performance Future si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 10,5 points ou plus, en faveur de la Société
	« interne »	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 0 si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires est inférieure ou égale à 9,4 % 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 100 % de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 12,8 % ■ Calcul linéaire entre 9,4 % et 14,5 % 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribution égale à 150 % de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 14,5 % ou plus

* Début 2014, Monsieur Gilles Schnepf a renoncé à la moitié de la valeur de l'attribution qui aurait été effectuée à son profit au cours de l'exercice 2013, comme expliqué au paragraphe 7.2.1.1. ci-dessus.

Une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans est imposée à l'issue de la période d'attribution de trois ans, au cours de laquelle aucune somme au titre des Unités de Performance

Future ne peut être mise en paiement. Durant cette période, la valeur des Unités de Performance Future est indexée sur le cours de Bourse.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

À l'expiration de la période d'indisponibilité, la somme faisant l'objet d'un versement au profit de Monsieur Gilles Schnepf sera égale à la valeur unitaire de ses Unités de Performance Future ⁽¹⁾, majorée d'un montant équivalent aux dividendes par action versés sur les actions Legrand au cours de la période d'indisponibilité de deux ans et capitalisés sur cette même période puis multipliée par le nombre d'Unités de Performance Future détenues par Monsieur Gilles Schnepf.

Il est précisé qu'en cas de démission d'un bénéficiaire durant la période d'attribution de trois ans, l'attribution des Unités de Performance Future sera automatiquement annulée.

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance

En 2013 et en 2014, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ni aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée.

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance mis en place par la Société au titre des exercices précédents sont décrits aux paragraphes 8.2 et 8.3 du document de référence de la Société. Lors de leur mise en place, aucune décote n'a été appliquée. En outre, aucun instrument de couverture des options et des actions de performance n'a été mis en place par la Société. Monsieur Gilles Schnepf a, quant à lui, pris l'engagement formel de n'utiliser aucun instrument de couverture pour les options et/ou actions de performance qui lui ont été attribuées.

La Société a par ailleurs mis en place depuis de nombreuses années un accord d'intéressement et de participation dérogatoire au bénéfice de l'ensemble de ses salariés et de ceux de ses filiales françaises. Le Président Directeur Général n'en bénéficie pas.

La Société est en conformité avec les règles d'attribution d'options et d'actions de performance définies dans le Code de Gouvernement d'Entreprise, à l'exception de la recommandation relative à l'attribution d'actions de performance, sous condition d'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions de performances attribuées. En effet, Monsieur Gilles Schnepf a déjà substantiellement investi dans le capital de la Société et est déjà soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions (incluant les options et actions de performance). Il en résulte que le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de ne pas se conformer à la lettre de cette recommandation, l'engagement de conservation des actions déjà détenues constituant un mécanisme d'effet équivalent.

Régime de retraite

Le Comité des Nominations et des Rémunérations en accord avec le Président Directeur Général a décidé de procéder à une revue du régime de retraite supplémentaire dont le Président Directeur Général et les membres du Comité de Direction du Groupe soumis au régime de retraite des salariés français bénéficient, afin de prendre en considération les évolutions récentes des pratiques de marché.

Le Président Directeur Général a indiqué s'engager par avance à accepter les nouvelles dispositions du régime qui seraient recommandées par le Comité, ces dernières ne pouvant en aucun cas se traduire par une augmentation des droits potentiels lui revenant.

Les propositions de nouvelles modalités du régime seront soumises au Conseil d'administration, présentées aux instances représentatives du personnel et tout changement sera soumis au vote de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementées et plus généralement à la procédure dite « Say-on-Pay ».

Indemnités de départ

À l'exception des éléments dus lors du départ en retraite (informations mentionnées dans le tableau 11 du paragraphe 7.2.2.1 du document de référence de la Société) et de l'engagement de non-concurrence mentionné ci-dessous, le Président Directeur Général ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés »).

Un accord de non-concurrence a été conclu entre la Société et Monsieur Gilles Schnepf pour une durée de deux ans ayant pour principal objet de soumettre ce dernier aux restrictions d'une clause de non-concurrence. En cas de mise en œuvre de cette clause de non-concurrence à l'initiative de la Société, le respect de cet engagement par Monsieur Gilles Schnepf donnerait lieu au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à 50 % de la moyenne du salaire de référence perçu au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe. Le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable pluriannuelle long terme. Le montant de cette indemnité serait en conformité avec les recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui limitent le montant de ladite indemnité à un plafond de deux ans. Cette clause ne peut être mise en œuvre qu'après la cessation des fonctions de Monsieur Gilles Schnepf et à la seule initiative de la Société.

(1) **Au titre du Plan Unités de Performance 2013**, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale au prix de clôture de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris le jour de la décision d'exercice des Unités de Performance Future par le bénéficiaire au cours de la période d'indisponibilité de deux ans. Cette valeur unitaire est donc dépendante de la performance boursière de l'entreprise.

Au titre du Plan Unités de Performance 2014, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à la moyenne des cours de clôture quotidiens de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris pendant la période d'indisponibilité de deux ans. La modification du calcul de la valeur unitaire par rapport au Plan Unités de Performance 2013 vise à associer encore plus étroitement la rémunération variable pluriannuelle long terme avec la performance boursière de l'entreprise.

La Société est ainsi en conformité avec la recommandation du Code de Gouvernement d'Entreprise relative au bénéfice de ces indemnités de départ.

Contrat de travail du Président Directeur Général

Il est rappelé que, conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration du 4 mars 2009 a pris acte de la résiliation, à compter du même jour, du contrat de travail conclu entre Monsieur Gilles Schnepf et la Société, sans contrepartie.

7.2.1.2 RÈGLES DE RÉPARTITION DES JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, sur la base d'un montant global des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale. Le montant maximal de jetons de présence a été fixé à 600 000 euros par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2011. Cette résolution reste valable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle résolution.

La répartition des jetons de présence entre les administrateurs tient compte de leur participation effective au Conseil d'administration et aux comités spécialisés. L'exercice de missions particulières telle que celle d'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.

Le Conseil d'administration a décidé, à compter de l'exercice 2011, de répartir les jetons de présence versés aux administrateurs selon les modalités suivantes :

- 35 000 euros annuels seront versés à chaque administrateur présent à toutes les séances du Conseil d'administration, cette somme étant réduite de 3 000 euros pour chaque absence à une séance du Conseil. Le Conseil d'administration s'étant réuni six fois en 2013, la part variable des jetons de présence pour l'année 2013 s'est élevée à 18 000 euros et la part fixe à 17 000 euros, en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que la part variable des jetons de présence soit prépondérante ;
- 5 000 euros annuels seront également versés à chaque administrateur membre d'un comité spécialisé, cette somme étant portée à 10 000 euros annuels si ledit membre est également Président du Comité de la stratégie et de la

responsabilité sociétale ou du Comité des nominations et rémunérations et à 20 000 euros pour le Président du Comité d'audit, chacune de ces sommes étant réduite de 1 000 euros pour chaque absence.

En ce qui concerne l'Administratrice Référente et compte tenu des missions particulières exercées par cette dernière, le Conseil d'administration a décidé, le 6 novembre 2013, de lui attribuer un montant supplémentaire de jetons de présence correspondant à une fois la partie fixe des jetons de présence au titre d'une année (les informations relatives aux missions de l'administrateur référent sont mentionnées au paragraphe 7.1.1.1 du document de référence de la Société).

Ces règles de répartition de jetons de présence sont conformes au Code de Gouvernement d'Entreprise.

Le Président Directeur Général de la Société ne perçoit pas de jetons de présence, et ce depuis l'exercice 2011.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.2.2.2 du document de référence de la Société concernant les jetons de présence versés aux administrateurs au cours des exercices 2012 et 2013.

Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale de porter le montant global maximal des jetons de présence à 800 000 euros à compter de l'exercice 2014, ce qui permettrait notamment à la Société :

- de se rapprocher des pratiques de marché : aujourd'hui, la grande majorité des sociétés du CAC 40 bénéficient d'enveloppes supérieures à 600 000 euros et moins de dix sociétés du CAC 40 disposent d'une enveloppe égale ou inférieure à ce montant ;
- de mieux rémunérer l'implication et le travail des administrateurs : en effet, (i) au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration s'est réuni six fois, le Comité d'audit cinq fois, le Comité des nominations et des rémunérations trois fois, le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale trois fois et la durée des réunions a été allongée, (ii) il a été institué une réunion annuelle des administrateurs non exécutifs, (iii) de nouvelles missions ont été confiées à certains administrateurs avec notamment la désignation de l'Administratrice Référente et l'élargissement, en mars 2014, des sujets couverts par le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale aux thématiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises ;
- d'avoir davantage de marge de manœuvre pour la nomination de nouveaux administrateurs dont le profil permettrait de favoriser la diversité et l'internationalisation du Conseil d'administration.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

7.2.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux

7.2.2.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les tableaux récapitulatifs de l'ensemble des éléments de rémunérations dues et versées au titre des exercices 2013 et 2012 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, sont présentés ci-après.

Les informations relatives à l'application du Code de Gouvernement d'Entreprise sont exposées au paragraphe 7.1 du document de référence de la Société.

Tableau 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social

	2012 ⁽¹⁾	2013 ⁽²⁾
Gilles Schnepf, Président Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-dessous)		
(en euros)	1 473 435	1 339 308
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
(en euros)	-	605 221 ^{(3) (4)}
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 ci-après) ⁽⁵⁾		
Nombre d'options	-	-
Valorisation (en euros)	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après) ⁽⁵⁾		
Nombre d'actions	30 710	-
Valorisation (en euros)	758 230 ⁽⁴⁾	-
TOTAL	2 231 665	1 944 529

(1) Monsieur Gilles Schnepf a de sa propre initiative renoncé à une partie de sa rémunération variable au titre de 2012 (qui devait s'élever après appréciation des critères de performance par le Comité des nominations et des rémunérations à 961 189 euros) afin de geler celle-ci au niveau de l'exercice 2011, soit 844 161 euros.

(2) Le calcul de cette rémunération tient compte du changement du mode de détermination des parties variables annuelle et pluriannuelle long terme évoqué au paragraphe 7.2.1.1 ci-dessus ; (i) la partie variable annuelle pouvant désormais varier entre 0 % et 150 % de la rémunération fixe et non plus entre 0 % et 200 % de la rémunération fixe et (ii) la partie variable pluriannuelle long terme pouvant désormais varier entre 0 % et 150 % de la rémunération fixe et non plus entre 0 % et 300 % de la rémunération fixe.

(3) Au cours de la séance du Conseil d'administration du 6 mars 2013, il a été décidé d'attribuer à Monsieur Gilles Schnepf des unités de performance, d'une valeur maximale de 1 875 000 euros avant prise en compte du mécanisme d'indexation sur le cours de Bourse décrit au paragraphe 7.2.1.1 du document de référence de la Société. Ces unités de performance sont soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe 7.2.1.1 du document de référence de la Société. Un expert indépendant a estimé leur valeur IFRS à 1 210 443 euros en 2013. Début 2014, Monsieur Gilles Schnepf a renoncé à la moitié de la valeur de l'attribution qui avait été effectuée à son profit au cours de l'exercice 2013, comme expliqué au paragraphe 7.2.1.1 ci-dessus. Ainsi, la valeur maximale des unités de performance ainsi que la valeur IFRS ont été ramenées respectivement (i) de 1 875 000 euros à 937 500 euros et (ii) de 1 210 443 euros à 605 221 euros. Les unités de performance ne correspondent pas à des montants dus car les conditions de performance qui y sont attachées ne seront appréciées qu'à partir du 7 mars 2016 et les unités de performance ne pourront donner lieu à un paiement avant le 8 mars 2018.

(4) En application de la norme IFRS 2, la valorisation est réalisée par un expert indépendant.

(5) Le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 8.2 et 8.3 du document de référence de la Société concernant les plans d'options et d'actions de performance mis en place par la Société.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social

(en euros)	2012		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Gilles Schnepf, Président Directeur Général				
Rémunération fixe	625 000	625 000	625 000	625 000
Rémunération variable annuelle	844 161 ⁽¹⁾	844 161 ⁽²⁾	710 000 ⁽³⁾	844 161
Rémunération variable pluriannuelle ⁽⁴⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁵⁾	4 274	4 274	4 308	4 308
TOTAL	1 473 435	1 473 435	1 339 308	1 473 469

- (1) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2012, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée (i) pour une partie, en fonction d'un critère quantitatif préétabli et lié à la performance financière de la Société telle que mesurée par le « résultat économique » (c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés) et (ii) pour l'autre partie, en fonction des critères qualitatifs suivants : (a) pour 20 %, l'évolution du chiffre d'affaires, l'innovation et la conquête de parts de marché, (b) pour 15 %, la politique de croissance externe, et (c) pour 15 %, des critères généraux liés notamment à la gestion des risques, au développement durable et aux préoccupations sociales. La part quantitative, dont la valeur cible avait été fixée à 50 % de la rémunération fixe, pouvait varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe, selon le niveau du résultat économique atteint au titre de l'exercice 2012. La part qualitative, dont la valeur cible avait été fixée à 50 % de la rémunération fixe, pouvait varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2012, les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints à hauteur de 77 % du maximum. La rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf devait donc s'établir à 961 189 euros. Monsieur Gilles Schnepf a toutefois proposé de geler sa rémunération au maximum au niveau de celle de 2011. Le montant de la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf, au titre de l'exercice 2012, tel que déterminé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a donc été ramené à 844 161 euros.
- (2) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2011 de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée, pour une partie, en fonction d'un critère quantitatif lié à la performance financière du Groupe et dont les objectifs ont été fixés en début d'année 2011. La part quantitative de la rémunération variable, dont la valeur cible avait été fixée à 50 % de la rémunération fixe, pouvait varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe. L'autre partie de la rémunération variable dont la valeur cible avait également été fixée à 50 % de la rémunération fixe (pouvant varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe) a été déterminée en fonction de trois critères qualitatifs : pour 20 % la croissance organique (évolution du chiffre d'affaires, innovation et conquête de parts de marché), pour 15 % la politique de croissance externe et pour 15 % des critères généraux liés au développement durable et aux préoccupations sociales. Le montant de la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf déterminé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations s'est élevé à 844 161 euros, correspondant à l'atteinte à hauteur de 67,5 % du maximum de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs.
- (3) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2013, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et correspond à l'atteinte à hauteur de 75,7 % du maximum de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs, soit 113,6 % de la cible de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Le détail des calculs effectués figure ci-dessous (voir paragraphe « Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social »).
- (4) Au cours de la séance du Conseil d'administration du 6 mars 2013, il a été décidé d'attribuer à Monsieur Gilles Schnepf des unités de performance, d'une valeur maximale de 1 875 000 euros avant prise en compte du mécanisme d'indexation sur le cours de Bourse décrit au paragraphe 7.2.1.1 du document de référence de la Société. Ces unités de performance sont soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe 7.2.1.1 du document de référence de la Société. Un expert indépendant a estimé leur valeur IFRS à 1 210 443 euros en 2013. Début 2014, Monsieur Gilles Schnepf a renoncé à la moitié de la valeur de l'attribution qui avait été effectuée à son profit au cours de l'exercice 2013, comme expliqué au paragraphe 7.2.1.1 ci-dessus. Ainsi, la valeur maximale des unités de performance ainsi que la valeur IFRS ont été ramenées respectivement (i) de 1 875 000 euros à 937 500 euros et (ii) de 1 210 443 euros à 605 221 euros. Les unités de performance ne correspondent pas à des montants dus car les conditions de performance qui y sont attachées ne seront appréciées qu'à partir du 7 mars 2016 et les unités de performance ne pourront donner lieu à un paiement avant le 8 mars 2018.
- (5) Montant correspondant à la mise à disposition d'un véhicule ainsi que d'un téléphone portable.

Rémunération fixe du dirigeant mandataire social

Au titre de l'exercice 2013, le montant de la rémunération fixe de Monsieur Gilles Schnepf s'élève à 625 000 euros et n'a pas évolué par rapport à l'exercice 2012.

Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social

La rémunération variable, au titre de l'exercice 2013, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée par le Conseil d'administration réuni le 5 mars 2014, sur proposition du Comité des nominations

et des rémunérations, selon l'application des critères figurant dans le tableau suivant. Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration a délibéré sur la rémunération de Monsieur Gilles Schnepf hors la présence de ce dernier.

			Min	Cible	Max	Réel	
Quantitatif 75% du Total variable	Résultat économique	Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés	En % de la rémunération fixe	0 %	50 %	75 %	53,9 %
			Résultat économique en M€		714		725
	Croissance Organique	Croissance organique en %	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	11,3 %
			Objectifs 2013		0 %		0,5 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2013 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	2,4 %
		% d'effet périmètre sur chiffre d'affaires 2013		5 %		2,4 %	
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Atteinte des priorités de la feuille de route Développement Durable 2011-2013	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	11 %
			Nombre de priorités atteintes		23		24
TOTAL QUANTITATIF				0 %	75 %	112,5 %	78,6 %
Qualitatif 25% du Total variable	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies		0 %	10 %	15 %	15 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées		0 %	10 %	15 %	14 %
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	5 %	7,5 %	6 %
	TOTAL QUALITATIF				0 %	25 %	37,5 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %	113,6 %

Au titre de l'exercice 2013, les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont donc été atteints à hauteur de 75,7 % du maximum, soit 113,6 % de la cible. Il en résulte que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf, au titre de l'exercice 2013, s'établit à 710 000 euros.

Rémunération variable pluriannuelle long terme

Les Unités de Performance Future

Au cours de la séance du Conseil d'administration du 6 mars 2013, il a été décidé d'attribuer à Monsieur Gilles Schnepf des unités de performance, d'une valeur maximale de 1 875 000 euros avant prise en compte du mécanisme d'indexation sur le cours de Bourse décrit au paragraphe 7.2.1.1 du document de référence de la Société. Ces unités de performance sont

soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe 7.2.1.1 du document de référence de la Société. Un expert indépendant a estimé la valeur IFRS à 1 210 443 euros en 2013. Début 2014, Monsieur Gilles Schnepf a renoncé à la moitié de la valeur de l'attribution qui avait été effectuée à son profit au cours de l'exercice 2013, comme expliqué au paragraphe 7.2.1.1 ci-dessus. Ainsi, la valeur maximale des unités de performance ainsi que la valeur IFRS ont été ramenées respectivement (i) de 1 875 000 euros à 937 500 euros et (ii) de 1 210 443 euros à 605 221 euros. Les unités de performance ne correspondent pas à des montants dus car les conditions de performance qui y sont attachées ne seront appréciées qu'à partir du 7 mars 2016 et les unités de performance ne pourront donner lieu à un paiement avant le 8 mars 2018.

Le Conseil d'administration du 5 mars 2014 a décidé d'attribuer à Monsieur Gilles Schnepf des unités de performance, d'une valeur maximale de 937 500 euros avant prise en compte du mécanisme d'indexation sur le cours de Bourse décrit au paragraphe 7.2.1.1 du document de référence de la Société. Ces unités de performance sont également soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe 7.2.1.1 du document de référence de la Société. Un expert indépendant a estimé la valeur IFRS à 600 508 euros en 2014. Les unités de performance ne correspondent pas à des montants dus car les conditions de performance qui y sont attachées ne seront appréciées qu'à partir du 6 mars 2017 et

les unités de performance ne pourront donner lieu à un paiement avant le 7 mars 2019.

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance

En 2013, comme en 2014, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ni aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée.

Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Durant l'exercice 2013, ni la Société ni une autre société du Groupe n'a procédé à une attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit du dirigeant mandataire social.

Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Gilles Schnepf	N/A	Néant	N/A

Tableau 6 – Actions attribuées gratuitement durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et toute société du Groupe

Durant l'exercice 2013, ni la Société ni une autre société du Groupe n'a procédé à une attribution d'actions de performance au profit du dirigeant mandataire social.

Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour le dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition*
Gilles Schnepf	03/03/2011	65 737	N/A

* Le dirigeant mandataire social n'est pas soumis à des conditions d'acquisition de titres dans la mesure où ce dernier a déjà substantiellement investi dans le capital social de la Société et est déjà soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions (incluant les options et actions de performance) (voir paragraphe 7.1 du présent document de référence).

Les conditions de performance future attachées aux actions de performance sont décrites au paragraphe 8.3, page 185.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de dirigeant mandataire social de la Société

Tableau 11

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail ⁽¹⁾		Régime de retraite supplémentaire ⁽²⁾		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence ⁽³⁾	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Gilles Schnepf								
Président Directeur Général		X	X				X	X
Début de mandat : 22/05/2008								
Fin de mandat : Assemblée Générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2013								

(1) Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration du 4 mars 2009 a pris acte de la résiliation, à compter du même jour, du contrat de travail conclu entre Monsieur Gilles Schnepf et la Société et ce, sans contrepartie.

(2) Le Comité des Nominations et des Rémunérations en accord avec le Président Directeur Général a décidé de procéder à une revue du régime de retraite supplémentaire dont le Président Directeur Général et les membres du Comité de Direction du Groupe soumis au régime de retraite des salariés français bénéficient, afin de prendre en considération les évolutions récentes des pratiques de marché.

Le Président Directeur Général a indiqué s'engager par avance à accepter les nouvelles dispositions du régime qui seraient recommandées par le Comité, ces dernières ne pouvant en aucun cas se traduire par une augmentation des droits potentiels lui revenant.

Les propositions de nouvelles modalités du régime seront soumises au Conseil d'administration, présentées aux instances représentatives du personnel et tout changement sera soumis au vote de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementées et plus généralement à la procédure dite « Say-on-Pay ».

Pour mémoire, en vertu des anciennes modalités du régime, les droits potentiels du Président Directeur Général auraient représenté environ 1 % de son salaire de référence* par année de présence au sein du Groupe, lors de son départ à la retraite, sur la base d'un calcul actuariel tenant compte de l'évolution dans le temps de différents paramètres dont le salaire cible actuel du Président Directeur Général.

(3) Monsieur Gilles Schnepf, au titre de son mandat social, est soumis à une obligation de non-concurrence d'une durée de deux ans à la seule initiative du Groupe. En contrepartie de cette obligation, si le Groupe décidait de la mettre en œuvre, Monsieur Gilles Schnepf percevrait une indemnité mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle du salaire de référence* qu'il aura perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société.

* Le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable pluriannuelle long terme.

7.2.2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Le tableau ci-dessous présente les montants versés à titre de jetons de présence au cours des exercices 2013 et 2012 relatifs à la participation des administrateurs aux travaux de l'exercice précédent. Le montant de jetons de présence est ajusté en fonction

de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil ou des comités auxquels ils participent (les règles de répartition des jetons de présence sont mentionnées au paragraphe 7.2.1.2 du document référence de la Société).

Tableau 3 – Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2012 (euros)	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2013 (euros)
Olivier Bazil		
Jetons de présence	23 333 ⁽¹⁾	37 000
Autres rémunérations	-	-
Christel Bories ⁽²⁾		
Jetons de présence	-	26 250
Autres rémunérations	-	-
Mattia Caprioli ⁽³⁾		
Jetons de présence	23 000	5 500
Autres rémunérations	-	-
Jacques Garaïalde ⁽⁴⁾		
Jetons de présence	52 000	42 333
Autres rémunérations	-	-
Angeles Garcia-Poveda ⁽²⁾		
Jetons de présence	-	23 333
Autres rémunérations	-	-
Edward Gilhuly ⁽⁵⁾		
Jetons de présence	9 667	-
Autres rémunérations	-	-
François Grappotte		
Jetons de présence	32 000	35 000
Autres rémunérations	-	-
Gérard Lamarche		
Jetons de présence	53 000	51 000
Autres rémunérations	-	-
Thierry de La Tour d'Artaise		
Jetons de présence	23 000	29 000
Autres rémunérations	-	-
Frédéric Lemoine ⁽⁶⁾		
Jetons de présence	50 000	50 000
Autres rémunérations	-	-
Dongsheng Li ⁽⁷⁾		
Jetons de présence	-	17 500
Autres rémunérations	-	-

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2012 (euros)	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2013 (euros)
Éliane Rouyer-Chevalier		
Jetons de présence	20 417	31 917
Autres rémunérations	-	-
Ernest-Antoine Seillière ⁽⁵⁾		
Jetons de présence	11 583	-
Autres rémunérations	-	-
Patrick Tanguy ⁽⁶⁾		
Jetons de présence	41 667	40 000
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	339 667	388 833

(1) Le montant de jetons de présence versés à Monsieur Olivier Bazil au cours de l'exercice 2012 a été calculé au pro rata de la date de la cessation de ses fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué. En effet, Monsieur Olivier Bazil avait renoncé à percevoir des jetons de présence de la Société au titre de son mandat d'administrateur durant l'exercice de ses fonctions de dirigeant, celles-ci ayant pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 26 mai 2011.

(2) Administratrices dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 25 mai 2012.

(3) Administrateur ayant démissionné le 26 juillet 2012.

(4) Administrateur ayant démissionné le 24 mai 2013.

(5) Administrateurs ayant démissionné le 26 mai 2011.

(6) Administrateurs ayant démissionné le 31 juillet 2013.

(7) Administrateur coopté lors du Conseil d'administration du 26 juillet 2012 en remplacement de Monsieur Mattia Caprioli, démissionnaire.

Le Conseil d'administration du 5 mars 2014 a approuvé le versement du montant de jetons de présence, soit 400 250 euros, au titre de l'exercice 2013.

Le dirigeant mandataire social a renoncé à percevoir des jetons de présence depuis l'exercice 2011.

7.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.1.1.1 du présent document de référence.

7.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux

La Société n'a accordé aucun prêt, avance ou garantie à ses mandataires sociaux.

7.2.5 - Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux dispositions du Code de Gouvernement d'Entreprise, les actionnaires seront consultés sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, lors

de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. Ces éléments sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 3 mars 2011, inchangée depuis cette date
Rémunération variable annuelle	710 000 €	<p>Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf au titre de l'exercice 2013 pourrait varier de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de 0 % à 112,5 % (avec une valeur cible fixée à 75 %), en fonction d'une part quantitative calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un certain niveau de « résultat économique », c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires, (iii) la croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre et (iv) l'atteinte des priorités de la feuille de route développement durable 2011-2013 ; et ■ de 0 % à 37,5 % (avec une valeur cible fixée à 25 %), en fonction d'une part qualitative calculée en fonction de critères liés à (i) l'évolution positive du chiffre d'affaires (évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies), (ii) la politique de croissance externe : respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales, les plans de succession <p>Sur la base des travaux et propositions du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil réuni le 5 mars 2014 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 78,6 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable due au titre de la réalisation des objectifs quantitatifs, et ■ 35 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 172 du document de référence de la Société</p> <p>Le montant de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2013 correspond donc à un taux de réalisation de 75,7 % du maximum des objectifs annuels, soit 113,6 % de la cible</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos (valeur IFRS : 605 221€)	Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration du 6 mars 2013 a décidé de la mise en place d'un plan d'Unités de Performance Future dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepf. Ce plan est décrit aux paragraphes 7.2.1.1 et 7.2.2.1 du document de référence de la Société, pages 165 et suivantes et pages 172-173
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	
		Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos
	Actions de performance : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos
	Autre élément de rémunération de long terme : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos
Jetons de présence	Élément sans objet	Monsieur Gilles Schnepf ne perçoit pas de jetons de présence (il y a renoncé depuis l'exercice 2011)
Valorisation des avantages de toute nature	4 308 €	Monsieur Gilles Schnepf dispose d'un véhicule ainsi que d'un téléphone portable

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants	Présentation
Indemnité de départ	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos	<p>Un accord de non-concurrence a été conclu entre la Société et Monsieur Gilles Schnepf pour une durée de deux ans. Cet accord ne peut être mis en œuvre qu'après la cessation des fonctions de Monsieur Gilles Schnepf et à la seule initiative de la Société. En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par Monsieur Gilles Schnepf donnerait lieu au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à 50 % de la moyenne du salaire de référence qu'il aura perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société. Le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable pluriannuelle long terme</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet accord a été autorisé par le Conseil d'administration du 4 mars 2009 et approuvé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 26 mai 2009 (résolution n° 4)</p>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos	<p>Le Comité des Nominations et des Rémunérations en accord avec le Président Directeur Général a décidé de procéder à une revue du régime de retraite supplémentaire dont le Président Directeur Général et les membres du Comité de Direction du Groupe soumis au régime de retraite des salariés français bénéficient, afin de prendre en considération les évolutions récentes des pratiques de marché</p> <p>Le Président Directeur Général a indiqué s'engager par avance à accepter les nouvelles dispositions du régime qui seraient recommandées par le Comité, ces dernières ne pouvant en aucun cas se traduire par une augmentation des droits potentiels lui revenant</p> <p>Les propositions de nouvelles modalités du régime seront soumises au Conseil d'administration, présentées aux instances représentatives du personnel et tout changement sera soumis au vote de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés et plus généralement à la procédure dite « Say-on-Pay »</p>

ACTIONNARIAT

08

8.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL	180
8.1.1 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2013	180
8.1.2 - Évolution de l'actionnariat en 2013	180
8.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2012 et évolution de l'actionnariat en 2012	181
8.1.4 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2011 et évolution de l'actionnariat en 2011	182
8.1.5 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers	182
8.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS	183
8.3 - ACTIONS DE PERFORMANCE	185
8.4 - OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	186

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

8.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre sont arrêtées à la date du 31 décembre 2013.

8.1.1 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2013

L'actionnariat de Legrand au 31 décembre 2013 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Management Legrand et salariés (PEE) ⁽¹⁾	10 364 033	3,90	18 857 816	6,80	18 857 816	6,81
Auto-détention ⁽²⁾	170 527	0,06	170 527	0,06	-	-
Flottant	255 055 957	96,04	258 197 331	93,14	258 197 331	93,19
TOTAL	265 590 517	100	277 225 674	100	277 055 147	100

(1) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

8.1.2 - Évolution de l'actionnariat en 2013

8.1.2.1 INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX

Au cours de l'exercice 2013, la Société a été informée des franchissements de seuils légaux suivants :

Société	Date de la déclaration	Date du franchissement	Seuil légal	Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
Wendel SA (par l'intermédiaire de la société Legron BV qu'elle contrôle)	17/06/2013	11/06/2013	5 % du capital et des droits de vote	Baisse	0,0002 %	0,0004 %
Massachusetts Financial Services (MFS) Company ⁽¹⁾	14/08/2013 et 19/08/2013	05/07/2013	10 % des droits de vote	Hausse	10,78 %	10,41 %

(1) Massachusetts Financial Services (MFS) Company a précisé que ce franchissement de seuil passif à la hausse résultait d'une diminution du nombre total de droits de vote de la Société correspondant à la perte des droits de vote double préalablement attachés à des actions Legrand cédées par la société Wendel.

Massachusetts Financial Services (MFS) Company a notamment déclaré ne pas envisager d'acquiescer le contrôle de la Société, ne pas avoir l'intention de demander la nomination d'un membre au Conseil d'administration, soutenir toute démarche aux fins de cristalliser la valeur intrinsèque de la Société et ne pas avoir l'intention d'initier des décisions stratégiques, à l'exclusion de sa participation en droit de vote et sa participation aux actions menées par la Société dans le cours normal des affaires.

À la connaissance de la Société et sur la base des déclarations de franchissement de seuils effectuées auprès de l'Autorité des marchés financiers, aucun actionnaire, autre que Massachusetts Financial Services (MFS) Company et BlackRock Inc. ⁽¹⁾, ne détient, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % de son capital social ou des droits de vote à la date du présent document de référence.

8.1.2.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Le 11 juin 2013, Wendel a cédé la totalité de sa participation dans le Groupe (soit 5,4 % du capital).

À la suite de cette cession, Messieurs Frédéric Lemoine et Patrick Tanguy, dont les nominations avaient été proposées par Wendel, ont mis fin à leur mandat au sein du Conseil et de ses différents comités spécialisés, lors de la réunion du Conseil d'administration du 31 juillet 2013.

8.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2012 et évolution de l'actionnariat en 2012

L'actionnariat de Legrand au 31 décembre 2012 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Wendel ⁽¹⁾	14 438 049	5,46	27 960 605	9,73	27 960 605	9,74
Management Legrand et salariés (PEE) ⁽²⁾	10 054 338	3,80	19 021 087	6,62	19 021 087	6,62
Auto-détention ⁽³⁾	151 584	0,06	151 584	0,05	-	-
Flottant	239 730 904	90,68	240 196 193	83,60	240 196 193	83,64
TOTAL	264 374 875	100	287 329 469	100	287 177 885	100

(1) Jusqu'au 8 mars 2012, Wendel était liée à KKR par un Pacte d'actionnaires, par lequel ils déclaraient agir de concert vis-à-vis de la Société (voir paragraphe 8.1.5 ci-dessous pour de plus amples informations concernant la fin du concert entre ces deux actionnaires).

(2) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(3) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux au cours de l'exercice 2012 figure en page 163 du document de référence 2012 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 13-0240.

Jusqu'au 8 mars 2012, Wendel et KKR, actionnaires de référence de la Société, détenaient de concert 11,69 % du capital et 20,21 % des droits de vote de la Société. En conséquence d'une cession par KKR d'une partie de ses titres le 8 mars 2012, la participation de KKR a franchi à la baisse le seuil de 5 % des droits de vote de la Société et le pacte d'actionnaires conclu le 6 avril 2011 entre Wendel et KKR, par lequel ces derniers déclaraient agir

de concert vis-à-vis de la Société, a pris fin conformément aux stipulations dudit pacte. Le 14 mars 2012, KKR a cédé le solde de sa participation au capital de la Société.

Dans ce cadre, Monsieur Mattia Caprioli, dont la nomination avait été proposée par KKR, a mis fin à son mandat d'administrateur lors de la réunion du Conseil d'administration du 26 juillet 2012. Le Conseil d'administration réuni le 24 mai 2013 a pris acte de la décision de Monsieur Jacques Garaïalde, administrateur qui avait également été nommé par KKR, de cesser ses responsabilités au sein du Conseil.

(1) Sur la base d'une déclaration de franchissement de seuils, auprès de l'Autorité des marchés financiers, en date du 28 septembre 2010 (6,38 % du capital social et 4,54 % des droits de vote à la date de ladite déclaration).

8.1.4 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2011 et évolution de l'actionnariat en 2011

L'actionnariat de Legrand au 31 décembre 2011 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Wendel ⁽¹⁾	15 389 806	5,84	30 779 612	10,11	30 779 612	10,12
KKR ⁽¹⁾	15 389 806	5,84	30 779 612	10,11	30 779 612	10,12
TOTAL CONCERT	30 779 612	11,69	61 559 224	20,21	61 559 224	20,25
Management Legrand et salariés (PEE) ⁽²⁾	10 853 969	4,12	20 827 448	6,84	20 827 448	6,85
Auto-détention ⁽³⁾	560 536	0,21	560 536	0,18	-	-
Flottant	221 194 878	83,98	221 616 114	72,77	221 616 114	72,90
TOTAL	263 388 995	100	304 563 322	100	304 002 786	100

(1) Jusqu'au 8 mars 2012, Wendel et KKR étaient liés par un pacte d'actionnaires, par lequel ils déclaraient agir de concert vis-à-vis de la Société. Les principales stipulations de ce pacte d'actionnaires figurent aux pages 146 et 147 du document de référence 2011 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 12-0291.

(2) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(3) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux au cours de l'exercice 2011 ainsi que sur les principales stipulations du pacte d'actionnaires qui avait été conclu entre KKR et Wendel le 6 avril 2011, à la suite de l'expiration d'un précédent

pacte d'actionnaires conclu le 21 mars 2006 à l'occasion de l'introduction en Bourse de la Société, figurent aux pages 144-147 du document de référence 2011 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 12-0291.

8.1.5 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers

Depuis le 8 mars 2012, date à laquelle le franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote de la Société par KKR a mis fin au pacte qui avait été conclu entre Wendel et KKR ⁽¹⁾, il n'existe, à la connaissance de la Société et à la date du présent

document de référence, aucun pacte d'actionnaires en vigueur régissant les relations des actionnaires de la Société ni aucune action de concert.

(1) Les principales stipulations du pacte d'actionnaires, relatives à la gouvernance de la Société et au transfert des actions, telles qu'elles avaient été convenues entre KKR et Wendel et portées à la connaissance de la Société et de l'Autorité des marchés financiers, figurent aux pages 146-147 du document de référence 2011 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 12-0291.

8.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Depuis le Plan 2010, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous :

Information sur les options de souscription ou d'achat	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	1 638 137	2 015 239	1 185 812	3 254 726
<i>dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>				
■ Gilles Schnepf	40 745	72 583	48 300	134 351
■ Olivier Bazil	38 536	68 648	45 664	83 295
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	25,20 €	20,58 €	13,12 €	21,82 €
	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(1) (2)	(1) (3)	(1) (4)	(1) (5)
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	(866 732)	(965 250)	(477 796)	(5 509)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(107 421)	(121 239)	(107 612)	(220 084)
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	663 984	928 750	600 404	3 029 133

(1) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(2) Les options attribuées au cours de l'exercice 2007 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2006, en fonction d'objectifs de performance économique.

(3) Les options attribuées au cours de l'exercice 2008 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2007, en fonction d'objectifs de performance économique.

(4) Les options attribuées au cours de l'exercice 2009 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2008. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2008 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2009 en fonction de l'atteinte de ces objectifs.

(5) Les options attribuées au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.

* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 5 222 271 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 2,0 % du capital de la Société (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options) au 31 décembre 2013.

Le Groupe évalue la juste valeur des instruments fondés sur des actions à la date de leur octroi. Il utilise pour les valoriser soit le modèle binomial, soit le modèle mathématique Black & Scholes, sur la base des hypothèses suivantes :

Hypothèses	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Taux sans risque	4,35 %	3,40 %	2,25 %	2,91 %
Volatilité attendue	28,70 %	30,00 %	38,40 %	28,00 %
Rendement attendu	1,98 %	3,47 %	5,00 %	3,20 %

L'hypothèse de durée de vie attendue des options de souscription ou d'achat d'actions utilisée par le Groupe est de cinq ans pour ces différents plans.

Tableau 9 – Options consenties et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux

Le tableau ci-dessous décrit les options consenties et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 :

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan 2010	Plan 2009	Plan 2008	Plan 2007
			21,82 €	13,12 €	20,58 €	25,20 €
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant	-	-	-	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	-	20,20	-	85 536	90 918	114 242

Les informations concernant les options consenties et levées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 par le mandataire social dirigeant figurent au paragraphe 7.2.2.1 du document de référence de la Société.

Le dirigeant mandataire social est soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises (incluant les options et les actions de performance) jusqu'à la cessation de ses fonctions.

8.3 - ACTIONS DE PERFORMANCE

Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions

Depuis le Plan 2012, aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'attributions d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2009 ⁽¹⁾	Plan 2010 ⁽²⁾	Plan 2011 ⁽³⁾	Plan 2012 ⁽⁴⁾
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	27/05/2010	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	04/03/2009	04/03/2010	03/03/2011	07/03/2012
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	288 963	896 556	1 592 712	985 656
dont le nombre attribuées aux mandataires sociaux	23 491	62 163	127 888	30 710
■ Gilles Schnepf	12 075	38 373	65 737	30 710
■ Olivier Bazil	11 416	23 790	62 151	
Date d'acquisition des actions	Plan résidents : 05/03/2011	Plan résidents : 05/03/2012	Plan résidents : 04/03/2013	Plan résidents : 08/03/2014
	Plan non résidents : 05/03/2013	Plan non résidents : 05/03/2014	Plan non résidents : 04/03/2015	Plan non résidents : 08/03/2016
Date de fin de période de conservation	Plan résidents : 06/03/2013	Plan résidents : 06/03/2014	Plan résidents : 05/03/2015	Plan résidents : 09/03/2016
	Plan non résidents : 05/03/2013	Plan non résidents : 05/03/2014	Plan non résidents : 04/03/2015	Plan non résidents : 08/03/2016
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	(263 246)	(406 046)	(710 271)	(338)
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	(25 717)	(57 778)	(71 407)	(22 039)
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	432 732	811 034	963 279

(1) Plan 2009 : Les actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2009 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2008. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2008 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2009 en fonction de l'atteinte de ces objectifs.

(2) Plan 2010 : Les actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.

(3) Plan 2011 : Concernant les attributions au titre de l'exercice 2010, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2010 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 3 mars 2011 en fonction de l'atteinte de ces objectifs. De plus, l'acquisition définitive des actions de performance attribuées gratuitement par les dirigeants mandataires sociaux est, depuis le Plan 2011, soumise à des conditions de performance définies par le Conseil d'administration. Ces conditions de performance combinent à la fois un critère externe (performance de la marge nette consolidée par rapport à un panier de comparables sur quatre ans) et deux critères internes (performance de résultat économique* et de marge économique sur des périodes successives de quatre ans). Au total, pour le Plan 2011 au titre de l'exercice 2010, l'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement par les dirigeants mandataires sociaux est donc soumise à un double jeu de conditions de performance, qui s'appliquent au moment de l'attribution ainsi qu'au moment de l'acquisition définitive.

(4) Plan 2012 : En ce qui concerne les attributions au titre de l'exercice 2011, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2011 les objectifs à atteindre en matière de résultat économique*. Sur la base du niveau de réalisation de l'objectif de résultat économique*, le Conseil d'administration du 7 mars 2012 a déterminé l'attribution initiale de 30 710 actions de performance à Monsieur Gilles Schnepf. En complément, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de renforcer les conditions de performance relatives à l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf, pouvant ainsi annuler tout ou partie de l'attribution initiale. Ainsi, l'attribution initiale n'est intégralement acquise qu'à la condition d'un accroissement du résultat économique* sur une période de 4 ans précédant l'acquisition définitive des actions de performance démontrant ainsi la création de valeur dans la durée. Toutefois, si ce premier critère n'est pas atteint, un second critère sera examiné afin de vérifier si la performance du Groupe, mesurée par la marge économique, a été supérieure à celle d'un panier de comparables sur ces périodes.

* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces actions (soit 2 207 045 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,8 % du capital de la Société au 31 décembre 2013.

Les informations concernant les actions attribuées au mandataire social dirigeant ou devenues disponibles au cours de l'exercice

clos le 31 décembre 2013 figurent au paragraphe 7.2.2.1 du document de référence de la Société.

Le dirigeant mandataire social est soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises (incluant les options et les actions de performance) jusqu'à la cessation de ses fonctions.

8.4 - OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Les opérations importantes conclues ou qui se sont poursuivies entre la Société et des personnes apparentées ou, lorsqu'elles ne sont pas des conventions courantes conclues à des conditions normales, les conventions conclues par une filiale, détenue directement ou indirectement, et concernant, directement ou indirectement, le mandataire social, un administrateur ou un actionnaire détenant plus de 10 % du capital de la Société, concernent, à l'exclusion des dettes intra-Groupe, les opérations suivantes :

- le Contrat de Refinancement 2011, approuvé le 27 juillet 2011 et qualifié d'opération avec les apparentés en raison des bénéficiaires, Legrand, en tant qu'emprunteur et garant, et certaines de ses filiales, en qualité d'emprunteurs ;
- la clause de non-concurrence au titre du mandat social de Monsieur Gilles Schnepf, approuvée le 4 mars 2009 ;
- une convention d'intégration fiscale, approuvée le 8 janvier 2003. Au 31 décembre 2013, les sociétés suivantes font partie de l'intégration fiscale de Legrand : AE Chessy, Alpes Technologies, Distrasa, Groupe Arnould, ICM Group, Intervox, Legrand France, Legrand SNC, Pammelec, Planet Wattohm, Prefatech, Sarlam, Ura et Legrand Cable Management ;
- le régime de retraite complémentaire pour les membres du Comité de Direction du Groupe bénéficiant du régime de retraite des salariés français, autorisé par le Conseil d'administration du 5 mars 2008 et approuvé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 22 mai 2008.

Il convient également de se référer à la note 23 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9.

Conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-05 du 2 juillet 2012 relative aux assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées, et notamment à la proposition n° 20, la Société a adopté une charte interne relative à la qualification des conventions. Cette charte a été établie en accord avec les Commissaires aux comptes et a été approuvée par le Conseil d'administration. Elle peut être consultée sur le site Internet de la Société : www.legrand.com.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

08

10

T

A

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

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

09

9.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2013 ET 31 DÉCEMBRE 2012	190
9.1.1 - Compte de résultat consolidé	190
9.1.2 - État du résultat global de la période	191
9.1.3 - Bilan consolidé	192
9.1.4 - Tableau des flux de trésorerie consolidés	194
9.1.5 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés	195
9.1.6 - Notes annexes aux états financiers consolidés	196
9.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013	243
9.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	245
9.4 - POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	246
9.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	247
9.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE	247
9.7 - CONTRATS IMPORTANTS	247
9.8 - INVESTISSEMENTS	248
9.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés	248
9.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe	248
9.8.3 - Principaux investissements en cours de réalisation	249
9.8.4 - Principaux investissements pour l'avenir et politique de croissance externe	249

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

9.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2013 ET 31 DÉCEMBRE 2012

9.1.1 - Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Legrand Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2013	2012
Chiffre d'affaires (note 2.11)	4 460,4	4 466,7
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(2 156,6)	(2 157,8)
Frais administratifs et commerciaux	(1 184,4)	(1 197,1)
Frais de recherche et développement	(197,8)	(197,0)
Autres produits (charges) opérationnels (note 18.2)	(72,2)	(66,8)
Résultat opérationnel (note 18)	849,4	848,0
Charges financières (note 19.2)	(87,7)	(102,5)
Produits financiers (note 19.2)	6,9	20,8
Gains (pertes) de change (note 19.1)	(1,8)	(11,7)
Charges financières nettes	(82,6)	(93,4)
Résultat avant impôts	766,8	754,6
Impôts sur les résultats (note 20)	(233,5)	(247,6)
Résultat net de l'exercice	533,3	507,0
Résultat net revenant à :		
■ Legrand	530,5	505,6
■ Intérêts minoritaires	2,8	1,4
Résultat net par action (euros) (notes 2.18 et 11.2)	2,002	1,920
Résultat net dilué par action (euros) (notes 2.18 et 11.2)	1,973	1,901

9.1.2 - État du résultat global de la période

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2013	2012
Résultat net de la période	533,3	507,0
<i>Éléments du résultat global pouvant être appelés à un reclassement ultérieur dans la section résultat net</i>		
Réserves de conversion (notes 2.3 et 13.2)	(194,1)	(35,9)
Impôts sur les éléments directement reconnus en capitaux propres	(3,1)	(0,8)
<i>Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement dans la section résultat net</i>		
Écarts actuariels (notes 2.16 et 16)	14,7	(23,8)
Impôts différés sur écarts actuariels	(4,9)	7,2
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	345,9	453,7
Dont résultat global revenant à :		
■ Legrand	344,7	452,0
■ Intérêts minoritaires	1,2	1,7

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

9.1.3 - Bilan consolidé

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Legrand	
	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Actifs courants		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (notes 2.4 et 10)	602,8	494,3
Valeurs mobilières de placement	3,0	0,0
Créances d'impôt courant ou exigible	45,9	54,2
Créances clients et comptes rattachés (notes 2.5 et 8)	474,3	490,6
Autres créances (note 9)	138,5	140,5
Stocks (notes 2.9 et 7)	620,9	599,8
Autres actifs financiers courants (note 22)	0,0	0,0
TOTAL ACTIFS COURANTS	1 885,4	1 779,4
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (notes 2.6 et 4)	1 821,1	1 823,5
Goodwill (notes 2.7 et 5)	2 411,7	2 455,2
Immobilisations corporelles (notes 2.8 et 6)	560,6	576,6
Autres titres immobilisés	0,8	0,7
Impôts différés (notes 2.10 et 20)	94,5	93,8
Autres actifs non courants	2,5	2,3
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	4 891,2	4 952,1
TOTAL ACTIF	6 776,6	6 731,5

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Legrand	
	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Passifs courants		
Emprunts courants (notes 2.19 et 14.2)	86,9	80,1
Dettes d'impôt courant ou exigible	24,5	16,6
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	468,8	440,7
Provisions courantes (note 15)	99,9	108,0
Autres passifs courants (note 17)	441,8	478,5
Autres passifs financiers courants (note 22)	0,1	0,5
TOTAL PASSIFS COURANTS	1 122,0	1 124,4
Passifs non courants		
Impôts différés (notes 2.10 et 20)	661,8	648,8
Provisions non courantes (notes 15 et 16.2)	100,4	104,9
Autres passifs non courants	0,4	0,5
Avantages postérieurs à l'emploi (notes 2.16 et 16.1)	156,7	165,6
Emprunts non courants (notes 2.19 et 14.1)	1 486,6	1 496,7
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	2 405,9	2 416,5
Capitaux propres		
Capital social (note 11)	1 062,4	1 057,5
Réserves (note 13.1)	2 575,8	2 335,9
Réserves de conversion (note 13.2)	(400,8)	(208,3)
Capitaux propres revenant au Groupe	3 237,4	3 185,1
Intérêts minoritaires	11,3	5,5
TOTAL CAPITAUX PROPRES	3 248,7	3 190,6
TOTAL PASSIF	6 776,6	6 731,5

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

9.1.4 - Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Legrand	
	Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2013	2012
Résultat net de l'exercice	533,3	507,0
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
■ Amortissement des immobilisations corporelles (note 18.1)	101,5	105,2
■ Amortissement des immobilisations incorporelles (note 18.1)	39,2	36,9
■ Amortissement des frais de développement (note 18.1)	27,7	24,2
■ Amortissement des charges financières	1,9	2,2
■ Perte de valeur du goodwill (notes 5 et 18.2)	0,0	0,0
■ Variation des impôts différés	(10,6)	10,8
■ Variation des autres actifs et passifs non courants (notes 15 et 16)	31,8	32,2
■ Pertes (gains) de change	(4,9)	8,8
■ Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	0,4	0,7
■ (Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	(0,5)	(2,5)
Variation des autres actifs et passifs opérationnels :		
■ Stocks (note 7)	(49,9)	15,8
■ Créances clients et comptes rattachés (note 8)	(22,9)	65,0
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	30,3	(1,3)
■ Autres actifs et passifs opérationnels	14,6	(65,8)
Flux de trésorerie des opérations courantes	691,9	739,2
■ Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières	4,3	8,4
■ Investissements (notes 4 et 6)	(103,9)	(92,5)
■ Frais de développement capitalisés	(29,1)	(28,1)
■ Variation des autres actifs et passifs financiers non courants	(2,7)	(0,2)
■ Acquisition de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) (note 3)	(131,7)	(187,9)
Flux de trésorerie des investissements	(263,1)	(300,3)
■ Augmentation de capital et prime d'émission (note 11)	23,4	21,9
■ Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 11)	(30,1)	(6,9)
■ Dividendes payés par Legrand *	(265,1)	(245,0)
■ Dividendes payés par des filiales de Legrand	(3,8)	(1,3)
■ Nouveaux emprunts & utilisation de lignes de crédit (note 14)	2,4	414,6
■ Remboursement d'emprunts (note 14)	(16,5)	(514,9)
■ Frais d'émission de la dette	0,0	(3,6)
■ Augmentation (diminution) des concours bancaires courants	(3,3)	(82,9)
■ Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales (note 3)	(1,7)	(8,1)
Flux de trésorerie des opérations financières	(294,7)	(426,2)
Effet net des conversions sur la trésorerie	(25,6)	(6,7)
Variation nette de la trésorerie	108,5	6,0
Trésorerie en début d'exercice	494,3	488,3
Trésorerie à la clôture de l'exercice (note 10)	602,8	494,3
Détail de certains éléments :		
■ cash flow libre ** (note 24)	563,2	627,0
■ intérêts payés au cours de l'exercice	69,6	67,1
■ impôts sur les bénéfices payés au cours de l'exercice	196,8	268,2

* Se référer au tableau de variation des capitaux propres consolidés.

** Le cash flow libre normalisé est présenté en note 24.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

9.1.5 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capitaux propres revenant à Legrand				Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
	Capital social	Réserves	Réserves de conversion	TOTAL		
Au 31 décembre 2011	1 053,6	2 064,3	(172,1)	2 945,8	3,4	2 949,2
Résultat net de la période		505,6		505,6	1,4	507,0
Autres éléments du résultat global		(17,4)	(36,2)	(53,6)	0,3	(53,3)
<i>Résultat global de la période</i>		488,2	(36,2)	452,0	1,7	453,7
Dividendes versés		(245,0)		(245,0)	(1,3)	(246,3)
Augmentation de capital et prime d'émission	3,9	18,0		21,9		21,9
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité		(6,9)		(6,9)		(6,9)
Variation de périmètre **		(12,2)		(12,2)	1,7	(10,5)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(0,5)		(0,5)		(0,5)
Options de souscription d'actions		30,0		30,0		30,0
Au 31 décembre 2012	1 057,5	2 335,9	(208,3)	3 185,1	5,5	3 190,6
Résultat net de la période		530,5		530,5	2,8	533,3
Autres éléments du résultat global		6,7	(192,5)	(185,8)	(1,6)	(187,4)
<i>Résultat global de la période</i>		537,2	(192,5)	344,7	1,2	345,9
Amendements IAS 19 *		(5,3)		(5,3)		(5,3)
Dividendes versés		(265,1)		(265,1)	(3,8)	(268,9)
Augmentation de capital et prime d'émission (note 11)	4,9	18,5		23,4		23,4
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 11)		(30,1)		(30,1)		(30,1)
Variation de périmètre **		(35,3)		(35,3)	8,4	(26,9)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(0,4)		(0,4)		(0,4)
Options de souscription d'actions (note 12.1)		20,4		20,4		20,4
Au 31 décembre 2013	1 062,4	2 575,8	(400,8)	3 237,4	11,3	3 248,7

* se référer à la note 2.1.3.

** Les variations de périmètre correspondent principalement aux augmentations des pourcentages d'intérêt par complément d'acquisition.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

9.1.6 - Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1 - INFORMATIONS GÉNÉRALES	196	NOTE 14 - EMPRUNTS NON COURANTS ET COURANTS (NOTE 2.19)	219
NOTE 2 - PRINCIPES COMPTABLES	197	NOTE 15 - PROVISIONS	221
NOTE 3 - ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	205	NOTE 16 - AVANTAGES LONG TERME AU PERSONNEL (NOTE 2.16)	222
NOTE 4 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (NOTE 2.6)	206	NOTE 17 - AUTRES PASSIFS COURANTS	226
NOTE 5 - GOODWILL (NOTE 2.7)	208	NOTE 18 - ANALYSE DE CERTAINS FRAIS	227
NOTE 6 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES (NOTE 2.8)	210	NOTE 19 - CHARGES FINANCIÈRES NETTES	227
NOTE 7 - STOCKS (NOTE 2.9)	212	NOTE 20 - IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS (NOTE 2.10)	228
NOTE 8 - CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (NOTE 2.5)	213	NOTE 21 - ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS	230
NOTE 9 - AUTRES CRÉANCES	213	NOTE 22 - INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	231
NOTE 10 - TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NOTE 2.4)	214	NOTE 23 - INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES	236
NOTE 11 - CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT NET PAR ACTION (NOTE 2.18)	214	NOTE 24 - INFORMATIONS PAR SEGMENTS GÉOGRAPHIQUES (NOTE 2.17)	237
NOTE 12 - PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS, PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE, PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX BÉNÉFICES (NOTE 2.14)	216	NOTE 25 - INFORMATIONS TRIMESTRIELLES – NON AUDITÉES	239
NOTE 13 - RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION	218	NOTE 26 - LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	242
		NOTE 27 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	242

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

NOTE 1 - INFORMATIONS GÉNÉRALES

Legrand (la « Société ») et ses filiales (collectivement « Legrand » ou « le Groupe ») constituent le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment.

Le Groupe compte des filiales de production ou de distribution et des bureaux dans plus de 80 pays et vend ses produits dans près de 180 pays. Ses marchés sont la France (21 %), l'Italie (11 %), les États-Unis et le Canada (17 %), le Reste de l'Europe (18 %) et le Reste du Monde (33 %), avec un poids des nouvelles économies en constante progression pour atteindre près de 40 % du chiffre d'affaires en 2013.

La Société est une société anonyme immatriculée et domiciliée en France. Son siège social se situe 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges (France).

Le 28 mars 2013, le document de référence au titre de l'exercice 2012 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 13-0240.

Les présents états financiers consolidés de Legrand ont été arrêtés le 12 février 2014 par le Conseil d'administration.

Tous les montants sont présentés en millions d'euros, sauf indication contraire. Certains totaux peuvent présenter des écarts d'arrondis.

NOTE 2 - PRINCIPES COMPTABLES

Legrand est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier, aux dispositions du Code de commerce.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis pour la période de douze mois close le 31 décembre 2013, conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et aux interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Interpretation Committee*) telles qu'adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire ou par anticipation à partir du 1^{er} janvier 2013. Les textes publiés par l'IASB et non adoptés au niveau Européen ne sont pas applicables au Groupe.

Le référentiel IFRS adopté par l'Union européenne au 31 décembre 2013 est disponible à la rubrique Normes et Interprétations IAS/IFRS, SIC et IFRIC adoptées par la Commission sur le site suivant : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

La présentation des états financiers en normes IFRS repose sur certaines estimations comptables déterminantes. Elle exige aussi que la Direction exerce son jugement dans l'application des principes comptables au Groupe. Les domaines complexes ou impliquant une marge d'appréciation élevée, ou ceux dans lesquels les hypothèses et les estimations ont une incidence importante sur les états financiers consolidés sont indiqués en note 2.21.

Les comptes consolidés sont établis selon la convention des coûts historiques à l'exception de certaines catégories d'actifs et de passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

2.1 NOUVELLES NORMES, AMENDEMENTS OU NOUVELLES INTERPRÉTATIONS

2.1.1 Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013, et appliqués par le Groupe par anticipation en 2012

Amendements IAS 1 – Présentation des autres éléments du résultat global

Cet amendement a été publié par l'IASB en juin 2011 et a été appliqué par le Groupe par anticipation en 2012.

Cet amendement requiert des sous-totaux distincts pour :

- les éléments du « résultat global de la période » qui seraient appelés à un reclassement ultérieur dans la section « résultat net » du compte de résultat consolidé, en présentant de manière séparée les impôts y afférant ; et
- les éléments du « résultat global de la période » qui ne peuvent être recyclés en résultat net, en présentant également les impôts y afférant de manière séparée.

2.1.2 Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013, sans incidence sur les états financiers du Groupe

IFRS 13 – Évaluation de la juste valeur

En mai 2011, l'IASB a publié un guide d'évaluation de la juste valeur comprenant les informations à fournir en notes aux états financiers. L'objectif de ce guide est de fournir dans un document unique les règles applicables à l'ensemble des évaluations à la juste valeur requises par les IAS/IFRS.

Amendements IAS 12 – Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents

En décembre 2010, l'IASB a publié des amendements à IAS 12 Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents. Ces nouvelles dispositions introduisent une présomption selon laquelle l'actif est recouvert entièrement par la vente, à moins que l'entité puisse apporter la preuve que le recouvrement se produira d'une autre façon.

Amendements IFRS 7 – Informations à fournir : Compensation d'actifs financiers et passifs financiers

En décembre 2011, l'IASB a publié des dispositions complémentaires sur les informations à produire en annexe aux états financiers sur les accords de compensation des actifs et passifs financiers.

2.1.3 Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013, avec incidence sur les états financiers du Groupe

Amendements IAS 19 – Avantages du personnel

En juin 2011, l'IASB a publié les amendements portant sur la comptabilisation des régimes à prestations définies développée dans la norme IAS 19 « Avantages du personnel ». Ces amendements portent notamment sur l'abandon de la méthode du corridor, la comptabilisation immédiate de l'intégralité des coûts des services passés et l'utilisation d'un taux d'intérêt unique (taux du marché des obligations de sociétés de haute qualité) pour le calcul de la composante d'intérêts nets des dépenses de retraite.

Cette norme révisée dont l'application est rétrospective a, pour le Groupe, les conséquences suivantes :

- les engagements du Groupe envers ses salariés sont intégralement comptabilisés à la clôture de chaque période ; la possibilité d'amortir les coûts des services passés résultant de changements de régimes de retraite sur la durée résiduelle d'activité des salariés concernés est supprimée ;
- les coûts des services passés non provisionnés ont été comptabilisés par contrepartie des réserves consolidées pour leur montant net d'impôt lors de l'application de la norme ;

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

■ les effets des éventuels changements de régimes de retraite postérieurs au 1^{er} janvier 2012 sont intégralement comptabilisés dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus, en « résultat opérationnel » ;

■ le rendement attendu des actifs de couverture des régimes de retraite est évalué en utilisant le même taux que le taux d'actualisation des passifs sociaux.

Les différents impacts de la norme révisée pourraient se résumer sur l'exercice 2012 de la façon suivante :

	Au 1 ^{er} janvier 2012	Au 31 décembre 2012
Augmentation nette de l'obligation de retraite	(8,9)	(8,0)
Augmentation nette des impôts différés actifs	3,1	2,7
Diminution nette des capitaux propres	(5,8)	(5,3)
Écarts actuariels	-	1,0
Diminution des frais de personnel	-	0,9
Augmentation des charges financières	-	(1,6)
Impôts différés	-	0,2
Diminution du résultat net	-	(0,5)

Les impacts de ces retraitements n'étant pas significatifs, aucune modification de présentation n'a été apportée au bilan et au compte de résultat 2012.

2.1.4 Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne

Normes finales – Consolidation, Partenariats et Informations à fournir

En mai 2011, l'IASB a publié les Normes finales – États financiers consolidés (IFRS 10), Partenariats (IFRS 11), Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités (IFRS 12) ainsi que les amendements apportés en conséquence à IAS 27 nouvellement intitulé « États financiers individuels » et à IAS 28 nouvellement intitulé « Participation dans des entreprises associées et des coentreprises ».

IFRS 10 « États financiers consolidés » introduit un modèle unique de consolidation pour toutes les entités basé sur la notion de contrôle, sans égard à la nature de l'entité.

La nouvelle norme IFRS 11 « Partenariats » introduit de nouvelles exigences pour les partenariats, avec notamment l'application de la méthode de la mise en équivalence aux coentreprises (*joint-ventures*).

La nouvelle norme IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » intègre, dans une seule norme, les informations à fournir relatives aux participations dans des filiales, dans des partenariats, dans des entreprises associées et dans des entités structurées.

Ces nouvelles normes sont applicables au titre des exercices ouverts au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2014.

Aucun impact majeur pour le Groupe n'est attendu de ces nouvelles normes, le Groupe exerçant un contrôle exclusif sur l'ensemble de ses filiales consolidées.

Ces nouvelles normes ne font pas l'objet d'une application par anticipation par le Groupe.

Amendements IAS 32 – Instruments financiers : Présentation – compensation d'actifs financiers et de passifs financiers

En décembre 2011, l'IASB a publié des amendements à IAS 32 « Instruments financiers : Présentation – compensation d'actifs financiers et de passifs financiers » qui clarifient les règles de compensation des actifs et passifs financiers.

Les amendements à IAS 32 doivent être appliqués rétrospectivement pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014. Aucun impact majeur pour le Groupe n'est attendu de ces amendements.

Amendements IAS 36 – Information à fournir relative à la valeur recouvrable des actifs financiers

En mai 2013, l'IASB a publié des amendements à la norme IAS 36, qui requiert notamment de décrire les techniques d'évaluation utilisées, ainsi que d'indiquer, lorsqu'une perte de valeur (ou reprise de perte de valeur pour les actifs autres que les *goodwill*) est constatée, les hypothèses clés sur lesquelles est fondée l'évaluation de la juste valeur dans l'évaluation actuelle et dans l'évaluation antérieure.

Ces amendements à IAS 36 sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014, de manière prospective. Aucun impact majeur pour le Groupe n'est attendu de ces amendements.

Amendements IAS 39 – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture

En juin 2013, l'IASB a publié un amendement à la norme IAS 39, selon lequel la novation d'un instrument dérivé (remplacement d'un contrat par un nouveau contrat) n'a plus, sous certaines conditions, à être considérée comme une expiration ou une résiliation de l'instrument entraînant la cessation de l'application de la comptabilité de couverture.

Cet amendement à IAS 39 est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014. Son impact doit

être comptabilisé de façon rétroactive en application de la norme IAS 8. Aucun impact majeur pour le Groupe n'est attendu de cet amendement.

Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne

IFRS 9 – Instruments financiers

En novembre 2009, l'IASB a publié l'IFRS 9 – Instruments financiers qui vise à remplacer IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation. Cette norme retient une approche unique pour déterminer si un actif financier doit être évalué au coût amorti ou à la juste valeur, remplaçant les différentes règles d'IAS 39. Cette approche est basée sur la façon dont une entité gère ses instruments financiers et les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie rattachées aux actifs financiers. IFRS 9 prescrit également une seule méthode de dépréciation, remplaçant les différentes méthodes définies par IAS 39.

En octobre 2010, l'IASB a publié des compléments à la norme IFRS 9 – Instruments financiers relatifs à la comptabilisation des passifs financiers. Les modifications portent sur le classement et l'évaluation des passifs financiers : les émetteurs, qui choisissent d'évaluer leurs dettes à la juste valeur, devront comptabiliser les variations de juste valeur liées aux variations de leur propre risque de crédit, dans les autres éléments du résultat global au sein de l'état de la performance plutôt qu'au compte de résultat.

La norme IFRS 9 ainsi que ses amendements n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne.

IFRIC 21 – Droits et Taxes

En mai 2013, le Comité d'Interprétation des IFRS a publié IFRIC 21 – Droits et Taxes (*Levies*) qui vise à clarifier le fait générateur de la charge relative à tous les impôts et taxes autres que les impôts sur les bénéfices. Cette interprétation va modifier les pratiques existantes pour les taxes annuelles dont l'exigibilité est déclenchée par le fait d'être en activité à une date spécifiée ou par l'atteinte d'un certain seuil d'activité.

IFRIC 21 est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014. Son impact doit être comptabilisé de façon rétroactive en application de la norme IAS 8. IFRIC 21 n'a cependant pas encore été approuvée par l'Union européenne.

Le Groupe a commencé à examiner ces normes, interprétations et amendements, afin de déterminer les modifications qu'ils pourraient entraîner dans les informations communiquées.

2.2 PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Les filiales sont consolidées si elles sont contrôlées par le Groupe, celui-ci dirigeant leurs politiques financières et opérationnelles. Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à la date à laquelle ce contrôle cesse.

Les sociétés mises en équivalence sont toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable mais sans en avoir le contrôle, une situation qui se produit généralement lorsque la participation représente entre 20 et 50 % des droits de

vote. Ces participations sont comptabilisées suivant la méthode de la mise en équivalence et sont initialement constatées au coût d'acquisition.

Le Groupe ne détient aucune participation mise en équivalence.

2.3 CONVERSION DES OPÉRATIONS EN DEVISES

Les éléments comptables portés dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont mesurés dans la monnaie du principal espace économique dans lequel elles exercent leurs activités (« monnaie fonctionnelle »). Les états financiers consolidés sont présentés en euro qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de la Société.

Les opérations en devises sont converties dans la monnaie fonctionnelle sur la base du taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les gains ou pertes de change résultant du règlement de ces opérations et de la conversion aux taux de change à la clôture des comptes des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont constatés au compte de résultat sous la rubrique « gains (pertes) de change ».

Les actifs et passifs des entités du Groupe, dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation, sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la clôture des comptes. Les comptes de résultat sont convertis aux taux de change moyens de la période comptable. Les gains ou pertes découlant de la conversion des états financiers des filiales étrangères sont directement enregistrés dans le compte « réserves de conversion » des capitaux propres, jusqu'à la cession complète de ces sociétés.

Une créance à recevoir ou une dette à payer d'une ou à une entité étrangère du Groupe, dont le règlement n'est ni planifié, ni probable dans un avenir prévisible, constitue en substance une part de l'investissement net de cette entité. De ce fait, conformément à IAS 21, les écarts de change relatifs à cette créance ou cette dette sont enregistrés dans le compte « réserves de conversion » des capitaux propres.

2.4 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de la trésorerie, de dépôts à court terme et de tous les autres actifs financiers dont l'échéance initiale n'excède pas trois mois. Ces autres actifs financiers, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les valeurs mobilières de placement ne sont pas considérées comme de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie non disponibles à court terme pour le Groupe correspondent aux comptes bancaires de certaines filiales pour lesquelles les conditions de rapatriement des fonds s'avèrent complexes à court terme pour des raisons principalement réglementaires.

Les découverts bancaires sont considérés comme une activité de financement et sont inclus à ce titre dans les emprunts courants.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

0
T
A

2.5 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances clients et comptes rattachés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis ultérieurement évalués à leur coût amorti.

Une perte de valeur est constatée au compte de résultat lorsqu'il existe un indice objectif de dépréciation tel que :

- le défaut de paiement de la contrepartie ;
- des difficultés financières reflétées par des retards de paiement de la contrepartie ou une dégradation du rating de la contrepartie ou de son environnement économique.

2.6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2.6.1 Marques

Les marques qui ont une durée de vie définie sont amorties :

- sur 10 ans lorsque la Direction envisage de les remplacer progressivement par une des marques principales du Groupe ;
- sur 20 ans lorsque la Direction n'envisage le remplacement par une des marques principales du Groupe que sur le long terme, ou si en l'absence d'une telle intention, elle suppose que ces marques peuvent être menacées par un concurrent sur le long terme.

Les dotations aux amortissements relatives aux marques sont comprises dans les frais administratifs et commerciaux du compte de résultat.

Les marques sont classées dans les actifs à durée d'utilité indéfinie lorsque, de l'avis de la Direction, elles sont appelées à contribuer indéfiniment à la trésorerie future du Groupe, dans la mesure où il est envisagé de continuer à les utiliser indéfiniment. Une revue de leur durée d'utilisation est faite régulièrement et peut amener à reclasser les marques à durée d'utilité indéfinie en marques à durée d'utilité définie.

Les marques à durée d'utilité indéfinie sont d'utilisation internationale. De ce fait, chacune d'entre elles contribue à l'ensemble des unités génératrices de trésorerie.

2.6.2 Frais de développement

Les coûts liés aux principaux projets de développement (relatifs à la conception et aux tests de produits nouveaux ou améliorés) sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles lorsqu'il est probable, compte tenu de la faisabilité technique, commerciale et technologique du projet, que celui-ci aura une issue positive, et que lesdits coûts peuvent être évalués de façon fiable. Les coûts de développement sont amortis linéairement à compter de la date de vente du produit sur la période de ses bénéfices attendus, celle-ci n'excédant pas 10 ans.

Les autres frais de développement qui ne répondent pas aux critères de capitalisation sont comptabilisés en frais de recherche et développement de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

2.6.3 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles dépréciations.

Elles incluent notamment :

- des logiciels. Le plus souvent acquis auprès d'un fournisseur externe, ils sont amortis généralement sur une durée de 3 ans ;
- des relations clients. Elles sont reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises, lorsque l'entité acquise bénéficie de relations contractuelles avec des clients clés. Ces relations clients sont évaluées sur la base d'un modèle de flux de trésorerie actualisés et sont amorties sur une durée n'excédant pas 20 ans.

2.6.4 Dépréciation et tests de perte de valeur des immobilisations incorporelles hors goodwill

Lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles, celles-ci font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est inférieure à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

La juste valeur (diminuée du coût de cession) est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente (diminuée du coût de cession) lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien et de sa cession ; pour plus de détails, se référer au paragraphe 2.7.2.

Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

Les marques à durée d'utilité indéfinie font l'objet, de manière individuelle, d'un test de perte de valeur chaque année au cours du quatrième trimestre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser le test de perte de valeur, le Groupe se réfère à la méthode des redevances (*Relief from Royalty Approach*). Cette méthode s'appuie sur l'idée que si une société possède un actif tel qu'une marque, elle n'a pas à payer des redevances pour bénéficier des avantages liés à son utilisation. Le montant théorique de ces redevances est assimilé aux revenus potentiels qui seraient générés par la marque, dont la valeur est testée, si elle était détenue par un tiers.

2.7 GOODWILL

2.7.1 Regroupements d'entreprises

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe décide d'utiliser :

- i. soit la méthode du *goodwill* complet qui est la différence entre, d'une part, la somme du coût d'acquisition du regroupement d'entreprises et la juste valeur des intérêts minoritaires, et, d'autre part, le montant net des actifs acquis et passifs assumés évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Cette méthode consiste ainsi à affecter un *goodwill* aux minoritaires ;
- ii. soit la méthode du *goodwill* partiel qui est la différence entre, d'une part, le coût d'acquisition du regroupement d'entreprises, et, d'autre part, la quote-part du Groupe dans le montant net des actifs acquis et passifs assumés évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Dans cette méthode, aucun *goodwill* n'est affecté aux minoritaires.

Le prix d'acquisition déterminé à la date de prise de contrôle représente la juste valeur des entités acquises.

À ce titre, il n'inclut pas les charges et frais externes relatifs à l'acquisition mais intègre les compléments de prix évalués à leur juste valeur.

Les variations de pourcentage d'intérêt dans une société contrôlée sont comptabilisées directement en capitaux propres sans constatation d'un *goodwill* complémentaire.

2.7.2 Tests de perte de valeur des *goodwill*

Les *goodwill* font l'objet d'un test de perte de valeur chaque année au cours du quatrième trimestre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser le test de perte de valeur, chaque *goodwill* est alloué à l'unité génératrice de trésorerie (UGT) ou à un groupe d'UGT, qui représente le niveau le plus bas auquel le *goodwill* est suivi. Le niveau d'analyse auquel le Groupe apprécie la valeur actuelle des *goodwill* correspond aux pays ou à un groupe de pays, lorsqu'il s'agit d'un ensemble de marchés homogènes ou d'une zone économique disposant d'une direction commune.

La nécessité de constater une perte de valeur est appréciée par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs des UGT y compris le *goodwill* et leur valeur recouvrable, celle-ci étant la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de cession) et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de cinq ans et d'une valeur terminale calculée à partir des données de la dernière année. Ces flux sont issus des plans à moyen terme revus par le management du Groupe, et ce en cohérence avec les dernières données externes disponibles sur l'évolution attendue des marchés dans lesquels le Groupe opère. Au-delà de cette période de cinq ans, les flux sont extrapolés en appliquant un taux de croissance stable.

Le Groupe détermine ses taux d'actualisation selon le modèle d'évaluation des actifs financiers. Les calculs sont réalisés par pays, sur la base des données de marché observées et des évaluations d'organismes spécialisés (données moyennes sur les 3 dernières années). Le coût de la dette utilisé dans les calculs est le même pour tous les pays (égal au coût de la dette du Groupe).

La juste valeur (diminuée du coût de cession) est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente (diminuée du coût de cession) lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée. Une perte de valeur comptabilisée sur un *goodwill* ne peut jamais faire l'objet d'une reprise.

2.8 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les terrains, les constructions, le matériel et l'outillage ainsi que les autres immobilisations corporelles sont comptabilisés au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location financement, transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages liés à ces actifs, sont capitalisés sur la base de la valeur actualisée du loyer minimal et sont amortis sur la période la plus courte entre la durée du contrat de location ou la durée d'utilité déterminée suivant les règles en vigueur dans le Groupe (voir ci-après).

Les actifs sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité respective ; les principales durées d'utilisation retenues sont les suivantes :

Constructions légères	25 ans
Constructions traditionnelles	40 ans
Matériel industriel	8 à 10 ans
Outillage	5 ans
Matériel et mobilier de bureau	5 à 10 ans

Il est tenu compte de la valeur résiduelle dans le montant amortissable, quand celle-ci est jugée significative.

Les différentes composantes d'une immobilisation corporelle sont comptabilisées séparément lorsque leur durée de vie estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes.

Les actifs détenus en vue d'une cession sont comptabilisés sur la base du montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur (diminuée du coût de cession).

2.9 STOCKS

Les stocks sont comptabilisés à la valeur la plus basse entre le coût d'acquisition ou le coût de production, et la valeur réalisable nette. Le coût d'acquisition est principalement déterminé sur la base du premier entré, premier sorti (*FIFO*). Le coût de production des produits finis et des encours comprend les matières premières, les coûts de main-d'œuvre directe, les autres coûts directs et les frais généraux de production afférents (sur la base d'une capacité opérationnelle normale). Il exclut les coûts de financement. La valeur réalisable nette est le prix de vente estimatif dans le cadre de l'activité courante, déduction faite des frais de vente variables applicables.

2.10 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés sont comptabilisés sur la base de la différence temporelle entre la valeur fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable consolidée et selon la méthode bilantielle. Un actif ou un passif d'impôt différé est constaté au taux d'imposition attendu pour la période de réalisation de l'actif ou de règlement du passif, d'après les taux d'impôts adoptés ou quasi-adoptés à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé est constaté dans la mesure où il est probable que l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs ou des différences temporelles sur lesquels l'actif d'impôt pourra être imputé.

Les actifs et les passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils concernent des impôts prélevés par la même administration fiscale et si cette autorité fiscale le permet.

2.11 CONSTATATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires lié à la vente de biens est constaté lorsque toutes les conditions suivantes ont été remplies : (i) les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens ont été transférés à l'acquéreur, (ii) il n'y a plus participation à la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, et dans le contrôle effectif des biens cédés, (iii) le montant des produits peut être mesuré de manière fiable, (iv) le bénéfice d'avantages économiques liés à la transaction est probable, (v) les coûts encourus ou devant être encourus au titre de la transaction peuvent être évalués de façon fiable. Pour le Groupe, ce principe se traduit par la constatation des produits lorsque le titre de propriété et le risque de perte sont transférés au client soit, généralement, à l'expédition.

Par ailleurs, le Groupe propose certaines promotions à ses clients, consistant principalement en ristournes sur volumes et en remises pour paiement rapide. Les ristournes sur volumes portent généralement sur des contrats couvrant des périodes de trois, six et douze mois, mais rarement supérieures à un an. Sur la base des réalisations de la période en cours, le Groupe impute chaque mois les ristournes estimées aux transactions sous-jacentes conduisant à l'application de ces ristournes. Ces ristournes et remises sont généralement déduites des créances dues par les clients et viennent en diminution du chiffre d'affaires.

2.12 ÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS

2.12.1 Hiérarchisation des instruments financiers

Conformément à la norme IFRS 7 amendée, les instruments financiers sont classés en trois catégories hiérarchisées en fonction des techniques de valorisation suivantes :

- niveau 1 : référence directe à une cotation sur un marché actif ;
- niveau 2 : technique de valorisation reposant sur des données observables ;
- niveau 3 : technique de valorisation reposant sur des données non observables.

2.12.2 Valorisation des instruments financiers

La valeur comptable de la trésorerie, des dépôts à court terme, des créances clients, des dettes fournisseurs, des charges à payer et des emprunts courants est proche de leur juste valeur en raison de l'échéance courte de ces instruments. En ce qui concerne les placements à court terme, qui se composent de valeurs mobilières de placement, la juste valeur est déterminée en fonction du prix du marché de ces titres. La juste valeur des emprunts non courants est basée sur les taux d'intérêt actuellement pratiqués pour les émissions de dettes assorties de conditions et d'échéances comparables. La juste valeur des contrats de *swap* de taux d'intérêt est le montant estimatif que la contrepartie recevrait ou paierait pour résilier le contrat, elle est égale à la valeur actuelle des futurs *cash flows* estimatifs.

2.12.3 Instruments financiers non dérivés qualifiés d'instruments de couverture

Conformément à la norme IAS 39, un instrument financier non dérivé peut être qualifié d'instrument de couverture, uniquement au titre de la couverture contre le risque de change et sous réserve de remplir les conditions d'une comptabilité de couverture.

Ainsi, dans le cadre d'une couverture d'un investissement net en devises, la partie des gains et pertes de l'instrument financier qualifié de couverture qui est considéré comme efficace doit, en application de la norme IAS 39.102, être comptabilisée en capitaux propres.

2.12.4 Instruments dérivés

La politique du Groupe est de s'abstenir de réaliser des opérations à caractère spéculatif sur les instruments financiers, les opérations conclues sur ce type d'instruments sont donc exclusivement dédiées à la gestion et à la couverture des risques de change ou de taux, et de fluctuation des cours des matières premières. Le Groupe conclut de ce fait périodiquement des contrats de type *swap*, *cap*, option et contrats à terme, en fonction de la nature des risques à couvrir.

Méthode de comptabilisation des produits dérivés

Les produits dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de la conclusion du contrat, celle-ci étant ensuite réévaluée régulièrement. Le mode de comptabilisation des pertes ou gains qui en résultent diffère selon que le dérivé est ou n'est pas désigné comme un instrument de couverture et dépend, s'il s'agit d'une couverture, de la nature de l'élément couvert.

Put sur intérêts minoritaires

Dans le cas particulier des *puts* sur intérêts minoritaires sans transfert des risques et avantages, l'obligation contractuelle de racheter ces instruments de capitaux propres (telle que constitue la vente d'un *put* sur intérêts minoritaires) donne lieu à la comptabilisation d'une dette en application de la norme IAS 32. La contrepartie de cette dette est constatée en capitaux propres.

Le Groupe constate en capitaux propres les variations ultérieures de la dette relative à ces *puts*.

Autres instruments dérivés

Concernant les autres instruments dérivés, le Groupe pratique une analyse en substance et comptabilise les variations de la juste valeur en accord avec IAS 39.

La juste valeur des divers instruments dérivés utilisés aux fins de couverture est indiquée à la note 22.

2.13 RESPONSABILITÉS ENVIRONNEMENTALES ET RESPONSABILITÉ PRODUITS

Conformément à la norme IAS 37, le Groupe comptabilise les pertes et les passifs relatifs aux responsabilités environnementales et à la responsabilité produits. Par conséquent, le Groupe constate une perte dès lors qu'il dispose d'informations indiquant qu'une perte est probable et raisonnablement estimable. Lorsqu'une perte n'est ni probable ni raisonnablement estimable tout en restant possible, le Groupe fait état de ce passif éventuel dans les Notes annexes à ses états financiers consolidés.

En ce qui concerne les passifs environnementaux, le Groupe estime les pertes au cas par cas et réalise la meilleure estimation possible à partir des informations dont il dispose.

En ce qui concerne la responsabilité produits, le Groupe estime les pertes sur la base des faits et circonstances actuels, de l'expérience acquise dans des affaires similaires, du nombre de plaintes et du coût anticipé de la gestion, des frais d'avocat et, dans certains cas, des montants à verser au titre du règlement de ces affaires.

Dans le cadre de l'application de l'interprétation IFRIC 6 – Passif relatif au coût de l'élimination des déchets d'équipements électriques et électroniques ménagers, le Groupe s'assure de la gestion des déchets au titre de la Directive de l'Union européenne sur les déchets d'équipements électriques et électroniques en cotisant à des éco-organismes.

2.14 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe a mis en place des plans de rémunération fondés sur des actions, réglés soit en instruments de capitaux propres, soit par remise de numéraire.

2.14.1 Paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres

Lors de l'octroi d'options ou d'actions de performance, le Groupe évalue la juste valeur des instruments à la date de l'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser soit le modèle mathématique Black & Scholes, soit le modèle binomial. Les évolutions de valeur

postérieures à la date d'octroi sont sans effet sur cette évaluation. Cette juste valeur est constatée en frais de personnel sur la période d'acquisition des droits avec contrepartie en réserves.

La charge comptabilisée en contrepartie d'un compte de capitaux propres est ajustée, à chaque date de clôture (pendant la période d'acquisition des droits), pour tenir compte de l'évolution du nombre d'actions et/ou options que l'on s'attend à remettre *in fine* aux salariés.

2.14.2 Paiements fondés sur des actions réglés par remise de numéraire

Lors de l'octroi de plans de rémunérations pluriannuelles long terme indexées sur le cours de la Bourse, le Groupe évalue la valeur des instruments attribués en fonction des conditions prévues lors de la mise en place du plan de rémunération. Cette valeur est réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence par contrepartie des provisions.

2.15 TRANSFERTS ET UTILISATION DES ACTIFS FINANCIERS

Conformément à la norme IAS 39, le Groupe décomptabilise les actifs financiers lorsqu'il n'attend plus de flux de trésorerie futurs de ceux-ci et transfère la quasi-totalité des risques et avantages qui leur sont attachés.

2.16 AVANTAGES LONG TERME AU PERSONNEL

2.16.1 Obligations au titre des prestations de retraite

Les sociétés du Groupe gèrent plusieurs régimes de retraite. Ces régimes sont financés par des versements à des compagnies d'assurance ou à des régimes de retraite en fiducie, déterminés par des calculs actuariels périodiques. Il existe, au sein du Groupe, des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Un régime à cotisations définies est un régime au titre duquel le Groupe verse des cotisations définies à une entité distincte. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont constatées en charges lorsqu'elles sont dues.

Le Groupe n'a aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour verser à tous les salariés les prestations relatives à leurs années de service sur la période courante et sur les périodes antérieures.

Régimes à prestations définies

Un régime à prestations définies précise le montant des prestations que les salariés recevront à leur retraite, lequel dépend habituellement d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, le nombre d'années de cotisation et la rémunération.

Le passif enregistré au bilan relatif aux régimes de retraite à prestations définies est la valeur actuelle des engagements à la date du bilan diminuée de la juste valeur des actifs du régime. Les coûts des services passés, résultant des effets des changements

de régimes de retraite, sont intégralement comptabilisés en charges dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus.

Le Groupe comptabilise l'intégralité des écarts actuariels directement en capitaux propres, en résultat global de la période (IAS 19 R-120C).

Les engagements au titre des régimes à prestations définies sont calculés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel. La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties futures de fonds estimées sur la base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises de qualité libellées dans la monnaie de paiement des prestations et dont l'échéance est proche de celle de l'engagement au titre des pensions.

2.16.2 Autres obligations au titre de prestations postérieures à l'emploi

Certaines sociétés du Groupe versent à leurs retraités des prestations pour soins de santé postérieures à l'emploi. L'ouverture de ces droits exige habituellement que le salarié ait terminé sa carrière dans la société et qu'il y ait travaillé un nombre d'années minimal.

Les avantages sont traités comme des avantages postérieurs à l'emploi selon le régime de prestations définies.

2.16.3 Autres avantages long terme

Le Groupe a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme. Ces plans sont comptabilisés conformément à la norme IAS 19 en provisions.

2.17 INFORMATIONS SECTORIELLES

La gestion du Groupe est basée sur une organisation par pays regroupés en segments géographiques. Ainsi, les décisions d'affectation des ressources aux secteurs et l'évaluation de leur performance sont réalisées par le management du Groupe par pays.

2.18 RÉSULTAT NET PAR ACTION ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé, selon la méthode du rachat d'actions, en divisant le résultat net part du Groupe, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté de l'effet des actions ordinaires potentielles dilutives.

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires retenu pour les calculs exposés ci-dessus prend en compte l'impact des rachats et cessions d'actions au cours de la période et ne tient pas compte des actions auto-détenues.

2.19 EMPRUNTS COURANTS ET NON COURANTS

Les emprunts courants et non courants sont principalement constitués d'emprunts obligataires et de dettes financières auprès d'établissements de crédit. Ces emprunts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, qui tient compte le cas échéant des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la dette. Ils sont ensuite évalués au coût amorti, sur la base de leur taux d'intérêt effectif.

2.20 COÛTS D'EMPRUNT

Conformément aux dispositions de la norme IAS 23 amendée, les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont incorporés dans le coût de cet actif. Un actif qualifié est un actif qui exige une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisé ou vendu.

Les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

2.21 UTILISATION DE JUGEMENTS ET D'ESTIMATIONS

La préparation des états financiers conformes aux principes comptables généralement acceptés exige que la Direction réalise des estimations et formule des hypothèses qui se traduisent dans la détermination des actifs et des passifs inscrits au bilan, des actifs et passifs éventuels, ainsi que des produits et charges enregistrés dans le compte de résultat de la période comptable considérée. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Ces estimations et ces appréciations sont régulièrement revues et se fondent sur l'expérience historique et d'autres facteurs, notamment sur des anticipations d'événements futurs jugées raisonnables compte tenu des circonstances.

2.21.1 Perte de valeur des goodwill et dépréciation des autres immobilisations incorporelles

Le Groupe effectue au moins une fois par an un test de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie et des goodwill, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue, conformément aux principes comptables énoncés aux notes 2.6.4 et 2.7.2.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties sur leur durée d'utilité et font également l'objet de tests de dépréciation quand apparaissent certains indicateurs de dépréciation.

Des événements futurs pourraient amener le Groupe à conclure à l'existence de dépréciations ou de pertes de valeur de certains actifs incorporels associés aux activités acquises. Toute perte de valeur résultante pourrait avoir une incidence défavorable non négligeable sur la situation financière consolidée et sur le résultat opérationnel du Groupe.

L'estimation des flux de trésorerie futurs actualisés pour les tests périodiques de perte de valeur des goodwill et des marques à durée d'utilité indéfinie, fait appel pour une part importante au jugement du management du Groupe.

2.21.2 Comptabilisation de l'impôt sur les bénéfices

Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, le Groupe est tenu d'évaluer l'impôt sur les bénéfices dans chacun des pays où il est implanté. Cette opération consiste à estimer l'exposition réelle actuelle à l'impôt et à évaluer les différences temporelles découlant d'un traitement différent de postes, comme les produits ou les charges constatés d'avance, aux fins fiscales et comptables. Ces différences donnent lieu à des impôts différés actifs et passifs, qui sont constatés dans le bilan consolidé.

Le Groupe doit ensuite évaluer la recouvrabilité de l'actif d'impôt différé sur le bénéfice imposable. Seuls sont activés les impôts différés pour lesquels la recouvrabilité est probable, sur la base des prévisions de bénéfice fiscal validées par le management.

Le Groupe n'a pas reconnu la totalité des impôts différés actifs car il est probable qu'il ne pourra pas utiliser une partie de cet actif

avant son expiration, cette partie se composant essentiellement de pertes d'exploitation nettes reportées sur les exercices suivants et de crédits d'impôts étrangers. L'appréciation est fondée sur ses estimations du bénéfice imposable futur par territoire d'activité et sur le délai pendant lequel l'actif d'impôt différé sera recouvrable.

2.21.3 Autres actifs et passifs soumis à estimation

Les autres actifs et passifs soumis à l'utilisation d'estimations comprennent les provisions pour retraite, la dépréciation des autres actifs (créances clients, stocks, actifs financiers), les stocks options, les provisions pour risques et charges, les frais de développement capitalisés ainsi que les ristournes de fin d'année qui pourraient être accordées aux clients.

NOTE 3 - ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le calendrier d'intégration, dans les comptes consolidés, des acquisitions réalisées depuis le 1^{er} janvier 2012 est le suivant :

2012	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Megapower	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Aegide	Au bilan uniquement	4 mois de résultat	7 mois de résultat	10 mois de résultat
Numeric UPS		Au bilan uniquement	4 mois de résultat	7 mois de résultat
NuVo Technologies				Au bilan uniquement

2013	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Aegide	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Numeric UPS	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
NuVo Technologies	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Daneva	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Seico	Au bilan uniquement	5 mois de résultat	8 mois de résultat	11 mois de résultat
S2S		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	8 mois de résultat
Adlec Power			Au bilan uniquement	5 mois de résultat
Tynetec			Au bilan uniquement	5 mois de résultat

Les entités consolidées en 2012 et 2013, selon les tableaux ci-dessus, ont contribué au titre de l'exercice 2013 au chiffre d'affaires du Groupe pour 227,3 millions d'euros et au résultat net pour 8,8 millions d'euros. Toutes ces entités sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a en particulier réalisé les acquisitions suivantes :

- le Groupe a finalisé l'acquisition, suite à l'approbation des autorités compétentes, de 51 % des titres de Daneva. Cette opération est assortie d'une option de prise de contrôle

complète à partir d'avril 2014. Daneva a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de l'ordre de 27 millions d'euros ;

- le Groupe a acquis Seico, leader du cheminement de câbles métallique industriel en Arabie saoudite. Seico a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires d'environ 23 millions d'euros ;
- le Groupe a procédé à l'acquisition de S2S, spécialiste des UPS (*Uninterruptible Power Supply*, onduleur) en France. S2S a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Adlec Power, un des principaux fabricants indiens de tableaux de

distribution. Sa participation s'élève à 70 % des titres avec option de prise de contrôle complète à partir de juillet 2018. Basé dans la région de Dehli, Adlec Power réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 23 millions d'euros ;

- le Groupe a procédé à l'acquisition de Tynetec, acteur de premier plan des systèmes dédiés à l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni. Tynetec réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 15 millions d'euros.

Au total, le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) ainsi que des achats d'intérêts minoritaires et des investissements en participations non consolidées s'est élevé à 133,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2013, dont 131,7 millions d'euros correspondant à des acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise (196,0 millions d'euros au cours de l'exercice 2012, dont 187,9 millions d'euros correspondant à des acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise).

NOTE 4 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (NOTE 2.6)

Les immobilisations incorporelles nettes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Marques à durée d'utilité indéfinie	1 408,0	1 408,0
Marques à durée d'utilité définie	237,0	236,3
Brevets	3,9	5,5
Autres immobilisations incorporelles	172,2	173,7
	1 821,1	1 823,5

Les marques *Legrand* et *Bticino* représentent près de 98 % de la valeur totale des marques à durée d'utilité indéfinie.

Les marques s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Au début de la période	1 749,3	1 686,6
■ Acquisitions	41,4	70,6
■ Ajustements	0,0	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(25,2)	(7,9)
	1 765,5	1 749,3
Amortissements et dépréciations cumulés	(120,5)	(105,0)
À LA FIN DE LA PÉRIODE	1 645,0	1 644,3

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à ce jour sur ces marques.

Les marques à durée d'utilité indéfinie font l'objet de tests de perte de valeur chaque année et dans le cas où des événements ou circonstances particulières pourraient entraîner une perte de valeur.

Pour la période close au 31 décembre 2013, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur sont les suivants :

Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie	Valeur d'utilité	
		Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
Valeur d'utilité	1 408,0	9,4 % à 9,9 %	2,8 % à 3,2 %

Pour la période close le 31 décembre 2013, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

En outre, une analyse de sensibilité sur les taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme (évolution défavorable de 50 points de base pour ces deux facteurs) a été menée

individuellement pour chaque marque à durée de vie indéfinie et ne conduirait pas à la constatation de perte de valeur.

Pour la période close au 31 décembre 2012, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur sont les suivants :

Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie	Valeur d'utilité	
		Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
Valeur d'utilité	1 408,0	9,9 % à 10,3 %	2,8 % à 3,1 %

Pour la période close le 31 décembre 2012, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

Les brevets s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Au début de la période	582,0	576,8
■ Acquisitions	0,0	7,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(3,3)	(1,8)
	578,7	582,0
Amortissements et dépréciations cumulés	(574,8)	(576,5)
À LA FIN DE LA PÉRIODE	3,9	5,5

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à ce jour sur ces brevets.

Les autres immobilisations incorporelles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Frais de développement capitalisés	260,0	232,8
Logiciels	95,0	93,1
Autres	76,1	72,3
	431,1	398,2
Amortissements et dépréciations cumulés	(258,9)	(224,5)
À LA FIN DE LA PÉRIODE	172,2	173,7

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée à ce jour sur ces éléments.

Pour l'exercice 2013, les dotations aux amortissements et dépréciations relatives aux autres immobilisations incorporelles s'élèvent à 45,3 millions d'euros dont 27,7 millions d'euros sur les frais de développement capitalisés et 11,3 millions d'euros sur les logiciels.

Pour l'exercice 2012, les dotations aux amortissements et dépréciations relatives aux autres immobilisations incorporelles s'élevaient à 41,1 millions d'euros, dont 24,2 millions d'euros sur les frais de développement capitalisés et 11,4 millions d'euros sur les logiciels.

Les dotations prévisionnelles aux amortissements des marques et brevets sur les cinq prochains exercices sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Brevets	Marques	Total
2014	0,7	20,7	21,4
2015	0,7	20,7	21,4
2016	0,7	20,7	21,4
2017	0,7	20,7	21,4
2018	0,7	20,7	21,4

NOTE 5 - GOODWILL (NOTE 2.7)

Les *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
France	675,8	640,5
Italie	366,8	366,8
Reste de l'Europe	271,8	280,2
USA/Canada	404,1	420,8
Reste du Monde	693,2	746,9
	2 411,7	2 455,2

L'affectation géographique des *goodwill* s'appuie sur la valeur de la société acquise déterminée à la date de la transaction et sur les synergies avec les sociétés existantes.

Dans les zones « Reste de l'Europe » et « Reste du Monde », aucun *goodwill* alloué de façon définitive à une UGT (unité génératrice de trésorerie) n'est supérieur à 10 % du *goodwill* total.

Les variations des *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Valeur brute au début de la période	2 493,3	2 440,9
■ Acquisitions	108,8	145,5
■ Ajustements	(42,4)	(65,2)
■ Effet de conversion	(112,2)	(27,9)
Valeur brute à la fin de la période	2 447,5	2 493,3
Pertes de valeur au début de la période	(38,1)	(37,4)
■ Perte de valeur	0,0	0,0
■ Effet de conversion	2,3	(0,7)
Pertes de valeur à la fin de la période	(35,8)	(38,1)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	2 411,7	2 455,2

Les ajustements correspondent à la différence entre l'allocation définitive et provisoire du *goodwill*.

Aux fins de tests de perte de valeur, un *goodwill* a été alloué aux divers pays, regroupant les filiales correspondant au niveau le plus bas d'unités génératrices de trésorerie (UGT). La France, l'Italie, et les USA/Canada constituent chacune des UGT à part entière, tandis que les zones Reste de l'Europe et Reste du Monde incluent chacune plusieurs UGT.

Ces UGT, auxquelles un *goodwill* a été alloué, font l'objet de tests de perte de valeur chaque année et dans le cas où des événements ou circonstances particulières pourraient entraîner une perte

de valeur. Une comparaison est faite entre la valeur comptable des groupes d'actifs correspondants, y compris le *goodwill*, et la valeur d'utilité des UGT. La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus des UGT concernées.

Le *goodwill* des acquisitions comportant des minoritaires a été valorisé en utilisant la méthode du *goodwill* partiel (note 2.7.1).

L'actualisation de la valeur d'utilité a été calculée avec des taux avant impôt appliqués à des flux de trésorerie futurs attendus avant impôt.

Pour la période close au 31 décembre 2013, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur sont les suivants :

	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
France		675,8	10,5 %	2 %
Italie		366,8	15,4 %	2 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	271,8	8,7 à 20,4 %	2 à 5 %
USA/Canada		404,1	10,5 %	3 %
Reste du Monde		693,2	10,3 à 18,6 %	2 à 5 %
		2 411,7		

Pour la période close le 31 décembre 2013 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

En outre, une analyse de sensibilité sur les taux d'actualisation, les taux de croissance à long terme et les taux de marge opérationnelle (évolution défavorable de 50 points de base pour

ces trois facteurs) a été menée individuellement pour chaque UGT et ne conduirait pas à la constatation de perte de valeur.

Pour la période close au 31 décembre 2012, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur sont les suivants :

	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
France		640,5	10,5 %	2 %
Italie		366,8	15,9 %	2 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	280,2	9,4 à 18,7 %	2 à 5 %
USA/Canada		420,8	10,8 %	3 %
Reste du Monde		746,9	11,8 à 20,9 %	2 à 5 %
		2 455,2		

Pour la période close le 31 décembre 2012 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

L'allocation initiale du prix d'acquisition des sociétés acquises n'est pas définitive ; en conséquence, les goodwill qui y sont

attachés peuvent être ajustés au cours de l'année suivant cette allocation initiale.

Les allocations de prix d'acquisition pour les périodes closes au 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012, s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2013	31 décembre 2012
■ Marques	41,4	70,6
■ Impôts différés sur Marques	(3,4)	(10,1)
■ Brevets	0,0	7,0
■ Impôts différés sur Brevets	0,0	(2,4)
■ Autres immobilisations incorporelles	7,2	4,9
■ Impôts différés sur autres immobilisations incorporelles	0,0	(1,2)
■ Goodwill	108,8	145,5

NOTE 6 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES (NOTE 2.8)

6.1 ANALYSE DES VARIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les variations des immobilisations sur l'exercice 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013				
	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	Total
<i>Valeur brute</i>					
Au début de la période	56,2	579,3	1 602,4	291,4	2 529,3
■ Acquisitions	0,0	9,7	41,3	44,4	95,4
■ Cessions	(0,7)	(10,4)	(40,6)	(16,2)	(67,9)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,2	11,6	55,2	(41,1)	25,9
■ Effet de conversion	(1,5)	(10,2)	(37,1)	(11,7)	(60,5)
À la fin de la période	54,2	580,0	1 621,2	266,8	2 522,2
<i>Amortissements et dépréciations</i>					
Au début de la période	(8,2)	(354,5)	(1 375,9)	(214,1)	(1 952,7)
■ Dotations	(0,6)	(19,0)	(68,7)	(13,2)	(101,5)
■ Reprises	0,7	9,6	39,5	14,9	64,7
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,0	(3,7)	(24,2)	16,6	(11,3)
■ Effet de conversion	0,0	4,9	26,5	7,8	39,2
À la fin de la période	(8,1)	(362,7)	(1 402,8)	(188,0)	(1 961,6)
<i>Valeur nette</i>					
Au début de la période	48,0	224,8	226,5	77,3	576,6
■ Acquisitions / Dotations	(0,6)	(9,3)	(27,4)	31,2	(6,1)
■ Cessions / Reprises	0,0	(0,8)	(1,1)	(1,3)	(3,2)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,2	7,9	31,0	(24,5)	14,6
■ Effet de conversion	(1,5)	(5,3)	(10,6)	(3,9)	(21,3)
À la fin de la période	46,1	217,3	218,4	78,8	560,6

Sur la totalité de ces immobilisations corporelles, un montant de 10,3 millions d'euros est disponible à la vente. Ces biens disponibles à la vente sont valorisés à la valeur la plus faible entre la valeur de marché et la valeur nette comptable.

Les variations des immobilisations sur l'exercice 2012 s'analysaient comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012				Total
	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	
<i>Valeur brute</i>					
Au début de la période	55,9	574,8	1 612,1	291,7	2 534,5
■ Acquisitions	0,0	3,5	35,1	43,3	81,9
■ Cessions	0,0	(10,2)	(64,7)	(15,4)	(90,3)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,5	12,0	24,2	(27,7)	9,0
■ Effet de conversion	(0,2)	(0,8)	(4,3)	(0,5)	(5,8)
À la fin de la période	56,2	579,3	1 602,4	291,4	2 529,3
<i>Amortissements et dépréciations</i>					
Au début de la période	(7,6)	(341,9)	(1 366,4)	(212,7)	(1 928,6)
■ Dotations	(0,6)	(20,6)	(70,9)	(13,1)	(105,2)
■ Reprises	0,0	7,9	63,7	13,8	85,4
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,0	(0,2)	(4,5)	(1,9)	(6,6)
■ Effet de conversion	0,0	0,3	2,2	(0,2)	2,3
À la fin de la période	(8,2)	(354,5)	(1 375,9)	(214,1)	(1 952,7)
<i>Valeur nette</i>					
Au début de la période	48,3	232,9	245,7	79,0	605,9
■ Acquisitions / Dotations	(0,6)	(17,1)	(35,8)	30,2	(23,3)
■ Cessions / Reprises	0,0	(2,3)	(1,0)	(1,6)	(4,9)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,5	11,8	19,7	(29,6)	2,4
■ Effet de conversion	(0,2)	(0,5)	(2,1)	(0,7)	(3,5)
À la fin de la période	48,0	224,8	226,5	77,3	576,6

6.2 LES IMMOBILISATIONS CORPORELLES CORRESPONDANT À DES BIENS LOUÉS (LOCATION FINANCEMENT) CAPITALISÉS S'ANALYSENT COMME SUIT :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Terrains	2,3	2,3
Constructions	36,1	36,2
Matériel et outillage	31,4	31,5
	69,8	70,0
Amortissements cumulés	(39,7)	(38,9)
	30,1	31,1

6.3 LES OBLIGATIONS DÉCOULANT DE CES CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT SONT ENREGISTRÉES AU BILAN :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Emprunts non courants	12,4	13,8
Emprunts courants	1,3	2,1
	13,7	15,9

6.4 L'ÉCHÉANCIER DES LOYERS MINIMAUX RELATIFS AUX BIENS LOUÉS CAPITALISÉS (LOCATION FINANCEMENT) SE PRÉSENTE COMME SUIT :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Moins d'un an	1,5	2,4
Un à deux ans	1,5	1,6
Deux à trois ans	1,4	1,5
Trois à quatre ans	1,3	1,5
Quatre à cinq ans	1,3	1,5
Au-delà de cinq ans	7,4	9,3
	14,4	17,8
Dont intérêts	(0,7)	(1,9)
VALEUR NETTE DES LOYERS FUTURS MINIMAUX	13,7	15,9

NOTE 7 - STOCKS (NOTE 2.9)

Les stocks s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Matières premières, fournitures et emballages	231,7	231,8
Produits semi-finis	90,8	92,5
Produits finis	403,4	386,0
	725,9	710,3
Dépréciation	(105,0)	(110,5)
	620,9	599,8

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

NOTE 8 - CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (NOTE 2.5)

En 2013, le Groupe a réalisé plus de 95 % de son chiffre d'affaires auprès de distributeurs de matériel électrique, dont les deux principaux représentaient approximativement 23 % du chiffre

d'affaires net consolidé. Le Groupe estime qu'aucun autre client distributeur ne représentait plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Créances clients et comptes rattachés	538,7	552,6
Dépréciation	(64,4)	(62,0)
	474,3	490,6

Les caractéristiques des contrats de cession de créances ont permis au Groupe de décomptabiliser des créances clients un montant de 25,8 millions d'euros au 31 décembre 2013, conformément à la norme IAS 39 (21,0 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Les créances clients dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Échéances inférieures à 3 mois	82,3	71,6
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	21,4	19,5
Échéances supérieures à 12 mois	22,6	19,1
	126,3	110,2

Ces créances sont dépréciées à hauteur de 56,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 (54,6 millions d'euros au 31 décembre 2012). La répartition par échéance de ces dépréciations est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Échéances inférieures à 3 mois	13,3	17,2
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	20,3	18,3
Échéances supérieures à 12 mois	22,6	19,1
	56,2	54,6

NOTE 9 - AUTRES CRÉANCES

Les autres créances s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Créances personnel	3,2	4,2
Autres créances	28,7	30,5
Charges constatées d'avance	23,7	23,5
Autres taxes	82,9	82,3
	138,5	140,5

Ces actifs sont valorisés au coût historique et il n'existe pas d'élément ou de circonstance particulière ayant entraîné de perte de valeur.

NOTE 10 - TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NOTE 2.4)

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 602,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 et correspondent pour l'essentiel à des dépôts bancaires dont l'échéance initiale n'excède pas 3 mois

(note 22.2.1). Sur ce montant, environ 15,2 millions d'euros ne sont pas disponibles à court terme pour le Groupe.

NOTE 11 - CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT NET PAR ACTION (NOTE 2.18)

Le capital social au 31 décembre 2013 est de 1 062 362 068 euros représenté par 265 590 517 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 277 225 674 droits de vote.

Le détail ci-dessous donne l'évolution du capital social au 31 décembre 2013 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)	Prime d'émission (en euros)
Au 31/12/2012	264 374 875	4	1 057 499 500	1 089 552 202
Souscription d'actions du plan d'options 2007	413 576	4	1 654 304	8 767 811
Souscription d'actions du plan d'options 2008	325 048	4	1 300 192	5 389 296
Souscription d'actions du plan d'options 2009	475 212	4	1 900 848	4 333 933
Souscription d'actions du plan d'options 2010	1 806	4	7 224	32 183
Au 31/12/2013	265 590 517	4	1 062 362 068	1 108 075 425

Il existe une seule catégorie d'actions constituée d'actions ordinaires. La valeur nominale d'une action est de 4 euros.

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2007 à 2010, 1 215 642 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2013, représentant une augmentation de capital d'un montant de 4,9 millions d'euros assortie d'une prime d'émission de 18,5 millions d'euros.

11.1 RACHAT D'ACTIONS ET CONTRAT DE LIQUIDITÉ**11.1.1 Rachat d'actions**

Au 31 décembre 2012, le Groupe détenait 51 584 actions. Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a racheté 860 000 actions pour une valeur de 30 155 062 euros et a transféré 848 557 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance.

Au 31 décembre 2013, le Groupe détient 63 027 actions pour une valeur d'acquisition de 1 572 484 euros, affectées à :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 58 106 actions et pour une valeur d'acquisition de 1 449 853 euros ; et
- la cession d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats pour 4 921 actions et pour une valeur d'acquisition de 122 631 euros.

11.1.2 Contrat de liquidité

Le 29 mai 2007, le Groupe a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires cotées sur le marché NYSE Euronext Paris et conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par la décision de l'AMF du 22 mars 2005.

Le montant maximum de trésorerie pouvant être engagé dans le cadre de ce contrat s'élève à 15,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, le Groupe détient 107 500 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 4 285 428 euros.

Les mouvements sur l'exercice 2013, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie positif de 72 390 euros et correspondent aux acquisitions, nettes de cessions, de 7 500 actions.

11.2 RÉSULTAT NET PAR ACTION

Le résultat net par action calculé sur le nombre moyen d'actions ordinaires se présente comme suit :

		31 décembre 2013	31 décembre 2012
Résultat net revenant à Legrand (<i>en millions d'euros</i>)	A	530,5	505,6
Actions ordinaires :			
■ fin de période		265 590 517	264 374 875
■ dont auto-détenues		170 527	151 584
■ moyenne (hors auto-détention)	B	264 932 592	263 401 182
■ moyenne après dilution (hors auto-détention)	C	268 941 322	266 012 909
Options et actions de performance restantes en fin de période		7 429 316	9 620 375
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité durant la période		(867 500)	(289 500)
Actions de performance transférées durant la période		848 557	698 452
Résultat net par action (<i>euros</i>) (note 2.18)	A/B	2,002	1,920
Résultat net dilué par action (<i>euros</i>) (note 2.18)	A/C	1,973	1,901
Dividendes versés par action (<i>euros</i>)		1,000	0,930

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe :

- a émis 1 215 642 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a transféré 848 557 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, provenant de 860 000 actions rachetées sur la période ;
- et a par ailleurs procédé à des acquisitions nettes de 7 500 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *pro rata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2013, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1^{er} janvier 2013, les résultats nets par action et dilué par action auraient été respectivement de 1,99 euro et 1,96 euro au 31 décembre 2013.

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe :

- a émis 985 880 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a transféré 698 452 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ;
- et a également procédé à des cessions nettes de 130 500 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *pro rata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2012, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1^{er} janvier 2012, les résultats nets par action de base et dilué par action auraient été respectivement de 1,91 euro et 1,89 euro au 31 décembre 2012.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09
T

A

NOTE 12 - PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS, PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE, PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX BÉNÉFICIAIRES (NOTE 2.14)

12.1 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS 2007 À 2012 DE LEGRAND

12.1.1 Plans d'actions de performance

Depuis le Plan 2012, aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée. Comme expliqué en note 16.2, des plans de rémunérations pluriannuelles long terme ont été mis en place en 2013.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'attributions d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2009 ⁽¹⁾	Plan 2010 ⁽²⁾	Plan 2011 ⁽³⁾	Plan 2012 ⁽⁴⁾
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	27/05/2010	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	04/03/2009	04/03/2010	03/03/2011	07/03/2012
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	288 963	896 556	1 592 712	985 656
dont le nombre attribuées aux mandataires sociaux	23 491	62 163	127 888	30 710
■ Gilles Schnepf	12 075	38 373	65 737	30 710
■ Olivier Bazil	11 416	23 790	62 151	
Date d'acquisition des actions	Plan résidents : 05/03/2011 Plan non résidents : 05/03/2013	Plan résidents : 05/03/2012 Plan non résidents : 05/03/2014	Plan résidents : 04/03/2013 Plan non résidents : 04/03/2015	Plan résidents : 08/03/2014 Plan non résidents : 08/03/2016
Date de fin de période de conservation	Plan résidents : 06/03/2013 Plan non résidents : 05/03/2013	Plan résidents : 06/03/2014 Plan non résidents : 05/03/2014	Plan résidents : 05/03/2015 Plan non résidents : 04/03/2015	Plan résidents : 09/03/2016 Plan non résidents : 08/03/2016
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	(263 246)	(406 046)	(710 271)	(338)
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	(25 717)	(57 778)	(71 407)	(22 039)

ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES EN FIN D'EXERCICE

0 432 732 811 034 963 279

(1) **Plan 2009** : les actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2009 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2008. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2008 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique *. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2009 en fonction de l'atteinte de ces objectifs.

(2) **Plan 2010** : les actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique *. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.

(3) **Plan 2011** : concernant les attributions au titre de l'exercice 2010, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2010 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique *. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 3 mars 2011 en fonction de l'atteinte de ces objectifs. De plus, l'acquisition définitive de l'essentiel des actions de performance attribuées gratuitement par les dirigeants mandataires sociaux est, depuis le Plan 2011, soumise à des conditions de performance définies par le Conseil d'administration. Ces conditions de performance combinent à la fois un critère externe (performance de la marge nette consolidée par rapport à un panier de comparables sur 4 ans) et deux critères internes (performance de résultat économique * et de marge économique sur des périodes successives de 4 ans). Au total, pour le Plan 2011 au titre de l'exercice 2010, l'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement par les dirigeants mandataires sociaux est donc soumise à un double jeu de conditions de performance, qui s'appliquent au moment de l'attribution ainsi qu'au moment de l'acquisition définitive.

(4) **Plan 2012** : en ce qui concerne les attributions au titre de l'exercice 2011, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2011 les objectifs à atteindre en matière de résultat économique. Sur la base du niveau de réalisation de l'objectif de résultat économique *, le Conseil d'administration du 7 mars 2012 a déterminé l'attribution initiale de 30 710 actions de performance à Monsieur Gilles Schnepf. En complément, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de renforcer les conditions de performance relatives à l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf, pouvant ainsi annuler tout ou partie de l'attribution initiale. Ainsi, l'attribution initiale n'est intégralement acquise qu'à la condition d'un accroissement du résultat économique * sur une période de 4 ans précédant l'acquisition définitive des actions de performance démontrant ainsi la création de valeur dans la durée. Toutefois, si ce premier critère n'est pas atteint, un second critère sera examiné afin de vérifier si la performance du Groupe, mesurée par la marge économique, a été supérieure à celle d'un panier de comparables sur ces périodes.

* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces actions (soit 2 207 045 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,8 % du capital de la Société au 31 décembre 2013.

Dans le cadre du Plan 2012, au titre de l'exercice 2011, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux 10 salariés non-mandataires sociaux les mieux dotés est de 27 911 actions.

12.1.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Depuis le Plan 2010, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous :

	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 638 137	2 015 239	1 185 812	3 254 726
<i>dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>				
■ Gilles Schnepf	40 745	72 583	48 300	134 351
■ Olivier Bazil	38 536	68 648	45 664	83 295
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	25,20 euros	20,58 euros	13,12 euros	21,82 euros
	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(1) (2)	(1) (3)	(1) (4)	(1) (5)
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	(866 732)	(965 250)	(477 796)	(5 509)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(107 421)	(121 239)	(107 612)	(220 084)
OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS RESTANTES EN FIN D'EXERCICE	663 984	928 750	600 404	3 029 133

(1) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(2) Les options attribuées au cours de l'exercice 2007 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2006, en fonction d'objectifs de performance économique.

(3) Les options attribuées au cours de l'exercice 2008 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2007, en fonction d'objectifs de performance économique.

(4) Les options attribuées au cours de l'exercice 2009 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2008. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2008 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique *. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2009 en fonction de l'atteinte de ces objectifs.

(5) Les options attribuées au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique *. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.

* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Le cours moyen pondéré des actions obtenues suite à levées d'options au cours de l'exercice 2013 s'est élevé à 19,24 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 5 222 271 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 2,0 % du capital de la Société (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options) au 31 décembre 2013.

12.1.3 Modèles d'évaluation des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Groupe évalue la juste valeur des instruments fondés sur des actions à la date de leur octroi. Il utilise pour les valoriser soit le modèle binomial, soit le modèle mathématique Black & Scholes, sur la base des hypothèses suivantes :

Hypothèses	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Taux sans risque	4,35 %	3,40 %	2,25 %	2,91 %
Volatilité attendue	28,70 %	30,00 %	38,40 %	28,00 %
Rendement attendu	1,98 %	3,47 %	5,00 %	3,20 %

L'hypothèse de durée de vie attendue des options de souscription ou d'achat d'actions utilisée par le Groupe est de 5 ans pour ces différents plans.

12.1.4 Charges IFRS 2

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 pour l'ensemble de ces plans et a, de ce fait, comptabilisé une charge de 20,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 (30,0 millions d'euros au 31 décembre 2012). Se référer par ailleurs à la note 16.2 pour les plans de rémunérations pluriannuelles long terme mis en place en 2013.

dès lors que le bénéfice après impôt atteint un certain niveau. Les sommes distribuées à ce titre sont généralement bloquées pendant cinq ans.

Indépendamment de cette obligation, certaines sociétés françaises et filiales étrangères du Groupe réservent à leurs salariés une quote-part de leur résultat, selon des formules d'intéressement négociées au niveau de chaque entreprise.

Une charge à payer de 30,2 millions d'euros relative aux charges de participation et intéressement a été comptabilisée au titre de l'exercice 2013 (cette charge à payer était de 35,8 millions d'euros pour l'exercice 2012).

12.2 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX BÉNÉFICES

La législation en vigueur fait obligation aux sociétés françaises de verser à leurs salariés une participation aux fruits de l'expansion

NOTE 13 - RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION

13.1 RÉSERVES

Les réserves consolidées non distribuées de Legrand et de ses filiales s'élèvent à 2 575,8 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Les réserves sociales et le résultat de l'exercice de Legrand sont distribuables à hauteur de 1 383,2 millions d'euros à cette même date.

13.2 RÉSERVES DE CONVERSION

Comme indiqué à la note 2.3, la réserve de conversion permet de constater les effets des fluctuations monétaires dans les états financiers des filiales à l'occasion de la conversion de ceux-ci en euros.

La réserve de conversion intègre les fluctuations des devises ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Dollar américain	(156,3)	(148,8)
Autres devises	(244,5)	(59,5)
	(400,8)	(208,3)

Le Groupe opère dans plus de 80 pays. Il est exposé principalement à une douzaine de devises autres que l'euro et le dollar américain, dont le real brésilien, la roupie indienne, la livre turque, le peso chilien, le dollar australien, et le rouble russe, qui ont généré l'essentiel de la variation des réserves de conversion sur l'exercice 2013.

Comme indiqué en note 2.12, la variation latente de change des Obligations *Yankee* libellées en dollars américains est comptabilisée en augmentation des réserves de conversion pour un montant de 12,2 millions d'euros sur l'exercice 2013, soit

un solde de 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 venant diminuer les réserves de conversion.

Par ailleurs, comme indiqué en note 2.3, les écarts de change relatifs aux créances à recevoir ou dettes à payer constituant en substance une part de l'investissement net en devises d'une entité étrangère du Groupe sont enregistrés en diminution des réserves de conversion pour un montant de 0,8 millions d'euros sur l'exercice 2013, soit un solde de 4,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 venant diminuer les réserves de conversion.

NOTE 14 - EMPRUNTS NON COURANTS ET COURANTS (NOTE 2.19)

14.1 EMPRUNTS NON COURANTS

Le Groupe mène une gestion active de ses emprunts. La diversification de ses sources de financement lui permet de renforcer ses capacités de développement à moyen terme, tout en assurant sa solidité financière à long terme.

Les emprunts non courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Obligations Yankee	279,5	296,1
Emprunts obligataires	1 100,8	1 104,3
Autres emprunts *	114,8	106,7
	1 495,1	1 507,1
Coûts d'émission de la dette	(8,5)	(10,4)
	1 486,6	1 496,7

* Dont 55,2 millions d'euros correspondant au montant investi par les salariés dans le fonds de commun de placement intitulé « Legrand Obligations Privées » (61,7 millions au 31 décembre 2012).

Les emprunts non courants (hors coût d'émission de la dette) sont libellés dans les monnaies suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Euro	1 155,3	1 117,6
Dollar américain	279,5	333,8
Autres devises	60,3	55,7
	1 495,1	1 507,1

Les emprunts non courants (hors coût d'émission de la dette) au 31 décembre 2013 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Obligations Yankee	Emprunts obligataires	Autres emprunts
Un à deux ans		0,8	6,4
Deux à trois ans		0,0	45,2
Trois à quatre ans		300,0	36,3
Quatre à cinq ans		400,0	19,6
Au-delà de cinq ans	279,5	400,0	7,3
	279,5	1 100,8	114,8

Les emprunts non courants (hors coût d'émission de la dette) au 31 décembre 2012 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Obligations Yankee	Emprunts obligataires	Autres emprunts
Un à deux ans		3,5	19,7
Deux à trois ans		0,8	14,1
Trois à quatre ans		0,0	45,7
Quatre à cinq ans		300,0	18,3
Au-delà de cinq ans	296,1	800,0	8,9
	296,1	1 104,3	106,7

Les taux d'intérêt moyens des emprunts s'analysent comme suit :

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Obligations <i>Yankee</i>	8,50 %	8,50 %
Emprunts obligataires	3,73 %	3,77 %
Autres emprunts	2,17 %	3,04 %

Ces emprunts sont garantis comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Actifs hypothéqués, nantis ou gagés	18,5	7,8
Garanties concédées à des banques	168,3	159,6
Garanties concédées à d'autres organismes	28,6	31,1
	215,4	198,5

14.1.1 Contrat de Crédit 2011

En octobre 2011, le Groupe a conclu avec 6 banques une facilité multidevises (Contrat de Crédit 2011) d'un montant de 900,0 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement de deux fois un an.

Les deux renouvellements d'un an ayant été acceptés par les banques, la maturité du Contrat de Crédit a été portée à octobre 2018.

La marge appliquée au-delà des taux Euribor/Libor est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe. Au 31 décembre 2013, sur la base de cette notation, la marge appliquée est de 0,55 %. Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2011 ne fait pas l'objet de covenant.

14.1.2 Obligations *Yankee* à 8,5 %

Le 14 février 1995, Legrand France a émis sur le marché public américain un emprunt obligataire d'un montant de 400,0 millions de dollars américains, portant intérêt fixe au taux de 8,5 % et remboursable le 15 février 2025. Les intérêts de cet emprunt sont payables à terme échu, les 15 février et 15 août de chaque année, la première échéance étant intervenue le 15 août 1995.

Les obligations ne font l'objet d'aucun amortissement et ne peuvent être remboursées avant l'échéance, sauf en cas d'évolution de la législation qui obligerait à des paiements additionnels s'ajoutant au principal et aux intérêts. Si Legrand France n'était pas, pour des raisons légales, autorisée à payer ces suppléments, le remboursement anticipé des obligations deviendrait généralement obligatoire ; si la loi

autorisait le paiement de ces suppléments, Legrand France pourrait, à son initiative, rembourser par anticipation l'intégralité – et l'intégralité seulement – des obligations.

En décembre 2013, le Groupe a été sollicité par des détenteurs d'Obligations *Yankee* pour leur racheter des titres. Dans ce cadre, le Groupe a décidé d'acquérir des Obligations *Yankee* représentant au total un nominal de 6,5 millions de dollars. Ces obligations ont été annulées consécutivement à leur acquisition par le Groupe.

14.1.3 Emprunts obligataires

En février 2010, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

En mars 2011, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 21 mars 2018. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

En avril 2012, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

14.1.4 Lignes de crédit non utilisées

Au 31 décembre 2013, le Groupe a la possibilité de tirer un montant additionnel de 900,0 millions d'euros au titre du Contrat de Crédit 2011 (crédit revolver).

14.2 EMPRUNTS COURANTS

Les emprunts courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Billets de trésorerie	0,0	0,0
Autres emprunts	86,9	80,1
	86,9	80,1

NOTE 15 - PROVISIONS

La variation des provisions sur l'exercice 2013 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013					
	Garantie produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	24,1	57,9	45,9	22,6	62,4	212,9
Changements du périmètre de consolidation	0,3	0,2	0,4	0,0	0,1	1,0
Dotations aux provisions	3,9	23,8	0,4	14,3	28,0	70,4
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(4,2)	(3,3)	(5,7)	(11,8)	(9,5)	(34,5)
Reprises de provisions devenues sans objet	(2,7)	(13,9)	(4,1)	(0,6)	(8,2)	(29,5)
Reclassements	(4,8)	10,1	(20,5)	(1,6)	9,0	(7,8)
Effet de conversion	(0,8)	(1,9)	(0,6)	(2,3)	(6,6)	(12,2)
À LA FIN DE LA PÉRIODE	15,8	72,9	15,8	20,6	75,2	200,3
dont part non courante	5,0	45,2	13,5	1,2	35,5	100,4

Les « Autres » provisions contiennent des provisions pour avantages long terme au personnel, dont principalement une provision constituée au titre des plans de rémunérations pluriannuelles long terme décrits dans le paragraphe 16.2 pour un montant de 13,0 millions d'euros (se référer par ailleurs au tableau de variation des capitaux propres consolidés pour les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans

d'actions de performance attribués précédemment et décrits dans la note 12).

Les « Autres » provisions incluent également des provisions pour risques en matière d'environnement à hauteur de 13,0 millions d'euros, en prévision notamment des coûts de dépollution de biens immobiliers disponibles à la vente.

La variation des provisions sur l'exercice 2012 s'analysait comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012					
	Garantie produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	15,7	60,3	34,9	26,3	66,4	203,6
Changements du périmètre de consolidation	2,5	0,0	0,0	0,0	0,6	3,1
Dotations aux provisions	9,2	25,3	11,9	13,3	19,9	79,6
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(2,3)	(6,2)	(0,8)	(9,9)	(10,3)	(29,5)
Reprises de provisions devenues sans objet	(0,8)	(23,3)	(0,9)	(5,2)	(12,1)	(42,3)
Reclassements	0,0	3,0	1,0	(1,2)	(1,8)	1,0
Effet de conversion	(0,2)	(1,2)	(0,2)	(0,7)	(0,3)	(2,6)
À LA FIN DE LA PÉRIODE	24,1	57,9	45,9	22,6	62,4	212,9
dont part non courante	5,7	36,9	44,0	1,5	16,8	104,9

NOTE 16 - AVANTAGES LONG TERME AU PERSONNEL (NOTE 2.16)

16.1 AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Les avantages au personnel concernant les avantages postérieurs à l'emploi selon le régime des prestations définies se répartissent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
France (note 16.1.2)	89,9	79,8
Italie (note 16.1.3)	37,3	40,0
Royaume Uni (note 16.1.4)	8,3	11,9
États-Unis (note 16.1.5)	8,7	25,7
Autres pays	16,4	15,9
TOTAL DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI	160,6	173,3
<i>dont part courante</i>	3,9	7,7

Le montant total des engagements constatés au bilan s'élève à 160,6 millions d'euros au 31 décembre 2013 (173,3 millions d'euros au 31 décembre 2012) ; il est analysé à la note 16.1.1, qui indique un engagement total de 302,9 millions d'euros au 31 décembre 2013 (316,3 millions d'euros au 31 décembre

2012, moins les coûts des services passés non reconnus pour 8,0 millions d'euros au 31 décembre 2012), diminué d'un actif total de 142,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 (135,0 millions d'euros au 31 décembre 2012).

16.1.1 Prestations de retraite et avantages postérieurs à l'emploi

L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi, y compris les engagements courants et non courants, porte essentiellement sur la France, l'Italie, les États-Unis et le Royaume-Uni.

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Évolution de l'engagement		
Engagement au début de la période	316,3	286,1
Coûts des services	8,7	7,6
Coût de l'actualisation financière	9,7	11,0
Prestations versées	(17,8)	(17,3)
Cotisations des salariés	0,3	0,5
Amendements aux régimes	0,7	0,0
Pertes (gains) actuariels	(7,1)	29,5
Réductions, liquidations, prestations spéciales de cessation d'emploi	(0,1)	(1,3)
Effet de conversion	(7,0)	0,2
Autres	(0,8)	0,0
TOTAL DES ENGAGEMENTS À LA FIN DE LA PÉRIODE (I)	302,9	316,3
COÛTS DES SERVICES PASSÉS NON RECONNUS (II)	0,0	8,0
Valeur des actifs		
Valeur des actifs au début de la période	135,0	121,4
Rendement attendu des actifs du régime	5,0	7,3
Cotisations patronales	11,6	12,4
Cotisations des participants	0,6	0,5
Prestations versées	(13,2)	(12,5)
Gains (pertes) actuariels	7,6	5,7
Effet de conversion	(4,3)	0,2
VALEUR DES ACTIFS À LA FIN DE LA PÉRIODE (III)	142,3	135,0
ENGAGEMENT CONSTATÉ AU BILAN (I) - (II) - (III)	160,6	173,3
Passif courant	3,9	7,7
Passif non courant	156,7	165,6

Les écarts actuariels d'un montant de 14,7 millions d'euros ont été comptabilisés en capitaux propres au 31 décembre 2013 pour un montant après impôts de 9,8 millions d'euros.

Sur ce montant de 14,7 millions d'euros, 0,5 millions d'euros sont liés aux changements d'hypothèses démographiques, et 10,4 millions d'euros aux changements d'hypothèses financières.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- zone euro : *iBoxx € Corporates AA 10+* ;
- Royaume Uni : *iBoxx £ Corporates AA 15+* ;

- États-Unis : *Citibank Pension Liability Index*.

Le Groupe a procédé, par ailleurs, à une analyse de sensibilité sur :

- le taux d'actualisation retenu. Une diminution de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle complémentaire d'environ 21,1 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement au 31 décembre 2013 ;
- le taux de revalorisation salariale. Une augmentation de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle complémentaire d'environ 6,1 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement au 31 décembre 2013.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09
T
A

Les versements futurs actualisés au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi du Groupe se décomposent comme suit :

(millions d'euros)

2014	10,5
2015	9,8
2016	11,5
2017	12,8
2018 et au-delà	258,3
	302,9

L'impact sur le résultat s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Coûts des services	(8,7)	(7,6)
Coûts financiers nets	(4,7)	(3,7)
Autres	(0,6)	0,4
	(14,0)	(10,9)

Au 31 décembre 2013, l'allocation moyenne pondérée de l'actif des régimes de retraite s'analyse comme suit :

(en pourcentage)

	France	Royaume-Uni	États-Unis	Total pondéré
Titres de capitaux propres		46,0	66,5	54,0
Titres de créance		47,4	31,4	39,7
Fonds de compagnies d'assurance	100,0	6,6	2,1	6,3
	100,0	100,0	100,0	100,0

16.1.2 Provisions pour indemnités de départ à la retraite et pour retraites complémentaires en France

Les provisions constituées au bilan consolidé couvrent des droits non définitivement acquis concernant les salariés encore en activité au sein du Groupe. Le Groupe n'a aucun engagement vis-à-vis d'anciens salariés, les droits définitivement acquis par ceux-ci leur ayant été payés lors de leur départ à la retraite, soit directement, soit par le biais d'un versement libératoire unique à une compagnie d'assurance spécialisée dans le service des rentes.

Le principal régime à prestations définies en vigueur en France concerne le droit à indemnités de fin de carrière. Tout salarié partant à la retraite a droit à une indemnité de départ proportionnelle à son ancienneté dans l'entreprise.

Cette indemnité est définie par la convention collective à laquelle est rattachée l'entreprise. Elle peut être issue d'un accord d'entreprise si celui-ci est plus favorable au salarié et est généralement différente selon le statut (cadre / non cadre) du salarié.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent, pour la France, à 89,9 millions d'euros au 31 décembre 2013 (79,8 millions d'euros au 31 décembre 2012). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations déterminées de 92,1 millions d'euros au 31 décembre 2013

(90,9 millions d'euros au 31 décembre 2012, moins les coûts des services passés non reconnus pour 8,0 millions d'euros au 31 décembre 2012), la juste valeur de l'actif des plans de 2,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 (3,1 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Le calcul des engagements est effectué sur la base d'hypothèses de rotation du personnel et de mortalité, en estimant un taux de progression des rémunérations et un taux d'actualisation financière. En France, le calcul est basé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 3,0 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 3,0 % (respectivement 3,0 % et 3,0 % en 2012). Par conséquent, les provisions enregistrées au bilan consolidé représentent la quote-part de l'engagement global restant à la charge du Groupe et correspond à la différence entre l'engagement global, réévalué à chaque clôture sur une base actuarielle, et la valeur nette résiduelle des actifs gérés par les fonds ayant vocation à couvrir partiellement ces engagements.

16.1.3 Provisions pour indemnités de fin de contrat de travail en Italie

En Italie, une indemnité de fin de contrat est allouée aux salariés quel que soit le motif de la cessation de l'emploi.

Depuis janvier 2007, les indemnités de fin de contrat sont versées soit à un fonds de pension (fonds indépendant du Groupe), soit

à l'Institut National de Sécurité Sociale Italienne. À compter de cette date, les cotisations effectuées au titre de l'indemnité de fin de contrat sont traitées en norme IFRS comme des régimes à cotisations définies.

Les indemnités de fin de contrat antérieures à janvier 2007 continuent d'être traitées comme des régimes à prestations définies en accord avec les normes IFRS mais en tenant compte d'une révision actuarielle qui exclut l'effet de l'augmentation future des salaires.

La provision pour indemnités de fin de contrat ainsi constituée, correspond à l'engagement de fin 2006 et à son évolution, et s'élève à 37,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 (40,0 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Le calcul de la provision est fondé sur un taux d'actualisation de 3,0 % (4,0 % en 2012).

16.1.4 Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi au Royaume-Uni

Le régime en place au Royaume-Uni est régi par l'article 153 de la loi de Finance de 2004 et est géré dans une entité juridiquement distincte du Groupe.

Les prestations sont payées directement par les fonds constitués des cotisations de l'employeur et des salariés.

Ces cotisations sont basées sur un pourcentage du salaire de chaque participant durant sa période d'activité dans la filiale du Groupe. Les prestations sont ensuite versées, au choix du participant, sous forme d'un versement libératoire dans une échelle de 0,0 à 25,0 % et d'une pension dont le montant est fonction de la valeur du versement libératoire choisie par le participant.

Le régime est géré par des administrateurs composés de trois personnes en activité dans la filiale et deux retraités anciens employés. Ces administrateurs sont conseillés par un actuaire indépendant.

Le régime est fermé aux nouveaux entrants depuis mai 2004.

L'engagement est constitué à 2,6 % de participants actifs du régime, à 46,5 % de participants dont les droits à indemnité sont clos et à 50,9 % de retraités.

Les actifs du régime sont composés à 46,0 % de titres de capitaux propres, de 47,4 % de titres de créances et 6,6 % de fonds de compagnies d'assurance. Ces actifs sont valorisés à la valeur de marché.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 8,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 (11,9 millions d'euros au 31 décembre 2012). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations déterminées de 80,9 millions d'euros au 31 décembre 2013 (82,7 millions d'euros au 31 décembre 2012) et la juste valeur de l'actif des plans de 72,6 millions d'euros au 31 décembre 2013 (70,8 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Le calcul des engagements repose sur des hypothèses de rotation du personnel et de mortalité, en estimant un taux de progression des rémunérations et un taux d'actualisation financière. Les

hypothèses retenues sont une augmentation des salaires de 4,4 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 4,4 % (respectivement 3,8 % et 4,0 % en 2012).

16.1.5 Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi aux États-Unis

Le Groupe cotise aux États-Unis à des fonds de pension pour la retraite de ses salariés, ainsi qu'à des assurances vie et de santé en faveur de certains de ses salariés retraités.

Le principal régime *Legrand North America Retirement Plan* fait l'objet d'un règlement du même nom en vigueur depuis janvier 2002 et dont le dernier amendement date de janvier 2008. Les cotisations minimum au régime sont déterminées par la section 430 du Code de fiscalité *Internal Revenue Code* (IRC).

Ce régime est géré par un administrateur dans le cadre d'un *Trust*, et financé par des cotisations patronales.

Ces cotisations sont égales :

- pour les salariés mensualisés participants au régime, à un pourcentage de leur salaire. Ce pourcentage varie en fonction de l'ancienneté du participant ;
- pour les salariés payés à l'heure participants au régime, à un montant forfaitaire. Ce montant varie en fonction de l'ancienneté du participant.

Les prestations sont ensuite versées soit sous forme d'un versement libératoire, soit sous forme de rente, au choix du participant. Pour les salariés payés à l'heure, les prestations sont systématiquement versées sous forme de rente.

Pour faire face aux obligations de ce régime, le Groupe a mis en place un *Trust* avec Prudential Financial Inc. Les actifs de ce *Trust* comprennent différents fonds d'investissement. L'administrateur du *Trust* est Legrand North America, tandis que Wiremold Company est l'administrateur du régime, et Prudential Financial Inc. le dépositaire.

Ce régime est fermé aux nouveaux entrants à compter d'août 2006 pour les salariés mensualisés et à compter d'avril 2009 pour les salariés payés à l'heure.

L'engagement est constitué à 27,0 % de participants actifs du régime, à 14,1 % de participants du régime ne cumulant plus de droits à prestations et à 58,9 % de participants retraités du régime.

Les actifs du régime sont composés à 66,5 % de titres de capitaux propres (essentiellement des actions de sociétés américaines), de 31,4 % de titres de créances (essentiellement des obligations américaines) et 2,1 % de fonds de compagnies d'assurance. Ces actifs sont valorisés à la valeur de marché.

La politique de financement du régime retenue est de financer au minimum le niveau requis par la loi.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 (25,7 millions d'euros au 31 décembre 2012). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations déterminées de 65,1 millions d'euros au 31 décembre 2013 (77,2 millions d'euros au 31 décembre 2012) et la juste valeur de l'actif des plans de

56,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 (51,5 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Le calcul des engagements repose sur des hypothèses de rotation du personnel et de mortalité, en estimant un taux de progression des rémunérations et un taux d'actualisation financière. Aux États-Unis, le calcul est fondé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 3,5 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 4,5 % (respectivement 3,5 % et 3,5 % en 2012).

16.2 AUTRES AVANTAGES DU PERSONNEL À LONG TERME

Le Conseil d'administration du 6 mars 2013 a approuvé la mise en place de plans de rémunérations pluriannuelles long terme attribués, à l'expiration d'une période de 3 ans et sous réserve du respect d'une condition de présence, au Comité de Direction du Groupe, y compris le mandataire social ainsi qu'à des personnes jugées clés dans le Groupe.

En complément de la condition de présence, les plans peuvent, selon les cas, être soumis à la réalisation par le Groupe de conditions de performances économiques futures, avec ou sans indexation sur le cours de Bourse.

Le plan indexé sur le cours de Bourse sera réglé en numéraire et, en accord avec IFRS 2, un passif a donc été enregistré dans les comptes et sera réévalué à chaque clôture jusqu'à dénouement des instruments.

Les autres plans sont qualifiés d'avantages long terme et sont provisionnés conformément à la norme IAS 19.

Au 31 décembre 2013, une charge de 13,0 millions d'euros a été comptabilisée au titre de ces plans en « résultat opérationnel ». Se référer par ailleurs à la note 12.1 pour les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance attribués précédemment, ainsi que la note 12.1.4 pour les charges IFRS 2 comptabilisées sur cet exercice et l'exercice précédent.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

NOTE 17 - AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Dettes fiscales	66,2	68,8
Salaires et charges sociales	186,1	186,3
Participation et intéressement des salariés	26,6	33,4
Fournisseurs d'immobilisations	15,3	11,1
Charges à payer	50,6	71,6
Intérêts non échus	46,2	45,7
Produits constatés d'avance	15,0	15,8
Avantages du personnel	3,9	7,7
Autres passifs courants	31,9	38,1
	441,8	478,5

NOTE 18 - ANALYSE DE CERTAINS FRAIS

18.1 ANALYSE DES FRAIS OPÉRATIONNELS

Les frais opérationnels comprennent, notamment, les catégories de coûts suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Consommation de matières premières et composants	(1 437,8)	(1 415,9)
Salaires et charges sociales	(1 113,3)	(1 120,0)
Participation et intéressement des salariés	(30,2)	(35,8)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	(1 143,5)	(1 155,8)
Amortissement des immobilisations corporelles	(101,5)	(105,2)
Amortissement des immobilisations incorporelles	(66,9)	(61,1)

L'effectif inscrit du Groupe au 31 décembre 2013 est de 33 272 (33 079 au 31 décembre 2012).

18.2 ANALYSE DES AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Charges liées aux restructurations	(29,3)	(25,5)
Perte de valeur du goodwill	0,0	0,0
Autres	(42,9)	(41,3)
	(72,2)	(66,8)

NOTE 19 - CHARGES FINANCIÈRES NETTES

19.1 GAINS (PERTES) DE CHANGE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Gains (pertes) de change	(1,8)	(11,7)

19.2 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Produits financiers	6,8	20,8
Variation des justes valeurs des instruments financiers	0,1	0,0
Total des produits financiers	6,9	20,8
Charges financières	(87,7)	(102,1)
Variation des justes valeurs des instruments financiers	0,0	(0,4)
Total des charges financières	(87,7)	(102,5)
RÉSULTAT FINANCIER NET	(80,8)	(81,7)

Les charges financières correspondent pour la majeure partie aux intérêts financiers relatifs aux emprunts (note 14).

Depuis l'application de la norme IAS 19 révisée en 2013 (se référer à la note 2.1.3), le rendement attendu des actifs et les coûts financiers sur l'engagement au titre des régimes de prestations définies sont présentés pour leur montant net dans les charges financières. Pour rappel, le rendement attendu des actifs comptabilisé en produits financiers en 2012 s'élevait à 7,3 millions d'euros.

NOTE 20 - IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS (NOTE 2.10)

La charge d'impôt s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Impôts courants :		
En France	(70,7)	(72,1)
À l'étranger	(167,7)	(166,0)
	(238,4)	(238,1)
Impôts différés :		
En France	(5,7)	5,0
À l'étranger	10,6	(14,5)
	4,9	(9,5)
Imposition totale :		
En France	(76,4)	(67,1)
À l'étranger	(157,1)	(180,5)
	(233,5)	(247,6)

Le rapprochement entre la charge d'impôt totale de l'exercice et l'impôt calculé au taux normal applicable en France s'analyse comme suit, sachant que le résultat avant impôt s'élève à 766,8 millions d'euros en 2013 (754,6 millions d'euros en 2012) :

(Taux d'imposition)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Taux normal d'imposition en France	34,43 %	34,43 %
Augmentations (diminutions) :		
■ contributions additionnelles en France	0,66 %	0,32 %
■ impact des taux étrangers	(5,01 %)	(4,61 %)
■ éléments non imposables	(0,10 %)	1,60 %
■ éléments imposables à des taux spécifiques	0,55 %	0,68 %
■ autres	0,00 %	0,36 %
	30,53 %	32,78 %
Effet sur les impôts différés :		
■ des changements de taux d'imposition	0,05 %	0,12 %
■ de la reconnaissance ou non d'actifs d'impôts	(0,13 %)	(0,08 %)
TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF	30,45 %	32,82 %

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Les impôts différés constatés au bilan résultent d'écarts temporels entre les bases comptables et fiscales des actifs et passifs du bilan et s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Impôts différés constatés en France	(309,2)	(300,0)
Impôts différés constatés à l'étranger	(258,1)	(255,0)
	(567,3)	(555,0)
Origine des impôts différés :		
■ dépréciations pour stocks et créances douteuses	44,0	43,3
■ marges en stock	22,4	19,8
■ pertes fiscales reportables reconnues	11,5	9,2
■ leasings	(13,5)	(14,9)
■ immobilisations	(131,5)	(144,2)
■ marques	(532,7)	(535,7)
■ brevets	(1,3)	(1,9)
■ autres provisions	24,0	29,9
■ participation des salariés	3,8	2,5
■ avantages au personnel	39,9	43,1
■ juste valeur des instruments dérivés	(2,0)	(2,1)
■ autres	(31,9)	(4,0)
	(567,3)	(555,0)
■ dont impôts différés actif	94,5	93,8
■ dont impôts différés passif	(661,8)	(648,8)

Les parties courantes et non courantes des impôts différés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Impôts différés courants	73,9	83,8
Impôts différés non courants	(641,2)	(638,8)
	(567,3)	(555,0)

Les pertes fiscalement reportables s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Pertes fiscales reportables reconnues	40,3	30,6
Actifs d'impôts différés reconnus	11,5	9,2
Pertes fiscales reportables non reconnues	128,3	122,2
Actifs d'impôts différés non reconnus	32,8	32,5
Pertes fiscales reportables totales	168,6	152,8

Le Groupe devrait utiliser les actifs d'impôts différés reconnus au plus tard dans les cinq années suivant la date de clôture.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09
T
A

NOTE 21 - ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS**21.1 OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES**

Les engagements et échéanciers spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 6 : Immobilisations corporelles ;
- note 14 : Emprunts non courants et courants ;
- note 16 : Avantages long terme au personnel.

21.2 OPÉRATIONS COURANTES**21.2.1 Contrats de location simple**

Le Groupe exploite certains locaux et équipements dans le cadre de contrats de location simple. Il n'existe aucune restriction spéciale due à de tels contrats de location simple. Les loyers futurs minimaux relatifs aux engagements sont payables comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Moins d'un an	45,7	44,4
Un à deux ans	38,5	36,9
Deux à trois ans	30,3	31,2
Trois à quatre ans	22,4	22,8
Quatre à cinq ans	18,2	16,6
Au-delà de cinq ans	48,9	54,4
	204,0	206,3

21.2.2 Engagements d'achat d'immobilisations

Les engagements fermes d'achat d'immobilisations sont de 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2013.

21.3 PASSIFS ÉVENTUELS

Le Groupe est impliqué dans un certain nombre de litiges ou de procès découlant de son activité normale. La Direction estime avoir correctement provisionné ces risques potentiels, étant précisé qu'aucune provision n'a été constituée pour des litiges ou procès sans fondement et dont l'issue, si elle s'avérait néanmoins défavorable au Groupe, ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière consolidée ou le résultat consolidé.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

NOTE 22 - INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

22.1 INSTRUMENTS FINANCIERS

22.1.1. Instruments financiers dérivés

(en millions d'euros)	31 décembre 2013			
	Résultat financier	Capitaux propres	Valeur d'inventaire	Qualification IFRS
Change				
Contrats à terme et options en couverture d'éléments bilantiels	3,1		(0,1)	FVH *
Contrats à terme en couverture d'investissements nets				NIH **
Matières premières				
Couvertures fermes et optionnelles				FVH *
Taux				
Contrats de couverture de taux (CAP)	0,0		0,0	FVH *
	3,1		(0,1)	

* Couverture de la juste valeur (Fair Value Hedge).

** Couverture d'investissement net (Net Investment Hedge).

L'intégralité des instruments financiers est classée selon une technique de valorisation hiérarchisée de niveau 2 (note 2.12).

22.1.2 Impact des instruments financiers

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2013			
	Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres		
		Juste Valeur	Conversion	Autres
Créances clients et comptes rattachés				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés				
Emprunts	(71,1)		12,2	
Instruments dérivés	3,1			
	(68,0)		12,2	

Les Obligations Yankee libellées en dollars sont qualifiées de couverture contre le risque de change dans le cadre de l'investissement net aux États-Unis (couverture NIH tel que précisé en note 2.12).

22.1.3 Bilan par catégorie des instruments financiers

31 décembre
2012

(en millions d'euros)	31 décembre 2013					Valeur au bilan
	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Créances, dettes et emprunts au coût amorti	Instruments dérivés	
ACTIF						
Actifs courants						
Créances clients et comptes rattachés	474,3	474,3		474,3		490,6
Autres actifs financiers courants	0,0	0,0	-		0,0	0,0
TOTAL ACTIFS COURANTS	474,3	474,3		474,3	0,0	490,6
PASSIF						
Passifs courants						
Emprunts courants	86,9	86,9		86,9		80,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	468,8	468,8		468,8		440,7
Autres passifs financiers courants	0,1	0,1			0,1	0,5
TOTAL PASSIFS COURANTS	555,8	555,8		555,7	0,1	521,3
Passifs non courants						
Emprunts non courants	1 486,6	1 586,7		1 486,6		1 496,7
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	1 486,6	1 586,7		1 486,6		1 496,7

Seuls les autres actifs et passifs financiers courants sont valorisés à la juste valeur. Conformément à IFRS 13, la valorisation des autres actifs financiers courants prend en compte le risque de défaut de la contrepartie.

La valorisation des autres passifs financiers courants est soumise à un risque de crédit propre négligeable, eu égard à la notation de la dette financière du Groupe.

22.2 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé de nature spéculative, en application de

sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, toutes les transactions portant sur des instruments financiers dérivés sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre repose sur le service Financements et Trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par la Direction financière et la Direction générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers exposés dans cette note.

Les actifs et passifs financiers courants sont valorisés sur la base de données de marché observables et s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Autres actifs financiers courants :	0,0	0,0
Contrats de swaps	0,0	0,0
Instruments dérivés actifs	0,0	0,0
Autres passifs financiers courants :	0,1	0,5
Contrats de swaps	0,0	0,0
Instruments dérivés passifs	0,1	0,5

22.2.1 Risque de taux

Dans le cadre de sa politique de gestion du risque de taux, visant principalement à gérer le risque de hausse des taux d'intérêt, le Groupe répartit sa dette entre montant à taux fixe et montant à taux variable.

La ventilation de la dette financière nette (hors coût d'émission de la dette) entre taux fixe et taux variable, avant couverture, est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013						31 décembre 2012	
	Moins d'1 an	1 an à 2 ans	2 ans à 3 ans	3 ans à 4 ans	4 ans à 5 ans	Au-delà de 5 ans	Total	Total
Actifs financiers *								
dont à taux fixes								
dont à taux variables	605,8						605,8	494,3
Passifs financiers **								
dont à taux fixes	(3,5)	(4,9)	(24,8)	(316,2)	(410,1)	(679,5)	(1 439,0)	(1 465,6)
dont à taux variables	(83,4)	(2,3)	(20,4)	(20,1)	(9,5)	(7,3)	(143,0)	(121,6)
Exposition nette								
dont à taux fixes	(3,5)	(4,9)	(24,8)	(316,2)	(410,1)	(679,5)	(1 439,0)	(1 465,6)
dont à taux variables	522,4	(2,3)	(20,4)	(20,1)	(9,5)	(7,3)	462,8	372,7

* Actifs financiers : trésorerie et valeurs mobilières de placement.

** Passifs financiers : endettement brut (hors coût d'émission de la dette).

Les instruments de couverture mis en place sont décrits ci-après (*caps* et *swaps* de taux d'intérêt).

Caps

La dette à taux variable est couverte par des contrats de couverture de taux dont l'échéance n'excède pas trois ans. Ces contrats sont essentiellement des contrats de caps, la politique du Groupe consistant à plafonner la hausse des taux d'intérêt tout en gardant la possibilité de bénéficier d'évolutions de taux plus favorables.

Le portefeuille de contrats de caps sur la dette libellée en euros est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013			
	Période couverte	Montant couvert	Taux de référence	Taux moyen garanti, prime incluse
	Juillet 2013 – décembre 2013	400,0	Euribor 3 mois	4,72 %

Échu au 1^{er} janvier 2014, ce portefeuille n'a pas été renouvelé.

Ces contrats de caps ne remplissant pas les critères de couverture de la norme IAS 39, ils ont été comptabilisés à leur juste valeur au bilan pour un montant égal à 0,0 million d'euros au 31 décembre 2013 (0,0 million d'euros au 31 décembre 2012) dans le poste « Autres actifs financiers courants ». L'impact des variations de la juste valeur est enregistré au compte de résultat dans le poste « Charges financières nettes » (note 19.2), soit un impact nul sur l'exercice 2013 (perte de 0,2 million d'euros pour l'exercice 2012).

Swaps de taux d'intérêt

Le Groupe a souscrit en avril 2011, à échéance le 21 mars 2015, des contrats de swap de taux d'intérêt d'un montant nominal de 275,0 millions d'euros.

Le Groupe a liquidé ces contrats de swap de taux d'intérêt au cours de l'année 2011 et à ce titre a réévalué la dette couverte de 12,3 millions d'euros. En accord avec IAS 39, cette réévaluation sera étalée par résultat, en déduction des charges financières, jusqu'en mars 2015, échéance initiale des swaps. Il en a résulté un gain de 3,5 millions d'euros pour l'exercice 2013 (gain de 3,5 millions d'euros pour l'exercice 2012).

Dans le cadre de la gestion de son risque de taux, le Groupe pourra conclure d'autres contrats de swap de taux en fonction de l'évolution des conditions de marché.

Sensibilité

La sensibilité de l'endettement net à la variation des taux d'intérêts, avant prise en compte des opérations de couverture, est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
	Impact en résultat avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts	Impact en résultat avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts
Impact du calcul d'une sensibilité + 100 bps	3,1	3,1	1,0	1,0
Impact du calcul d'une sensibilité - 100 bps	(4,1)	(4,1)	(1,5)	(1,5)

L'impact d'une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base donnerait lieu à un produit de 3,1 millions d'euros du fait d'une exposition nette à taux variable positive.

Inversement, l'impact d'une baisse des taux d'intérêt de 100 points de base donnerait lieu à une charge de 4,1 millions d'euros.

22.2.2 Risque de change

Le Groupe opère au niveau international et est, en conséquence, exposé à un risque de change découlant de l'utilisation de plusieurs devises étrangères.

La ventilation de la dette financière nette (hors coût d'émission de la dette) par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013					31 décembre 2012
	Actifs financiers *	Passifs financiers **	Exposition nette avant couverture	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture	Exposition nette après couverture
Euro	304,8	1 170,8	(866,0)	(12,9)	(878,9)	(1 021,8)
Dollar américain	53,9	294,5	(240,6)	0,0	(240,6)	(202,6)
Autres devises	247,1	116,7	130,4	12,9	143,3	131,5
	605,8	1 582,0	(976,2)	0,0	(976,2)	(1 092,9)

* Actifs financiers : trésorerie et valeurs mobilières de placement.

** Passifs financiers : endettement brut (hors coût d'émission de la dette).

La sensibilité de l'endettement brut à la variation du taux de change de l'euro par rapport aux autres devises, avant prise en compte des opérations de couverture effectives, est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts
	Hausse de 10 %		Hausse de 10 %	
Dollar américain	1,3	29,3	4,6	34,2
Autres devises	1,4	11,7	10,1	10,1

(en millions d'euros)	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts
	Baisse de 10 %		Baisse de 10 %	
Dollar américain	(1,2)	(26,6)	(4,6)	(34,2)
Autres devises	(1,3)	(10,6)	(10,1)	(10,1)

Des couvertures naturelles sont privilégiées, en particulier par une recherche d'équilibre entre la répartition de la dette nette par devise et celle du résultat opérationnel par devise.

Si nécessaire, lorsque l'achat d'un actif est financé dans une devise différente de la devise fonctionnelle du pays, le Groupe peut procéder à des couvertures à terme pour se prémunir du

risque de change. Au 31 décembre 2013, la couverture à terme mise en place concerne le dollar australien, et est comptabilisée à sa juste valeur au bilan pour un montant de 0,1 million d'euros dans le poste « Autres passifs financiers courants » (0,5 million d'euros au 31 décembre 2012 dans le poste « Autres passifs financiers courants »).

La ventilation des actifs et passifs opérationnels par devise de reporting est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013			31 décembre 2012
	Actifs opérationnels *	Passifs opérationnels **	Exposition nette	Exposition nette
Euro	441,0	(582,2)	(141,2)	(138,5)
Dollar américain	182,0	(101,8)	80,2	45,8
Autres devises	610,7	(326,5)	284,1	296,4
	1 233,7	(1 010,5)	223,1	203,7

* Actifs opérationnels : clients nets, stocks nets et autres créances.

** Passifs opérationnels : dettes fournisseurs, provisions courantes et autres passifs courants.

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires et des coûts opérationnels par devises au 31 décembre 2013 :

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		Coûts opérationnels	
Euro	1 890,4	42,4 %	1 447,2	40,1 %
Dollar américain	852,2	19,1 %	729,3	20,2 %
Autres devises	1 717,8	38,5 %	1 434,5	39,7 %
	4 460,4	100,0 %	3 611,0	100,0 %

Comme illustré dans le tableau ci-dessus, des couvertures naturelles sont également recherchées en faisant correspondre les coûts et le chiffre d'affaires dans chacune des devises dans lesquelles le Groupe opère.

Pour les montants résiduels, le Groupe peut mettre en place des couvertures optionnelles pour limiter son risque contre la hausse ou la baisse des principales devises concernées, ces couvertures ayant une échéance inférieure à 18 mois. Le Groupe n'a pas conclu de tels contrats de couverture au cours de l'exercice 2013.

Le Groupe estime que, tous les autres paramètres demeurant inchangés, une hausse de 10 % du taux de change de l'euro par rapport à toutes les autres devises, appliquée aux chiffres 2013, entraînerait une diminution du chiffre d'affaires d'environ 233,6 millions d'euros et du résultat opérationnel d'environ 36,9 millions d'euros ; une baisse de 10 % entraînerait une augmentation du chiffre d'affaires d'environ 257,0 millions d'euros et du résultat opérationnel d'environ 40,6 millions d'euros.

Le Groupe estime que, tous les autres paramètres demeurant inchangés, une hausse de 10 % du taux de change de l'euro par rapport à toutes les autres devises, appliquée aux chiffres 2012, entraînerait une diminution du chiffre d'affaires d'environ 224,0 millions d'euros et du résultat opérationnel d'environ 35,7 millions d'euros ; une baisse de 10 % entraînerait une

augmentation du chiffre d'affaires d'environ 246,4 millions d'euros et du résultat opérationnel d'environ 39,3 millions d'euros.

22.2.3 Risque de matières premières

Le Groupe est exposé au risque de matières premières généré par des modifications des prix des matières premières.

Pour l'exercice 2013, les achats de matières premières représentaient environ 430,0 millions d'euros.

Une augmentation de 10 % du prix de l'ensemble des matières premières que le Groupe utilise aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 43,0 millions d'euros sur une base annuelle. Le Groupe estime que, si les circonstances le permettent, il pourrait augmenter les prix de vente de ses produits à court terme afin de compenser globalement l'effet de telles augmentations.

En complément, le Groupe peut recourir à des couvertures optionnelles spécifiques de montants et de durées limités afin de couvrir une partie de son risque lié à une évolution défavorable des cours de certaines matières premières, notamment le cuivre.

Le Groupe n'a pas conclu de tels contrats de couverture au cours de l'exercice 2013.

22.2.4 Risque de crédit

Pour le Groupe, le risque de crédit recouvre :

- le risque lié aux encours de créances avec ses clients ;
- le risque de contrepartie avec les établissements financiers.

Comme indiqué à la note 8, une part importante du chiffre d'affaires est réalisée auprès de deux grands distributeurs. Les autres ventes sont essentiellement réalisées auprès de distributeurs de matériel électrique, mais elles sont diversifiées par le nombre des clients et la dispersion géographique. Le Groupe effectue un suivi très actif de ses créances clients : des plafonds de crédit revus régulièrement sont fixés pour tous les clients, le recouvrement des créances fait l'objet d'un suivi rigoureux avec des relances systématiques en cas de dépassement d'échéances et avec une revue régulière de la situation avec la Direction financière du Groupe. Lorsque la situation le justifie, le Groupe a la possibilité d'avoir recours soit à l'assurance crédit, soit au factoring.

Les instruments financiers susceptibles de se traduire par un risque de contrepartie sont principalement les disponibilités, les dépôts bancaires, les placements à court terme ainsi que les

instruments de couverture mis en place par le Groupe. Ces actifs sont placés auprès d'établissements financiers ou d'entreprises de premier plan avec pour objectif de fragmenter l'exposition à ces contreparties. Ces stratégies sont décidées et suivies par la Direction financière du Groupe, qui assure un suivi quotidien des notations et taux de « *Credit Default Swap* » (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces contreparties.

22.2.5 Risque de liquidité

Le Groupe considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées en origine et en maturité. Cet élément constitue la base de la politique de financement mise en œuvre par le Groupe.

Ainsi, la dette financière nette qui s'élève 967,7 millions d'euros au 31 décembre 2013, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2017 et au plus tard en 2025. La maturité moyenne de la dette brute est de 7 ans.

Par ailleurs, Legrand est noté A- avec perspective stable par l'agence Standard & Poor's, illustrant ainsi la solidité du modèle économique du Groupe et de son bilan.

Agence de notation	Dette à long terme	Perspective
S&P	A-	Stable

NOTE 23 - INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Le Groupe a identifié les principaux dirigeants comme étant des parties liées.

Il considère que les principaux dirigeants du Groupe au sens d'IAS 24 sont les membres du Comité de Direction.

Les rémunérations allouées aux membres du Comité de Direction au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Rémunération (montants payés sur l'exercice)		
Rémunération fixe	3,6	3,6
Rémunération variable	1,4	1,3
Autres avantages à court terme ⁽¹⁾	0,0	0,0
Engagements de retraite et avantages assimilés ⁽²⁾	1,3	4,0
Autres avantages long terme (charge de l'exercice) ⁽³⁾	1,3	0,0
Indemnités de fin de contrat (charge de l'exercice)	0,0	0,0
Paiements fondés sur des actions (charge de l'exercice) ⁽⁴⁾	2,3	4,2

(1) Les autres avantages court terme incluent les jetons de présence et les avantages en nature.

(2) Variation de la valeur actualisée de l'obligation (en conformité avec IAS 19).

(3) Selon les plans de rémunérations pluriannuelles décrits en note 16.

(4) Selon les plans d'actions de performance et les plans d'options de souscription ou d'achat d'action décrits en note 12.

NOTE 24 - INFORMATIONS PAR SEGMENTS GÉOGRAPHIQUES (NOTE 2.17)

L'information sectorielle présentée ci-après est identique à celle utilisée par le management du Groupe pour les prises de décision concernant l'affectation des ressources au secteur et pour l'évaluation de sa performance. Elle est issue du système de reporting consolidé du Groupe.

Période close le 31 décembre 2013 <i>(en millions d'euros)</i>	Segments géographiques					Éléments non alloués aux segments	Total
	Europe			USA/ Canada	Reste du Monde		
	France	Italie	Autres				
Chiffre d'affaires à tiers	1 053,9	522,5	800,1	773,3	1 310,6		4 460,4
Coût des ventes	(391,2)	(184,0)	(465,7)	(378,8)	(736,9)		(2 156,6)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(403,2)	(163,8)	(200,2)	(269,2)	(345,8)		(1 382,2)
Autres produits (charges) opérationnels	(14,3)	(5,6)	(4,4)	(13,6)	(34,3)		(72,2)
Résultat opérationnel	245,2	169,1	129,8	111,7	193,6		849,4
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions *							
■ enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(6,0)	0,0	(2,6)	(10,7)	(13,6)		(32,9)
■ enregistrés en autres produits (charges) opérationnels							0,0
■ dont perte de valeur du goodwill							0,0
Résultat opérationnel ajusté	251,2	169,1	132,4	122,4	207,2		882,3
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	(30,5)	(22,9)	(13,3)	(9,0)	(25,1)		(100,8)
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(3,5)	(4,1)	(1,1)	(2,0)	(1,1)		(11,8)
■ dont amortissement et dépréciation des frais de développement	(19,6)	(7,1)	0,0	(0,7)	(0,3)		(27,7)
■ dont charges liées aux restructurations	(15,1)	(1,1)	(0,5)	(4,2)	(8,4)		(29,3)
Flux de trésorerie issus des opérations courantes						691,9	691,9
Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières						4,3	4,3
Investissements	(23,6)	(16,7)	(25,3)	(8,8)	(29,5)		(103,9)
Frais de développement capitalisés	(22,6)	(5,7)	(0,2)	(0,4)	(0,2)		(29,1)
Cash flow libre **						563,2	563,2
Cash flow libre normalisé ***						588,8	588,8
Cash flow libre normalisé en % du chiffre d'affaires							13,2 %
Actif opérationnel courant hors impôt	223,5	123,2	257,7	148,5	480,8		1 233,7
Immobilisations corporelles nettes	182,5	124,8	87,6	44,1	121,6		560,6
Passif opérationnel courant hors impôt	352,8	177,9	108,7	101,2	269,9		1 010,5

* Amortissements d'actifs incorporels réévalués dans le cadre d'allocation du prix d'acquisition et frais et produits liés à ces acquisitions.

** Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie issus des opérations courantes et du produit résultant de la vente d'immobilisations, diminuée du total des investissements et des frais de développement capitalisés.

*** Le cash flow libre normalisé est défini comme la somme des flux de trésorerie issus des opérations courantes, basé sur un ratio constant de 10 % de besoin en fonds de roulement total rapporté au chiffre d'affaires à structure et taux de change constant, et du produit résultant de la vente d'immobilisations, diminuée du total des investissements et des frais de développement capitalisés.

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

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012

Période close le 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	Segments géographiques					Éléments non alloués aux segments	Total
	Europe			USA / Canada	Reste du Monde		
	France	Italie	Autres				
Chiffre d'affaires à tiers	1 073,7	576,5	808,2	750,3	1 258,0		4 466,7
Coût des ventes	(396,9)	(221,2)	(472,5)	(365,3)	(701,9)		(2 157,8)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(415,2)	(172,8)	(204,8)	(269,9)	(331,4)		(1 394,1)
Autres produits (charges) opérationnels	(13,6)	(3,3)	(22,5)	(3,6)	(23,8)		(66,8)
Résultat opérationnel	248,0	179,2	108,4	111,5	200,9		848,0
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions *							
■ enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(4,7)	0,0	(2,6)	(10,7)	(11,3)		(29,3)
■ enregistrés en autres produits (charges) opérationnels		2,9					2,9
■ dont perte de valeur du goodwill							0,0
Résultat opérationnel ajusté	252,7	176,3	111,0	122,2	212,2		874,4
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	(32,8)	(23,8)	(15,7)	(9,5)	(22,6)		(104,4)
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(4,0)	(3,9)	(1,0)	(1,8)	(1,5)		(12,2)
■ dont amortissement et dépréciation des frais de développement	(14,7)	(7,4)	0,0	(1,0)	(1,1)		(24,2)
■ dont charges liées aux restructurations	(12,0)	(1,5)	(3,7)	(0,4)	(7,9)		(25,5)
Flux de trésorerie issus des opérations courantes						739,2	739,2
Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières						8,4	8,4
Investissements	(20,9)	(16,7)	(16,1)	(10,7)	(28,1)		(92,5)
Frais de développement capitalisés	(20,3)	(6,6)	(0,2)	(0,5)	(0,5)		(28,1)
Cash flow libre **						627,0	627,0
Cash flow libre normalisé ***						619,6	619,6
Cash flow libre normalisé en % du chiffre d'affaires							13,9 %
Actif opérationnel courant hors impôt	229,1	128,8	262,1	163,8	447,1		1 230,9
Immobilisations corporelles nettes	193,6	134,9	77,2	48,2	122,7		576,6
Passif opérationnel courant hors impôt	363,4	165,7	123,8	118,5	255,8		1 027,2

* Amortissements d'actifs incorporels réévalués dans le cadre d'allocation du prix d'acquisition et frais et produits liés à ces acquisitions.

** Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie issus des opérations courantes et du produit résultant de la vente d'immobilisations, diminuée du total des investissements et des frais de développement capitalisés.

*** Le cash flow libre normalisé est défini comme la somme des flux de trésorerie issus des opérations courantes, basé sur un ratio constant de 10 % de besoin en fonds de roulement total rapporté au chiffre d'affaires à structure et taux de change constant, et du produit résultant de la vente d'immobilisations, diminuée du total des investissements et des frais de développement capitalisés.

NOTE 25 - INFORMATIONS TRIMESTRIELLES – NON AUDITÉES

25.1 CHIFFRE D'AFFAIRES TRIMESTRIEL PAR ZONE D'ORIGINE (ORIGINE DE FACTURATION)

<i>(en millions d'euros)</i>	1 ^{er} trimestre 2013	1 ^{er} trimestre 2012
France	268,7	280,2
Italie	151,7	160,6
Reste de l'Europe	187,5	189,4
USA / Canada	185,0	172,5
Reste du Monde	300,0	283,5
TOTAL	1 092,9	1 086,2

<i>(en millions d'euros)</i>	2 ^e trimestre 2013	2 ^e trimestre 2012
France	271,2	285,3
Italie	137,4	156,2
Reste de l'Europe	197,3	204,9
USA / Canada	207,5	189,9
Reste du Monde	347,7	301,2
TOTAL	1 161,1	1 137,5

<i>(en millions d'euros)</i>	3 ^e trimestre 2013	3 ^e trimestre 2012
France	231,5	243,4
Italie	114,2	130,6
Reste de l'Europe	197,6	202,1
USA / Canada	202,6	203,2
Reste du Monde	318,7	331,8
TOTAL	1 064,6	1 111,1

<i>(en millions d'euros)</i>	4 ^e trimestre 2013	4 ^e trimestre 2012
France	282,5	264,8
Italie	119,2	129,1
Reste de l'Europe	217,7	211,8
USA / Canada	178,2	184,7
Reste du Monde	344,2	341,5
TOTAL	1 141,8	1 131,9

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09
T
A

25.2 COMPTES DE RÉSULTAT TRIMESTRIELS

(en millions d'euros)

	1 ^{er} trimestre 2013	1 ^{er} trimestre 2012
Chiffre d'affaires	1 092,9	1 086,2
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(525,5)	(509,3)
Frais administratifs et commerciaux	(297,9)	(302,8)
Frais de recherche et développement	(50,6)	(49,6)
Autres produits (charges) opérationnels	(10,3)	(8,6)
Résultat opérationnel	208,6	215,9
Charges financières	(22,9)	(25,0)
Produits financiers	3,1	4,7
Gains (pertes) de change	(3,9)	(5,1)
Charges financières nettes	(23,7)	(25,4)
Résultat avant impôts	184,9	190,5
Impôts sur les résultats	(60,1)	(66,5)
Résultat net de l'exercice	124,8	124,0
Résultat net revenant à :		
■ Legrand	124,5	123,3
■ Intérêts minoritaires	0,3	0,7

(en millions d'euros)

	2 ^e trimestre 2013	2 ^e trimestre 2012
Chiffre d'affaires	1 161,1	1 137,5
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(553,0)	(542,0)
Frais administratifs et commerciaux	(303,1)	(302,3)
Frais de recherche et développement	(49,9)	(46,2)
Autres produits (charges) opérationnels	(21,6)	(18,6)
Résultat opérationnel	233,5	228,4
Charges financières	(20,0)	(26,0)
Produits financiers	0,2	5,8
Gains (pertes) de change	(2,2)	(5,5)
Charges financières nettes	(22,0)	(25,7)
Résultat avant impôts	211,5	202,7
Impôts sur les résultats	(65,1)	(57,3)
Résultat net de l'exercice	146,4	145,4
Résultat net revenant à :		
■ Legrand	145,3	145,4
■ Intérêts minoritaires	1,1	0,0

(en millions d'euros)

	3 ^e trimestre 2013	3 ^e trimestre 2012
Chiffre d'affaires	1 064,6	1 111,1
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(517,9)	(546,1)
Frais administratifs et commerciaux	(283,5)	(291,6)
Frais de recherche et développement	(45,2)	(49,8)
Autres produits (charges) opérationnels	(13,1)	(12,9)
Résultat opérationnel	204,9	210,7
Charges financières	(21,2)	(25,6)
Produits financiers	1,5	4,4
Gains (pertes) de change	4,0	(1,6)
Charges financières nettes	(15,7)	(22,8)
Résultat avant impôts	189,2	187,9
Impôts sur les résultats	(56,3)	(65,8)
Résultat net de l'exercice	132,9	122,1
Résultat net revenant à :		
■ Legrand	132,3	121,7
■ Intérêts minoritaires	0,6	0,4

(en millions d'euros)

	4 ^e trimestre 2013	4 ^e trimestre 2012
Chiffre d'affaires	1 141,8	1 131,9
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(560,2)	(560,4)
Frais administratifs et commerciaux	(299,9)	(300,4)
Frais de recherche et développement	(52,1)	(51,4)
Autres produits (charges) opérationnels	(27,2)	(26,7)
Résultat opérationnel	202,4	193,0
Charges financières	(23,6)	(25,9)
Produits financiers	2,1	5,9
Gains (pertes) de change	0,3	0,5
Charges financières nettes	(21,2)	(19,5)
Résultat avant impôts	181,2	173,5
Impôts sur les résultats	(52,0)	(58,0)
Résultat net de l'exercice	129,2	115,5
Résultat net revenant à :		
■ Legrand	128,4	115,2
■ Intérêts minoritaires	0,8	0,3

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

NOTE 26 - LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Legrand et des 160 filiales qu'elle contrôle.

Le Groupe consolide l'ensemble de ses filiales selon la méthode de l'intégration globale.

La liste suivante indique les principales filiales opérationnelles de Legrand intégrées globalement au 31 décembre 2013 :

Filiales françaises		Legrand Electrical	Chine
Groupe Arnould		Legrand Elektrik	Turquie
Legrand France		Legrand Group Belgium	Belgique
Legrand SNC		Legrand Group España	Espagne
Filiales étrangères		Legrand Group Pty Ltd	Australie
Bticino	Italie	Legrand Home Systems	États-Unis
Bticino Chile Ltda	Chili	Legrand Polska	Pologne
Bticino de Mexico SA de CV	Mexique	Legrand SNC FZE	Émirats Arabe Unis
Cablofil Inc	États-Unis	Legrand Zrt	Hongrie
Daneva	Brésil	Middle Atlantic Products Inc	États-Unis
DongGuan Rocom Electric	Chine	Minkels BV	Pays-Bas
EMB Electrical Industries	Égypte	Novateur Electrical and Digital Systems (NEDS)	Inde
GL Eletro-Eletronicos Ltda	Brésil	Ortronics Inc.	États-Unis
HDL Da Amazonia Industria Eletronica Ltda	Brésil	Pass & Seymour Inc.	États-Unis
Inform Elektronik	Turquie	Shidean	Chine
Kontaktör	Russie	TCL International Electrical	Chine
Legrand	Russie	TCL Wuxi	Chine
Legrand Colombia	Colombie	WattStopper	États-Unis
Legrand Electric	Royaume-Uni	Wiremold Company	États-Unis

Au 31 décembre 2013, les filiales sont toutes contrôlées à 100 % par Legrand à l'exception des sociétés suivantes : Alborz Electrical Industries Ltd, Kontaktör, Legrand Polska, Shidean détenues à plus de 96 %, Seico détenue à 90 %, Megapower détenue à 80 %, Adlec détenue à 70 %, et Daneva détenue à 51 %.

NOTE 27 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 5 février 2014, le Groupe a annoncé le rachat de Lastar Inc., acteur de premier plan des solutions préconnectées pour réseaux Voix-Données-Images (VDI) et audio-vidéo aux États-Unis.

Avec des implantations principalement aux États-Unis et en Chine, Lastar Inc. réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 130 millions de dollars américains.

Le Groupe a par ailleurs annoncé le 6 février 2014 l'acquisition d'une participation majoritaire dans Neat, leader espagnol de l'assistance à l'autonomie et acteur majeur de ce marché en Europe. Sa participation s'élève à 51 % des titres avec option de prise de contrôle complète à partir de 2018. Basé à Madrid, Neat réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 15 millions d'euros.

La finalisation de ces deux opérations reste sous réserve des conditions suspensives d'usage.

9.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Legrand, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société présente à l'actif de son bilan consolidé des *goodwill* pour un montant de 2 411,7 millions d'euros et des immobilisations incorporelles pour un montant de 1 821,1 millions d'euros enregistrés notamment à l'occasion de l'acquisition de Legrand France en 2002 et des acquisitions de filiales réalisées depuis 2005. Votre société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des *goodwill* et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 2.6 et 2.7 aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes 4 et 5 aux états financiers donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09
T
A

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-Sur-Seine, le 12 février 2014

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Sattler

Deloitte & Associés

Jean-Marc Lumet

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

9.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant en euros HT		%		Montant en euros HT		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Audit								
<i>Commissariat aux comptes, certifications des comptes, examen des comptes individuels et consolidés</i>	1 765 774	1 534 284	53 %	74 %	1 779 194	1 805 896	87 %	74 %
Dont								
■ Émetteur	271 474	259 351	8 %	12 %	270 285	259 351	13 %	11 %
■ Filiales intégrées globalement	1 494 300	1 274 933	45 %	62 %	1 508 909	1 546 546	74 %	63 %
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes *</i>	1 043 973	154 632	31 %	7 %	201 865	575 142	10 %	24 %
Dont								
■ Émetteur	47 356	154 632	1 %	7 %	37 675	100 325	2 %	4 %
■ Filiales intégrées globalement	996 617	0	30 %	0 %	164 190	474 817	8 %	19 %
SOUS-TOTAL AUDIT	2 809 747	1 688 916	85 %	82 %	1 981 060	2 381 039	97 %	98 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	503 754	377 782	15 %	18 %	63 463	58 612	3 %	2 %
Autres	1 986	2 668	0 %	0 %	4 335	0	0 %	0 %
SOUS-TOTAL AUTRES	505 740	380 450	15 %	18 %	67 798	58 612	3 %	2 %
TOTAL	3 315 487	2 069 366	100 %	100 %	2 048 857	2 439 651	100 %	100 %

* Ces prestations concernent principalement des diligences réalisées dans le cadre de certaines acquisitions.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

9.4 - POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société peut décider de distribuer des dividendes sur proposition du Conseil d'administration et après décision de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires. Toutefois, la Société n'a aucune obligation de distribuer des dividendes et la décision de recommander ou non la distribution d'un dividende ainsi que le montant de ce dividende dépendront notamment :

- des résultats et des *cash flows* de la Société ;
- de la situation financière de la Société ;
- des prévisions de la Société ;

- des intérêts des actionnaires de la Société ;
- des conditions générales de l'activité de la Société ; et
- de tout autre facteur jugé pertinent par le Conseil d'administration de la Société.

En dépit des considérations ci-dessus mentionnées, il n'existe pas de formule permettant de déterminer le montant de dividende à distribuer. En outre, le Code de commerce et les statuts de la Société limitent le droit de la Société de distribuer des dividendes dans certaines circonstances.

Au titre des exercices 2010, 2011 et 2012 les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende net
2010	262 911 065 actions de 4 €	0,88 €
2011	263 449 797 actions de 4 €	0,93 €
2012	265 130 755 actions de 4 €	1 €

L'ensemble des dividendes distribués en 2010, 2011 et 2012 ont été éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2^e du Code général des impôts.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 mai 2014, la Société devrait verser, le 3 juin 2014, un dividende de 1,05 euro par action au titre de l'exercice 2013.

9.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

En matière environnementale et principalement en raison des opérations antérieures du Groupe et de ses prédécesseurs, Legrand fait l'objet de diverses procédures contentieuses similaires à celles que subissent les autres groupes industriels opérant sur le marché de la production, notamment de plaintes et recours pour pollution des eaux souterraines et des sols liée aux émissions et aux rejets de substances dangereuses et de déchets. De nouvelles informations ou des développements futurs, tels que des modifications de la loi (ou de son interprétation), des conditions environnementales ou des activités de Legrand pourraient toutefois engendrer une augmentation des coûts environnementaux et des responsabilités qui pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière ou les résultats de Legrand.

Legrand est également impliqué dans divers autres litiges liés à la conduite quotidienne de ses activités. Le Groupe considère que l'issue de ces procédures, sur une base individuelle ou globale, ne devrait pas avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses *cash flows*.

La Société n'a pas connaissance au cours des douze derniers mois d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

9.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE

À la date de parution du présent document de référence, aucun changement significatif de la situation financière et commerciale de Legrand n'est à signaler depuis la publication des comptes annuels 2013.

9.7 - CONTRATS IMPORTANTS

Compte tenu de son activité, la Société n'a pas conclu, à la date du présent document de référence, de contrats importants, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, à

l'exception du Contrat de Crédit 2011 décrit à la note 14 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

9.8 - INVESTISSEMENTS

9.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés

Au titre de 2013, les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 133,0 millions d'euros (120,6 millions d'euros au titre de 2012 et 137,0 millions d'euros au titre de 2011), représentant 3,0 % du chiffre d'affaires consolidé du

Groupe (2,7 % et 3,2 % respectivement au titre de 2012 et 2011). Pour plus de précisions sur ces éléments, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 6.5.1.2 et 6.6 du présent document de référence.

9.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe

Legrand a poursuivi sa stratégie d'acquisition autofinancée et ciblée de sociétés de petite et moyenne taille aux perspectives prometteuses et disposant de fortes positions de marché ou d'une expertise technologique avérée et a annoncé depuis janvier 2013 six opérations de croissance externe totalisant un chiffre d'affaires annuel acquis de près de 200 millions d'euros.

Des extraits des communiqués de presse publiés dans le cadre de ces acquisitions sont repris ci-dessous :

- Seico, leader saoudien du cheminement de câbles métallique industriel. Avec trois sites de production en Arabie saoudite où l'ensemble de son offre est produite, Seico a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires d'environ 23 millions d'euros ;
- S2S Onduleurs, spécialiste des UPS (Uninterruptible Power Supply, onduleur) en France. Cette opération permet à Legrand de renforcer ses positions sur le marché prometteur des UPS, en s'appuyant sur le solide réseau commercial et de service de S2S qui a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros ;
- acquisition d'une participation majoritaire dans Adlec Power, fabricant indien de premier plan de tableaux de distribution. La participation de Legrand au sein de l'entité s'élève à 70 % avec option de prise de contrôle complète à partir de juillet 2018. Basé dans la région de Delhi, Adlec Power réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 23 millions d'euros ;
- Tynetec, acteur de premier plan des systèmes dédiés à l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni. Basé dans la région de Newcastle, Tynetec réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 15 millions d'euros ;
- Lastar Inc., acteur de premier plan aux États-Unis des solutions préconnectées pour réseaux Voix-Données-Images (VDI) et audio-vidéo. Avec des implantations principalement aux États-

Unis et en Chine, Lastar Inc. réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 130 millions de dollars américains ;

- acquisition d'une participation majoritaire dans Neat, le n° 1 espagnol des systèmes dédiés à l'assistance à l'autonomie et acteur majeur de ce marché en Europe. La participation de Legrand au sein de l'entité s'élève à 51 % avec option de prise de contrôle complète à partir de 2018. Basé à Madrid, Neat réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 15 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2012, Legrand a annoncé quatre opérations de croissance. Des extraits des communiqués de presse publiés dans le cadre de ces acquisitions sont repris ci-dessous :

- Numeric UPS, leader du marché des UPS (*Uninterruptible Power Supply*, Alimentation statique sans interruption (onduleur)) de petite et moyenne puissance en Inde. Implanté principalement dans le sud-est de l'Inde, Numeric UPS dispose de huit sites de production et a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de près de 80 millions d'euros ;
- Aegide, leader des armoires Voix-Données-Images pour datacenters (centre de données) aux Pays-Bas et acteur de premier plan de ce marché en Europe. Basé à proximité d'Eindhoven, Aegide a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de plus de 36 millions d'euros ;
- Daneva, leader des produits de connexion au Brésil. Implanté à proximité de Sao Paulo, Daneva a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires d'environ 28 millions d'euros ;
- NuVo Technologies, spécialiste de la diffusion sonore résidentielle multipièces (*MRA : Multi-Room Audio*) aux États-Unis. Fondé en 2002 et basé à Hebron dans le Kentucky, NuVo Technologies devrait réaliser en 2012 un chiffre d'affaires de près de 20 millions de dollars dont 65 % aux États-Unis ;

Au cours de l'exercice 2011, Legrand a réalisé cinq opérations de croissance externe. Des extraits des communiqués de presse publiés dans le cadre de ces acquisitions sont repris ci-dessous :

- Electrorack, spécialiste des armoires Voix-Données-Images (VDI) pour les *datacenters* (centres de données) aux États-Unis. Basé à Anaheim en Californie, Electrorack devrait réaliser plus de 23 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2010 ;
- Intervox, leader des systèmes pour téléassistance en France. En 2010, Intervox Systèmes a réalisé un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros ;
- SMS, le leader des UPS (*Uninterruptible Power Supply*, Alimentation statique sans interruption (onduleur)) au Brésil

et acteur de premier plan de cette activité en Amérique latine. Implanté à proximité de Sao Paulo et dans le nord du Brésil, SMS a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de près de 80 millions d'euros ;

- Middle Atlantic Products Inc., leader des armoires pour les applications audio et vidéo en Amérique du Nord. Avec des implantations dans le New Jersey, en Illinois, en Californie et au Canada, Middle Atlantic Products Inc. a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de plus de 107 millions de dollars ;
- Megapower, leader malaisien du cheminement de câbles plastique. Basé près de Kuala Lumpur, Megapower a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros.

9.8.3 - Principaux investissements en cours de réalisation

En 2014, le Groupe compte poursuivre son développement par croissance externe ciblée et n'a à la date de parution du présent document de référence aucune autre opération que celles mentionnées au paragraphe 9.8.2 ci-dessus à signaler.

9.8.4 - Principaux investissements pour l'avenir et politique de croissance externe

La Société entend poursuivre sa politique d'acquisitions ciblées et d'investissement notamment en matière de recherche et développement, conformément à la stratégie et aux principes

décrits dans le présent document de référence (voir notamment paragraphe 3.2.3.2 du présent document de référence).

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

10

10.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	252
10.1.1 - Dénomination sociale	252
10.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement	252
10.1.3 - Constitution et durée de vie	252
10.1.4 - Siège social	252
10.1.5 - Forme juridique et législation applicable	252
10.1.6 - Organigramme simplifié	253
10.1.7 - Filiales	253
10.2 - CAPITAL SOCIAL	255
10.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	255
10.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions	259
10.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	259
10.2.4 - Évolution du capital social	260
10.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés	261
10.2.6 - Nombre de droits de vote	261
10.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS	261
10.3.1 - Objet social	261
10.3.2 - Administration et Direction	261
10.3.3 - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	261
10.3.4 - Modifications des droits attachés aux actions	262
10.3.5 - Assemblées Générales	263
10.3.6 - Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	263
10.3.7 - Franchissements de seuils statutaires	264
10.3.8 - Modifications du capital social	264

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

10.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

10.1.1 - Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Legrand ».

10.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 421 259 615.

10.1.3 - Constitution et durée de vie

La Société a été initialement constituée le 22 décembre 1998 sous la forme d'une société anonyme. La Société a été transformée en société par actions simplifiée par une Assemblée Générale Extraordinaire en date du 5 décembre 2001. La Société a de nouveau été transformée en société anonyme par une décision unanime des actionnaires en date du 4 novembre 2002.

La durée de vie de la Société a été prolongée jusqu'au 24 février 2105, sauf dissolution anticipée ou nouvelle prorogation.

10.1.4 - Siège social

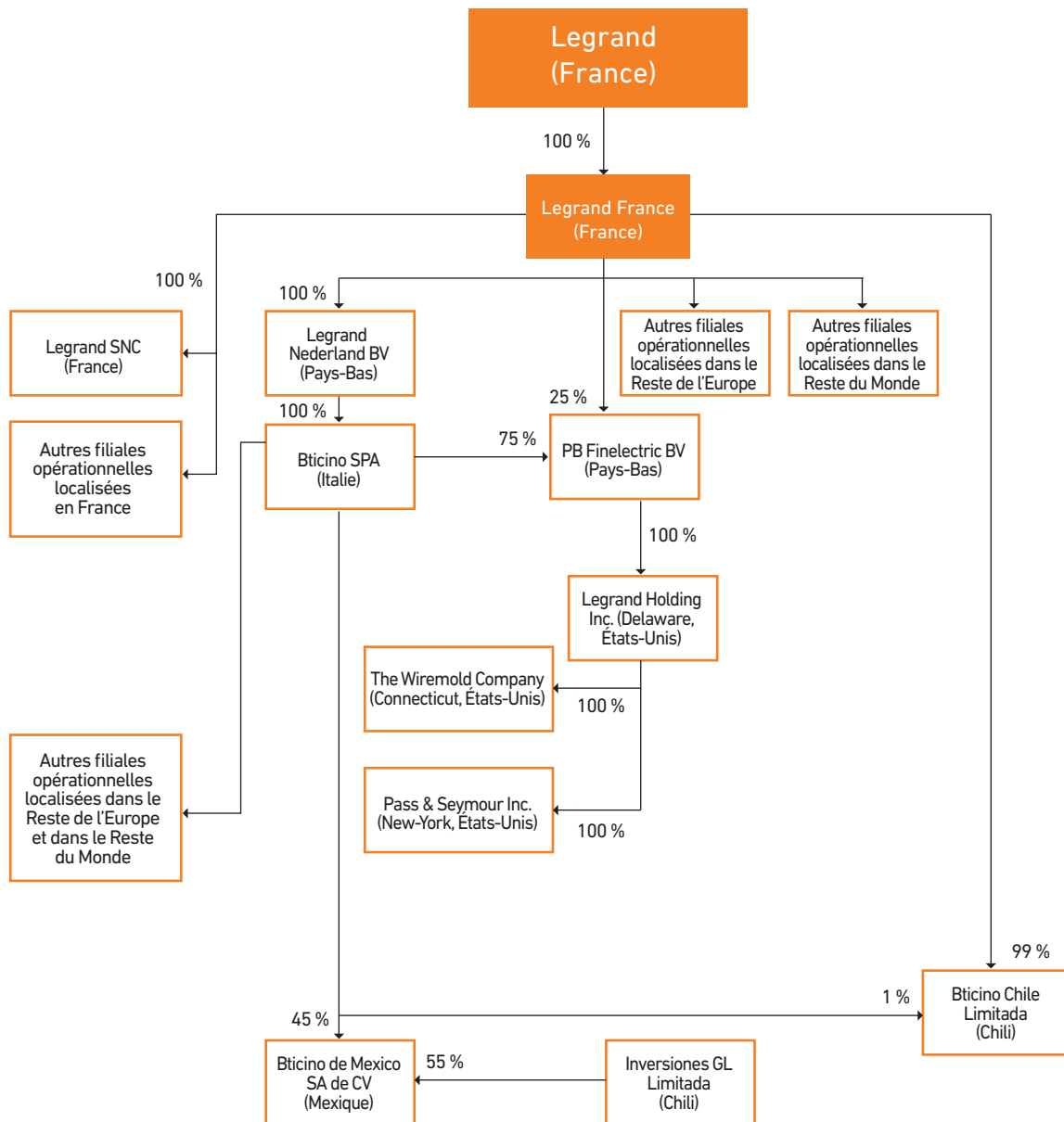
Le siège social de la Société est sis 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges, France.

Le numéro de téléphone du siège social est + 33 (0)5 55 06 87 87.

10.1.5 - Forme juridique et législation applicable

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration. La Société est principalement soumise aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

10.1.6 - Organigramme simplifié



10.1.7 - Filiales

Le Groupe comprend la Société et les 160 filiales qu'elle contrôle, dont les principales sont mentionnées dans les états financiers consolidés figurant au chapitre 9 (note 26) du présent document de référence. Le Groupe consolide l'ensemble de ses filiales selon la méthode de l'intégration globale.

La Société est la société tête de groupe de Legrand. Son activité consiste en la fourniture de prestations de services de Direction générale et de Direction financière permettant de gérer les activités du Groupe. Le lecteur est invité à se référer (i) au paragraphe 8.4 du présent document de référence pour une

description des opérations avec des apparentés et (ii) au rapport de gestion social figurant en annexe 2 du présent document de référence pour la liste des mandats exercés par le Président Directeur Général dans les filiales du Groupe.

La principale filiale d'exploitation consolidée, Legrand France, est détenue à 100 % par la Société. Au 31 décembre 2013, les filiales sont toutes contrôlées, directement ou indirectement, à 100 % par la Société, à l'exception des sociétés suivantes : Alborz Electrical Industries Ltd, Kontaktor, Legrand Polska et Shidean détenues à plus de 96 % ; Seico détenue à 90 % ; Megapower détenue à 80 % ; Adlec détenue à 70 % et Daneva détenue à 51 %.

Le versement de dividendes par les principales filiales de Legrand relève des décisions de leurs assemblées générales d'actionnaires respectives et est soumis aux dispositions légales ou réglementaires qui leur sont localement applicables. À la date du présent document de référence, Legrand n'a pas identifié de restriction limitant de manière significative son accès à la trésorerie de ces filiales ou aux dividendes mis en distribution par ces dernières.

Les principales filiales détenant des participations dans le Groupe sont les suivantes :

■ BTICINO CHILE LIMITADA (CHILI)

Bticino Chile Limitada est une société à responsabilité limitée de droit chilien, dont le siège social est situé Vicuña Mackenna 1292, Nuñoa, Santiago. Bticino Chile Limitada a pour principale activité la commercialisation de produits et systèmes électriques. En outre, Bticino Chile Limitada exploite la marque Bticino au Chili. Bticino Chile Limitada a été constituée le 1^{er} juin 1968 et est entrée dans le Groupe le 1^{er} juillet 1989. Bticino Chile Limitada est détenue à hauteur de 99 % par Legrand France et 1 % par Bticino SpA.

■ BTICINO DE MEXICO SA DE CV (MEXIQUE)

Bticino de Mexico SA de CV est une société anonyme à capital variable de droit mexicain, dont le siège social est situé Carretera 57, Qro a S.L.P Km 22.7, Santa Rosa de Jauregui, 76220 Queretaro. Bticino de Mexico SA de CV a pour principale activité la conception, la fabrication et la commercialisation de produits et systèmes électriques. Bticino de Mexico SA de CV a été constituée le 30 janvier 1952 et est entrée dans le Groupe le 15 août 1989. Bticino de Mexico SA de CV est détenue à hauteur de 45 % par Bticino SpA et de 55 % par Inversiones GL Limitada.

■ BTICINO SPA (ITALIE)

Bticino SpA est une société anonyme de droit italien, dont le siège social est situé Viale Borri 231, 21100 Varese. Bticino SpA a pour principale activité la conception, la fabrication et la commercialisation de produits et systèmes électriques. Bticino SpA est entrée dans le Groupe le 1^{er} juillet 1989 et est détenue à 100 % par Legrand Nederland BV.

■ INVERSIONES GL LIMITADA (CHILI)

Inversiones GL Limitada est une société à responsabilité limitée de droit chilien, dont le siège social est situé Vicuña Mackenna 1292, Nuñoa, Santiago. Inversiones GL Limitada a pour principal objet la prise de participations dans d'autres sociétés. Inversiones GL Limitada a été constituée et est entrée dans le Groupe le 26 décembre 2001. Inversiones GL Limitada est détenue par deux sociétés de droit chilien.

■ LEGRAND FRANCE (FRANCE)

Anciennement dénommée Legrand SA, Legrand France est la principale filiale opérationnelle du Groupe en France. Legrand France est une société anonyme de droit français, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 758 501 001, et dont le siège social est situé 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges. Legrand France a pour principale activité la conception et la fabrication de produits et systèmes pour installations électriques et de leurs composants. Legrand France a été constituée le 21 juillet 1953 et est détenue à 100 % par la Société. Legrand France détient des participations dans d'autres sociétés opérationnelles du Groupe localisées en France, dans le Reste de l'Europe et dans le Reste du Monde.

■ LEGRAND HOLDING INC. (ÉTATS-UNIS)

Legrand Holding Inc. est une société de droit américain, enregistrée au Delaware, dont le siège social est situé 60 Woodlawn Street, West Hartford, CT 06110. Legrand Holding Inc. a pour principale activité la prise de participations dans d'autres sociétés. Legrand Holding Inc. a été constituée le 18 juillet 1984 et est entrée dans le Groupe le 31 octobre 1984. Legrand Holding Inc. est détenue à 100 % par PB Finelectric BV.

■ LEGRAND NEDERLAND BV (PAYS-BAS)

Legrand Nederland BV est une société par actions simplifiée de droit néerlandais, dont le siège social est situé Van Salmstraat 76, 5281 RS Boxtel. Legrand Nederland BV a pour principale activité la fabrication et la commercialisation de chemins de câbles métalliques. Legrand Nederland BV a été constituée et est entrée dans le Groupe le 27 décembre 1972. Legrand Nederland BV est détenue à 100 % par Legrand France.

■ LEGRAND SNC (FRANCE)

Legrand SNC est une société en nom collectif de droit français, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 389 290 586, et dont le siège social est situé 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges. Legrand SNC a pour principale activité la commercialisation et la distribution de produits de marque Legrand. Legrand SNC a été constituée et est entrée dans le Groupe le 8 décembre 1992. Legrand SNC est détenue à 100 % par Legrand France.

■ PASS & SEYMOUR INC. (ÉTATS-UNIS)

Pass & Seymour Inc. est une société de droit américain, enregistrée à New York, dont le siège social est situé 50 Boyd Avenue, Syracuse, NY 13221. Pass & Seymour a pour principale activité la conception, la fabrication et la commercialisation d'appareillages électriques. Pass & Seymour a été constituée le 23 juillet 1984 et est entrée dans le Groupe le 31 octobre 1984. Pass & Seymour est détenue à 100 % par Legrand Holding Inc. En outre, Pass & Seymour détient des participations dans d'autres sociétés opérationnelles du Groupe localisées aux États-Unis.

■ PB FINELECTRIC BV (PAYS-BAS)

PB Finelectric BV est une société par actions simplifiée de droit néerlandais, dont le siège social est situé Van Salmstraat 76, 5281 RS Boxtel. PB Finelectric BV a pour principale activité la

prise de participations dans d'autres sociétés. PB Finelectric BV a été constituée et est entrée dans le Groupe le 19 décembre 1991. PB Finelectric BV est détenue à hauteur de 75 % par Bticino SpA et à hauteur de 25 % par Legrand France.

■ THE WIREMOLD COMPANY (ÉTATS-UNIS)

The Wiremold Company est une société de droit américain, enregistrée au Connecticut, dont le siège social est situé 60 Woodlawn Street, West Hartford, CT 06110. The Wiremold Company a pour principale activité la conception, la fabrication et la commercialisation de chemins de câbles. The Wiremold Company a été constituée le 24 décembre 1919 et est entrée dans le Groupe le 8 janvier 2000. The Wiremold Company est détenue à 100 % par Legrand Holding Inc.

■ 10.2 - CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce paragraphe sont arrêtées à la date du 31 décembre 2013.

10.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Compte tenu du nombre d'actions au 31 décembre 2013, le capital social de la Société s'élève à 1 062 362 068 euros, divisé en 265 590 517 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

Les actions de la Société sont entièrement libérées et toutes de même catégorie. Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. Elles donnent lieu à une inscription en compte individuel dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

1(A)

10.2.1.1 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ

À la date du présent document de référence, le Conseil d'administration de la Société disposait des autorisations financières suivantes sur délégations des Assemblées Générales des 25 mai 2012 et 24 mai 2013 :

Autorisations et délégations accordées par l'Assemblée Générale	Durée de la délégation Date d'échéance	Modalités de la délégation	Utilisation faite de la délégation au cours de l'exercice 2013
Assemblée Générale du 25 mai 2012			
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 12)	26 mois 25 juillet 2014	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 500 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de 500 M€ (le « Plafond Global Augmentation de Capital »)) Montant global nominal des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 3 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond global nominal des titres de créance de 3 Md€ (le « Plafond Global Titres de Créance »))	Néant
Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 13)	26 mois 25 juillet 2014	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 105 M€ (ce montant s'impute sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 650 M€ (ce montant s'impute sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant
Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 14)	26 mois 25 juillet 2014	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 105 M€ ainsi que le plafond légal, soit 20 % du capital social de la Société (ce montant nominal s'impute sur le plafond nominal de 105 M€ de la résolution 13 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 650 M€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 650 M€ de la résolution 13 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant
Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires (résolution 15)	26 mois 25 juillet 2014	Délai : dans les trente jours de la clôture de la souscription Limite : 15 % de l'émission initiale Prix : même prix que celui retenu pour l'émission initiale Respect des plafonds applicables à chacune des émissions décidées en application des résolutions 12, 13 ou 14	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 17)	26 mois 25 juillet 2014	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ; étant précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale du 25 mai 2012	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (résolution 19)	26 mois 25 juillet 2014	Limite : 10 % du capital social de la Société au moment de l'émission Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : s'impute sur le plafond nominal de 105 M€ fixé par la résolution 13 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital Montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 650 M€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 650 M€ fixé par la résolution 13 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant

Autorisations et délégations accordées par l'Assemblée Générale	Durée de la délégation Date d'échéance	Modalités de la délégation	Utilisation faite de la délégation au cours de l'exercice 2013
Assemblée Générale du 24 mai 2013			
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 6)	18 mois 24 novembre 2014	Limite : 10 % du capital social au 24 mai 2013 Montant maximal alloué : 500 M€ Prix maximum d'achat par action : 60 €	40,68 M€
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 7)	26 mois 24 juillet 2015	Limite : 10 % du capital social au 24 mai 2013	Néant
Autorisation aux fins de décider d'une ou plusieurs attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux (résolution 8)	38 mois 24 juillet 2016	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des options ; étant précisé que ce plafond constitue un plafond global pour les options consenties en application de la présente autorisation et les actions attribuées gratuitement en application de la résolution 9	Néant
Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux (résolution 9)	38 mois 24 juillet 2016	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des actions gratuites ; étant précisé que ce plafond constitue un plafond global pour les actions gratuites attribuées en application de la présente autorisation et les options consenties en application de la résolution 8	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 10)	26 mois 24 juillet 2015	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 25 M€ (ce montant s'impute sur le Plafond Global Augmentation de Capital)	Néant

10.2.1.2 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 27 MAI 2014

Il est proposé aux actionnaires réunis en Assemblée Générale le 27 mai 2014 de renouveler les autorisations et délégations financières suivantes (voir projets de résolutions figurant en annexe 4 du présent document de référence) :

Autorisation/délégation concernée	Durée et expiration	Modalités de la délégation Montant nominal maximal
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 10)	18 mois 27 novembre 2015	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2014 Montant maximal alloué : 500 M€ Prix maximum d'achat par action : 60 €
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 11)	26 mois 27 juillet 2016	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2014
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 12)	26 mois 27 juillet 2016	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 200 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de 200 M€ (le « Plafond Global Augmentation de Capital »)) Montant global nominal des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 2 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond global nominal des titres de créance de 2 Md€ (le « Plafond Global Titres de Créance »))

Autorisation/délégation concernée	Durée et expiration	Modalités de la délégation Montant nominal maximal
Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 13)	26 mois 27 juillet 2016	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ (ce montant nominal s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 14 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond de 1 Md€ de la résolution 14 et sur le Plafond Global Titres de Créance)
Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 14)	26 mois 27 juillet 2016	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ainsi que le plafond légal, soit 20 % du capital social de la Société (ce montant nominal s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 13 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 1 Md€ de la résolution 13 et sur le Plafond Global Titres de Créance)
Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires (résolution 15)	26 mois 27 juillet 2016	Délai : dans les trente jours de la clôture de la souscription Limite : 15 % de l'émission initiale Prix : même prix que celui retenu pour l'émission initiale Respect des plafonds applicables à chacune des émissions décidées en application des résolutions 12, 13 ou 14
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres (résolution 16)	26 mois 27 juillet 2016	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ; étant précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale du 27 mai 2014
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 17)	26 mois 27 juillet 2016	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 25 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ des résolutions 13 et 14 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital)
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 18)	26 mois 27 juillet 2016	5 % du capital social de la Société au moment de l'émission Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ fixé par les résolutions 13 et 14 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital Montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 500 M€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 1 Md€ fixé par les résolutions 13 et 14 et sur le Plafond Global Titres de Créance)

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

10.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions

10.2.2.1 PROGRAMME DE RACHAT EN COURS

Mise en œuvre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013

À la date du 24 mai 2013, la Société a mis en place un programme de rachat d'actions en application de l'autorisation décrite ci-dessous et accordée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013 au Conseil d'administration :

Opération concernée	Durée de l'autorisation et expiration	Montant maximal (en millions d'euros)	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions (résolution 6)	18 mois 24 novembre 2014	500	10 % du capital social de la Société au 24 mai 2013
Annulation des actions acquises ci-dessus et réduction du capital (résolution 7)	26 mois 24 juillet 2015		10 % du capital social de la Société au 24 mai 2013, par périodes de 24 mois

Dans le cadre de ce programme de rachat et des précédents, la Société a acquis un certain nombre de ses actions.

Au cours de l'exercice 2013, la Société a acheté, dans le cadre du contrat de liquidité conclu le 29 mai 2007 avec Kepler Cheuvreux et conforme à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI, approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 22 mars 2005, un nombre total d'actions de 1 547 383 pour une valeur d'acquisition de 57 767 102 euros (soit 17 087 854 euros au titre du programme de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 25 mai 2012 et 40 679 248 euros au titre du programme de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013) et a vendu 1 539 883 actions pour une valeur de cession de 57 839 492 euros.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 107 500 actions au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, au cours du premier trimestre 2013, la Société a racheté 860 000 actions pour une valeur de 30 065 041 euros et a transféré 848 557 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance. Les frais de négociation se sont élevés à 90 022 euros.

Au 31 décembre 2013, la Société détenait 170 527 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 682 108 euros, représentant

0,06 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 5 857 912 euros.

Descriptif du programme de rachat d'actions en cours

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours peut être consulté dans son intégralité sur le site Internet de la Société (www.legrand.com).

10.2.2.2 NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS À SOUMETTRE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

Les projets de résolutions arrêtés par le Conseil d'administration de la Société en date du 5 mars 2014 qui seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2014 prévoient de renouveler (i) l'autorisation de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital et de 500 millions d'euros pour un prix maximal de rachat de 60 euros par action, et (ii) l'autorisation d'annulation d'actions auto-détenues, dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois.

Les projets de résolutions figurent en annexe 4 du présent document de référence.

10.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, il n'existe aucune valeur mobilière donnant accès au capital de la Société autre que les actions.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

1(A)

10.2.4 - Évolution du capital social

Au cours de l'année 2013, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal total de 4 862 568 euros par émission de 1 215 642 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

L'évolution du capital social depuis la constitution de la Société est détaillée dans le tableau ci-dessous :

Opérations	Date Conseil/ Assemblée	Nombre d'actions émises/ annulées	Montant nominal (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Valeur nominale (en euros)
Constitution	22/12/1998	40 000	40 000	-	40 000	40 000	1
Augmentation de capital	08/12/2002	759 310 900	759 310 900	-	759 350 900	759 350 900	1
Regroupement, augmentation de la valeur nominale et diminution du nombre d'actions	24/02/2006	569 513 175	-	-	759 350 900	189 837 725	4
Augmentation de capital par appel public à l'épargne	11/04/2006	43 689 298	174 757 192	688 106 444	934 108 092	233 527 023	4
Augmentation de capital réservée à GP Financière New Sub 1	11/04/2006	33 862 914	135 451 656	533 340 895	1 069 559 748	267 389 937	4
Augmentation de capital réservée aux salariés	02/05/2006	2 303 439	9 213 756	36 279 164*	1 078 773 504	269 693 376	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	07/11/2007	1 282 363	5 129 452	-	1 083 902 956	270 975 739	4
Annulation d'actions	05/03/2008	9 138 395	36 553 580	(188 280 771)	1 047 349 376	261 837 344	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/11/2008	977 784	3 911 136	-	1 051 260 512	262 815 128	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/05/2009	281 551	1 126 204	185 334	1 052 386 716	263 096 679	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/05/2010	57 916	231 664	92 665	1 052 618 380	263 154 595	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	09/02/2011	6 751	27 004	107 568	1 052 645 384	263 161 346	4
Constatation de l'augmentation de capital résultant de l'acquisition d'actions de performance	30/03/2011	120 635	482 540	-	1 053 127 924	263 281 981	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	08/02/2012	107 014**	428 056	2 239 881	1 053 555 980	263 388 995	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	13/02/2013	985 880***	3 943 520	17 963 560	1 057 499 500	264 374 875	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	12/02/2014	1 215 642****	4 862 568	18 523 223	1 062 362 068	265 590 517	4

* Le montant de la décote, soit 9,1 millions d'euros, a été comptabilisé en autres charges opérationnelles dans les comptes présentés selon les normes IFRS.

** Ces 107 014 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2011 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions, ce qui explique pourquoi elles ne sont pas incluses dans le nombre de 985 880 actions émises au cours de l'année 2012, mentionné supra.

*** Ces 985 880 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2012 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

**** Ces 1 215 642 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2013 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

10.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés

À la date d'enregistrement du présent document de référence et à la connaissance de la Société, aucune action de la Société ne fait l'objet d'un nantissement, d'une garantie ou d'une sûreté.

10.2.6 - Nombre de droits de vote

L'attention est attirée sur le fait que le mécanisme de droits de vote double décrit au paragraphe 10.3.3 du présent document de référence, est entré en vigueur depuis le 24 février 2008.

Au 31 décembre 2013, le capital de la Société était composé de 265 590 517 actions auxquelles correspondaient 277 055 147 droits de vote exerçables.

10.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

10.3.1 - Objet social

Conformément à l'article 2 de ses statuts, la Société a pour objet, directement ou indirectement, en tous pays :

- l'achat, la souscription, la cession, la détention ou l'apport d'actions ou autres valeurs mobilières dans toutes sociétés ;
- toutes prestations de services notamment en matière de ressources humaines, informatique, management, communication, finance, juridique, marketing, et achats envers ses filiales et participations directes ou indirectes ;

- et généralement, toutes opérations, qu'elles soient financières, commerciales, industrielles, civiles, immobilières ou mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus et à tous objets similaires ou connexes, ainsi que de nature à favoriser directement ou indirectement le but poursuivi par la Société, son extension, son développement, son patrimoine social.

10.3.2 - Administration et Direction

Pour une description des règles régissant la composition, l'organisation et le fonctionnement des organes d'administration et de Direction de la Société, le lecteur est invité à se référer au chapitre 7 du présent document de référence (Gouvernement d'entreprise).

10.3.3 - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Les actions sont librement négociables et se transmettent par virement de compte à compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables, chaque membre de l'Assemblée a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

1(A)

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire, à compter du 24 février 2006.

En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans.

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Lorsque les actions nouvelles ne sont pas intégralement libérées lors de leur émission, les appels de versement, aux dates fixées par le Conseil d'administration, auront lieu au moyen d'annonces insérées, quinze jours à l'avance, dans un des journaux d'annonces légales du lieu du siège social ou par lettre recommandée avec accusé de réception. Chaque versement sur toute action souscrite sera constaté par une mention portée au compte nominatif ouvert au nom du souscripteur. Tout versement en retard porte intérêt de plein droit, en faveur de la Société, à compter de l'exigibilité, sans mise en demeure ni demande en justice, au taux d'intérêt légal, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcées prévues par la loi.

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité identique, sous réserve de la création d'actions de préférence.

Les actions étant indivisibles au regard de la Société, celle-ci ne reconnaît qu'un propriétaire pour chaque action. Les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par une seule personne. En cas de démembrement, le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Les héritiers, créanciers, syndics ou ayants cause d'un actionnaire ne peuvent, pour quelque motif que ce soit, provoquer l'apposition de scellés sur les biens et valeurs de la Société, en demander le partage, ni s'immiscer en aucune façon dans son administration.

Ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange ou d'attribution de titres à l'occasion d'une opération telle que regroupement, augmentation ou réduction de capital, en numéraire ou par incorporation de réserves, fusion ou à toute autre occasion, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leur propriétaire contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle de l'achat, de la vente ou du groupement du nombre d'actions ou de droits nécessaires.

La Société se tient informée de la composition de son actionariat dans les conditions prévues par la loi. À ce titre, la Société peut faire usage de toutes les dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées d'actionnaires.

10.3.4 - Modifications des droits attachés aux actions

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques, la modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

10.3.5 - Assemblées Générales

■ PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les règles suivantes sont issues des statuts existants à la date d'enregistrement du présent document de référence.

Sous réserve des restrictions légales et réglementaires, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède.

Il est justifié du droit de participer personnellement ou par mandataire aux Assemblées Générales de la Société par l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (dans les conditions prévues par la loi) au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris :

- pour les actionnaires nominatifs : dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société ;
- pour les actionnaires au porteur : dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire souhaitant voter par correspondance ou procuration doit, dans le délai de trois jours avant la date de l'Assemblée Générale, avoir déposé au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de réunion et de convocation, une formule de procuration ou de vote par correspondance, ou le document unique en tenant lieu. Le Conseil d'administration peut, pour toute Assemblée Générale, réduire ce délai par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires. Sur décision du Conseil d'administration mentionnée dans l'avis de réunion et de convocation, les actionnaires peuvent, dans les conditions et délais fixés par les lois et les règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance par tous moyens de télécommunication (y compris par voie électronique) permettant leur identification et dont la nature et les conditions sont déterminées par la réglementation en vigueur.

■ CONVOCATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu en France ou à l'étranger précisé dans l'avis de convocation.

■ TENUE DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées Générales sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le Vice-Président ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Tout actionnaire peut, si le Conseil d'administration le permet dans l'avis de réunion et de convocation d'une Assemblée Générale, participer à cette Assemblée par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de transmission dans les conditions fixées par la législation ou la réglementation en vigueur. Cet actionnaire est alors réputé présent à cette Assemblée pour le calcul du quorum et de la majorité.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

■ DÉLIBÉRATIONS ET POUVOIRS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

10.3.6 - Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

1A

10.3.7 - Franchissements de seuils statutaires

Outre les dispositions légales applicables en la matière, toute personne physique ou morale venant à détenir directement ou indirectement (y compris par l'intermédiaire d'une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), seule ou de concert, de quelque manière que ce soit, une fraction égale à 2 % du capital ou des droits de vote de la Société (le nombre total de droits de vote à utiliser au dénominateur étant calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont rattachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote), doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date de franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, en informer la Société en précisant le nombre total d'actions et de titres donnant accès au capital ainsi que le nombre de droits de vote qu'elle détient, directement ou indirectement, seule ou de concert. Le franchissement à la baisse de ce seuil

de 2 % devra être déclaré dans les mêmes formes et selon les mêmes délais.

Au-delà de ce seuil de 2 %, tout nouveau franchissement à la hausse ou à la baisse d'un seuil de 1 % du capital ou des droits de vote doit également être déclaré dans les conditions et selon les modalités prévues ci-dessus.

En cas de non-respect des obligations d'information visées ci-dessus et à la demande, consignée dans le procès-verbal d'une Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 1 % du capital ou des droits de vote, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote et l'actionnaire défaillant ne peut ni les exercer ni les déléguer pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

10.3.8 - Modifications du capital social

Le capital social de la Société peut être augmenté ou réduit dans les conditions fixées par la loi et les règlements. L'Assemblée Générale Extraordinaire pourra également décider de procéder à la division des actions ou à leur regroupement.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

TABLES DE CONCORDANCES

**TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER
ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL
DE L'AMF) 266**

**TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004
DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004 266**

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

TABLES DE CONCORDANCES

Table de concordance – rapport financier annuel (article 222-3 du règlement général de l'AMF)

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Règlement général de l'Autorité des marchés financiers – article 222-3		Rapport financier annuel	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
I.1°	Comptes annuels	Annexe 1	272-286
I.2°	Comptes consolidés établis conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales	Chapitre 9	189-250
I.3°	Rapport de gestion comportant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-3 et au deuxième alinéa de l'article L. 255-211 du Code de commerce	Annexe 2	287-297
	Rapport de gestion comportant les informations mentionnées à l'article L. 225-100-2 du Code de commerce	Chapitre 6	121-138
I.4°	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	1.1	4
I.5°	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	298-299
	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	9.2	243-244

TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
1	Personnes responsables		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document de référence	1.1.1	4
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	1.1.2	4
2	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	1.2.1 et 1.2.2	5
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redésignés durant la période couverte	Sans objet	-
3	Informations financières sélectionnées		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	Chapitre 2	7-10
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Sans objet	-
4	Facteurs de risque	Chapitre 4	31-50
5	Informations concernant l'émetteur		
5.1	Histoire et évolution de la Société		
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	10.1.1	252
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	10.1.2	252
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	10.1.3	252

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire	10.1.4 et 10.1.5	252
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	3.1.2	15
5.2	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du document d'enregistrement	6.6, 9.8.1 et 9.8.2	133, 248-249
5.2.2	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	9.8.3	249
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de Direction ont déjà pris des engagements fermes	9.8.4	249
6	Aperçu des activités		
6.1	Principales activités		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	3.1	12-15
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	3.1.1.2	14-15
6.2	Principaux marchés	3.1 et 3.2.2	12-15, 16-17
6.3	Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	Sans objet	-
6.4	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	3.2.2.3, 3.2.3.1.4 et 3.4.1	17, 18 et 26
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	3.2.2	16-17
7	Organigramme		
7.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	10.1.6 et 10.1.7	253-255
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	10.1.6 et 10.1.7, 9.1.6 (note 26)	253-255 et 242
8	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	3.4.2	26-28
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	4.1 et 5.3	32-33 et 80-93
9	Examen de la situation financière et du résultat		
9.1	Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	6.3 et 6.4	123-131
9.2	Résultat d'exploitation		
9.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	6.3 et 6.4	123-131
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	6.3 et 6.4	123-131
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte sur les opérations de l'émetteur	3.2, Chapitre 4, 6.9 et 6.10	16-20, 31-50, 134-135
10	Trésorerie et capitaux		
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	6.5	132-133
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description de ces flux de trésorerie	6.5.1 et 9.1.4	132, 194
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	6.5.2	133

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

TABLES DE CONCORDANCES

Table de concordance – règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	6.5	132-133
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2.3 et 8.1	Sans objet	-
11	Recherche et développement, brevets et licences	3.2.3.1, 6.3.2.4 et 6.4.4	18, 125 et 129-130
12	Information sur les tendances		
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	6.13	136
12.2	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	Sans objet	-
13	Prévisions ou estimations du bénéfice		
13.1	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	Sans objet	-
13.2	Rapport élaboré par des comptables ou des contrôleurs légaux indépendants	Sans objet	-
13.3	Prévision ou estimation du bénéfice élaborée sur une base comparable aux informations financières historiques	Sans objet	-
13.4	Déclaration indiquant si la prévision du bénéfice est, ou non, encore valable à la date du document d'enregistrement et, le cas échéant, expliquant pourquoi elle ne l'est plus	Sans objet	-
14	Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale		
14.1	Nom, adresse professionnelle, fonction et principales activités exercées en dehors de la société émettrice des (a) membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance, (b) associés commandités, s'il s'agit d'une société en commandite par actions, (c) fondateurs, s'il s'agit d'une société fondée il y a moins de cinq ans et (d) Directeurs généraux dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires. Nature de tout lien familial existant entre ces personnes. Pour toute personne membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance et pour toute personne visée aux points (b) et (d), informations détaillées sur leur expertise et leur expérience en matière de gestion et (a) nom des sociétés et sociétés en commandite au sein desquelles cette personne a été membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment des cinq dernières années, (b) condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins, (c) détail de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins, et (d) détail de toute incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ainsi que de tout empêchement prononcé par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins. Déclaration précisant qu'aucune information ne doit être divulguée	7.1.1 et Annexe 3 au rapport de gestion	140-156, 295-297
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de surveillance et de la Direction générale	7.1.1.2	153
15	Rémunération et avantages		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	7.2	164-178
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	9.1.6 (note 23)	236
16	Fonctionnement des organes d'administration et de Direction		
16.1	Date d'expiration du mandat actuel et période durant laquelle la personne est restée en fonction	7.1.1	140-156

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
16.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages, ou une déclaration négative appropriée	7.1.4	163
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	7.1.2	156-162
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	7.1	140
17	Salariés		
17.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés par principal type d'activité et par site	5.4.4.2	111-115
17.2	Participation et stock-options	7.1.1, 7.2.2.1 et 8.2	140-156, 170-174, 183-184
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	8.2 et 8.3, 5.2.1.1	183-185, 63-74
18	Principaux actionnaires		
18.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable ainsi que le montant de la participation détenue, ou à défaut, déclaration négative appropriée	8.1.2	180-181
18.2	Droits de vote différents, ou déclaration négative appropriée	10.3.3	261-262
18.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de l'émetteur	8.1	180-182
18.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement de son contrôle	8.1.5	182
19	Opérations avec des apparentés	8.4	186
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1	Informations financières historiques	9.1	190-242
20.2	Informations financières pro forma	Sans objet	-
20.3	États financiers	9.1	190-242
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	9.2	243-244
20.4.2	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement ayant été vérifiées par les contrôleurs légaux	Sans objet	-
20.4.3	Indiquer la source et préciser l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	Sans objet	-
20.5	Date des dernières informations financières vérifiées (exercice clos le 31/12/2013)	9.1	190-242
20.6	Informations financières intermédiaires et autres		
20.6.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées depuis la date des derniers états financiers et, le cas échéant, rapport d'examen ou d'audit	Sans objet	-
20.6.2	Informations financières intermédiaires, éventuellement non vérifiées, couvrant au moins les six premiers mois de l'exercice si le document d'enregistrement a été établi plus de neuf mois après la fin du dernier exercice vérifié	Sans objet	-
20.7	Politique de distribution des dividendes	9.4	246
20.7.1	Dividende par action	9.1.6 (note 11) et 9.4	215 et 246

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

TABLES DE CONCORDANCES

Table de concordance – règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	9.5	247
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	9.6	247
21	Informations complémentaires		
21.1	Capital social		
21.1.1	Montant du capital souscrit, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises et totalement libérées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	10.2.1	255-258
21.1.2	Actions non représentatives du capital	Sans objet	-
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur, lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	10.2.2	259
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	8.2 et 8.3	183-185
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	8.2	183-184
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	Sans objet	-
21.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	10.2.4	260
21.2	Acte constitutif et statuts		
21.2.1	Objet social	10.3.1	261
21.2.2	Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	7.1	141
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	10.3.3	261-262
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	10.3.4	262
21.2.5	Convocation et conditions d'admission aux Assemblées générales annuelles et aux Assemblées générales extraordinaires des actionnaires	10.3.5	263
21.2.6	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	10.3.6	263
21.2.7	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	10.3.7	264
21.2.8	Conditions, imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit.	10.3.8	264
22	Contrats importants	9.7	247
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1	Informations concernant les personnes ayant établi une déclaration ou un rapport	Sans objet	-
23.2	Attestation confirmant que les informations ont été fidèlement reproduites et qu'aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexacts ou trompeuses	Sans objet	-
24	Documents accessibles au public	1.3.2	6
25	Informations sur les participations	10.1.7	253-255

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

ANNEXES



ANNEXE 1	272
Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 (comptes sociaux de Legrand SA)	272
Notes annexes aux états financiers	275
ANNEXE 2	287
Legrand SA - Rapport de gestion du Conseil d'administration du 5 mars 2014 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2014	287
ANNEXE 3	298
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de Legrand SA de l'exercice clos le 31 décembre 2013	298
ANNEXE 4	300
Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014	300
Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale mixte du 27 mai 2014	313

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

ANNEXE 1

Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 (comptes sociaux de Legrand SA)

Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires	22 821	18 475
Autres Produits d'exploitation	1 150	1 612
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	23 971	20 087
Charges d'exploitation		
Consommation de marchandises	0	0
Consommation de matières premières et autres approvisionnements	0	0
Autres achats et charges externes	(5 040)	(7 051)
Impôts, taxes et versements assimilés	(550)	(331)
Frais de personnel	(14 570)	(10 793)
Dotations aux amortissements et provisions	(3 299)	(1 885)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	(23 459)	(20 060)
Résultat d'exploitation	512	27
Produits financiers		
Des participations	249 851	115 316
Des valeurs mobilières, créances et produits nets	0	674
Sur cessions de l'actif immobilisé	0	0
Gains de change	1	4
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	249 852	115 994
Charges financières		
Dotations aux amortissements et provisions	(671)	(630)
Pertes de change	(6)	0
Intérêts, charges assimilées et autres charges financières	(45 056)	(43 182)
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	(45 733)	(43 812)
Résultat financier	204 119	72 182
Résultat courant avant impôts	204 631	72 209
Résultat exceptionnel	(866)	574
Bénéfice de l'exercice avant impôt et participation	203 765	72 783
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(79)	(76)
Impôt sur les bénéfices	7 388	14 025
BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE	211 074	86 732

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

Bilan

ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Actif immobilisé		
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	0
Immobilisations financières	3 791 487	3 790 091
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	3 791 487	3 790 091
Actif circulant		
Stocks et en-cours	0	0
Créances	33 202	37 939
Autres actifs	0	0
Valeurs mobilières de placement	1 572	1 209
Disponibilités	0	659
TOTAL ACTIF CIRCULANT	34 774	39 807
Comptes de régularisation	6 817	8 623
TOTAL ACTIF	3 833 078	3 838 521

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Capitaux propres		
Capital social	1 062 362	1 057 500
Primes et Réserves	1 275 582	1 435 641
Résultat de l'exercice	211 074	86 732
Provisions réglementées et subventions	0	0
TOTAL CAPITAUX PROPRES	2 549 018	2 579 873
Provisions	4 421	2 332
Dettes financières		
Autres dettes financières	1 246 161	1 221 449
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	1 246 161	1 221 449
Autres dettes	33 478	34 867
Comptes de régularisation	0	0
TOTAL PASSIF	3 833 078	3 838 521

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Trésorerie de début de période	657	(48)
Bénéfice net	211 074	86 732
<i>Produits et charges n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :</i>		
Dotations (reprises) des amortissements et provisions	3 795	(2 716)
Autres éléments	0	0
SOUS TOTAL MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	214 869	84 016
<i>Mouvements des actifs et passifs opérationnels ayant entraîné des flux de trésorerie :</i>		
Créances clients, comptes rattachés et autres créances (dont créances d'intégration fiscale)	4 737	(16 582)
Dettes fournisseurs et autres dettes (dont dettes d'intégration fiscale)	(1 390)	26 372
Autres actifs et passifs opérationnels	(42)	(3 188)
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS COURANTES	218 174	90 618
Produit résultant des cessions des actifs	0	0
<i>Investissements :</i>		
Immobilisations incorporelles et corporelles	0	0
Cessions (acquisitions) nettes d'immobilisations financières et assimilées	6	0
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS	6	0
Augmentation (réduction) de capital et primes	23 385	21 907
Rachat d'actions et contrat de liquidité	(1 806)	3 793
Dividendes payés	(265 131)	(245 008)
Mouvements nets des emprunts (dont prêts et emprunts intra-Groupe)	24 710	129 395
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(218 842)	(89 913)
Variation nette de la trésorerie	(662)	705
Trésorerie de fin de période	(5)	657

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Notes annexes aux états financiers

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1 -	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	275	NOTE 7 -	TABLEAU DES PROVISIONS	282
NOTE 2 -	ACTIF IMMOBILISÉ	277	NOTE 8 -	DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES	283
NOTE 3 -	CRÉANCES	278	NOTE 9 -	INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	284
NOTE 4 -	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	278	NOTE 10 -	AUTRES INFORMATIONS	284
NOTE 5 -	COMPTES DE RÉGULARISATION	278	NOTE 11 -	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	286
NOTE 6 -	CAPITAUX PROPRES	279	NOTE 12 -	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	286

NOTE 1 - RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes comptables résultant de la réglementation et conformément au plan comptable révisé et suivant les mêmes méthodes.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

1.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Cette rubrique correspond à des logiciels amortis sur 3 ans. Ces logiciels bénéficient d'un amortissement fiscal sur 12 mois, constaté par un amortissement dérogatoire.

1.3 TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée ou de leur valeur d'usage. Cette dernière est déterminée en fonction de l'actif net réévalué de la Société, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir.

1.4 RACHAT D'ACTIONS ET CONTRAT DE LIQUIDITÉ

1.4.1 Classement comptable

Le classement comptable des actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat est conforme à l'avis CU CNC n° 98-D et dépend de la formulation des objectifs du ou des programmes de rachat.

■ Affectation explicite à l'attribution aux salariés :

Les actions sont inscrites en valeurs mobilières de placement, « actions propres ».

■ Affectation explicite à la réduction de capital ou affectations explicites autres que les cas précédents :

Les actions sont inscrites en autres immobilisations financières, « actions propres en voie d'annulation » ou « actions propres ».

Les actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont également comptabilisées dans un poste actions propres des autres immobilisations financières.

Les espèces ou placements court terme indisponibles dans le cadre du contrat de liquidité sont enregistrés en autres créances immobilisées au sein des autres immobilisations financières.

1.4.2 Dépréciation des actions propres

Les actions propres en voie d'annulation sont évaluées à leur coût d'achat.

Les autres actions propres sont évaluées au plus bas de leur coût d'entrée et de leur valeur d'inventaire. La valeur d'inventaire est constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice. Une provision est constituée pour les moins-values latentes éventuelles.

Les moins-values liées au transfert des actions propres aux salariés sont enregistrées en résultat exceptionnel.

Pour les actions rachetées et affectées à des plans de stock-options ou des plans d'attributions d'actions de performance, une provision pour risque est constituée pour la différence entre le prix d'attribution aux salariés et la valeur nette comptable des actions propres. Dans le cas des stocks-options, cette provision est constituée lorsque l'exercice de l'option par le salarié est probable. Dans le cas des actions de performance comme des stocks-options, la provision pour risque est constituée lorsque le Conseil d'Administration de Legrand a pris la décision de rachat des actions afférentes au plan concerné.

Cette provision, lorsqu'elle est constatée, est étalée linéairement sur la période d'acquisition des options et des actions de performance.

1.5 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Le poste inclut des rachats d'actions propres qui ont été affectées pour attribution aux salariés, tel que décrit à la note 1.4.

1.6 CRÉANCES ET DETTES

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale.

Les créances ont, le cas échéant, été dépréciées par voie de provision pour tenir compte du risque de non recouvrement.

1.7 DETTES ET CRÉANCES EN DEVICES

Elles figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours constaté à la fin de l'exercice.

1.8 CHARGES À RÉPARTIR

Les charges à répartir représentent les frais d'émission des financements. Ils sont amortis sur la durée des emprunts.

1.9 PRIMES DE REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS

Les primes de remboursement au bilan sont les primes de remboursement liées aux emprunts obligataires émis en 2010, 2011 et 2012, décrits en note 8.1.2. Ces primes sont amorties sur la durée des emprunts.

1.10 PROVISION POUR INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE ET AUTRES RÉGIMES DE RETRAITE

En application des conventions collectives en vigueur dans le secteur de la construction électrique, Legrand est tenu de verser, à tout salarié partant en retraite, une indemnité calculée en fonction de son ancienneté.

Les engagements sont calculés chaque année en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de service futur du salarié, le niveau de rémunération future, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en utilisant les sorties futures du fonds estimées sur la base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises libellées en euros et dont l'échéance est proche de celle de l'engagement au titre des pensions.

Le passif enregistré au bilan est la valeur actuelle des engagements à la date du bilan diminuée de la juste valeur du régime. La Société a suivi la recommandation n° 2013-02 du

7 novembre 2013 qui permet de comptabiliser, à l'ouverture de l'exercice, par capitaux propres, les coûts des services passés non comptabilisés antérieurement.

Concernant les écarts actuariels, ils n'ont pas fait l'objet de changement de comptabilisation et sont donc toujours enregistrés directement au compte de résultat.

Un régime de retraite complémentaire existe également pour les salariés au-delà de certains seuils de rémunération. Ce régime garantit une retraite à prestations définies correspondant aux droits théoriques qui auraient dû être acquis sur la tranche D de la Sécurité Sociale (plafonnée à quatre fois le plafond de la Sécurité Sociale) pour les salariés présents dans la Société au moment de leur départ en retraite.

Une provision est constituée pour la différence entre la valeur actuarielle des montants qui devront être versés aux personnes concernées et les montants actualisés des versements déjà effectués.

1.11 PROVISION POUR PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS

Legrand a adhéré à l'accord dérogatoire de participation du 4 mai 2011. Cet accord de participation s'applique pour une durée de 4 ans et donc pour les calculs de la réserve spéciale de participation de 2011 à 2014. Le périmètre des sociétés parties à l'accord inclut la Société et les sociétés Legrand France, Legrand SNC, Alpes Technologies, Groupe Arnould, Cofrel, Sarlam, Ura, Planet-Wattohm, Distrasa, ICM Group, Intervox Systèmes et Legrand Cable Management.

Legrand a également adhéré au nouvel accord d'intéressement conclu pour les exercices 2012 à 2014 pour le même périmètre que celui énoncé pour l'accord dérogatoire de participation.

1.12 ACHATS ET VENTES À TERME DE DEVICES

En fin d'exercice, la perte latente résultant de la différence entre le cours de vente ou d'achat et le cours de clôture, fait l'objet d'une provision. Les gains latents ne sont pas constatés en comptabilité mais sont réintégrés fiscalement.

1.13 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour ce document, présenté après le compte de résultat dans les états financiers, la Société définit la trésorerie nette comme l'ensemble des postes financiers du bilan réalisables (ou payables) dans un délai n'excédant pas trois mois.

NOTE 2 - ACTIF IMMOBILISÉ

2.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Valeur brute début période	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute fin période
Logiciels-valeurs brutes	479	-	-	479
Logiciels-amortissements	(479)	-	-	(479)
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	0	-	-	0

2.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Valeur brute début période	Variations de l'exercice	Valeur brute fin période
Titres de participation			
Legrand France SA	3 773 659	-	3 773 659
	3 773 659	-	3 773 659
Autres immobilisations financières			
■ actions propres en voie d'annulation	0		0
■ autres actions propres	2 946	1 339	4 285
■ autres créances immobilisées	13 480	104	13 584
■ dépôts et cautions	6	(6)	0
	16 432	1 443	17 869
Provisions pour dépréciation			
■ dépréciation des autres actions propres	0	(41)	(41)
	0	(41)	(41)
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES	3 790 091	1 402	3 791 487

Pour les autres actions propres, la variation s'entend des achats nets des cessions de la période.

2.2.1 Titres de participation

Les titres n'ont donné lieu à aucune provision.

2.2.2 Autres immobilisations financières

Ce poste inclut les actions rachetées dans le cadre du contrat de liquidité et les espèces et placements à court terme du contrat (cf. note 1.4).

Le 29 mai 2007, Legrand a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions

ordinaires cotées sur le marché NYSE Euronext Paris et conforme à la Charte de Déontologie de l'AMAFI approuvée par la décision de l'AMF du 22 mars 2005.

Au 31 décembre 2013, Legrand détient 107 500 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 4 285 milliers d'euros. Les actions sont dépréciées pour 41 milliers d'euros au 31 décembre 2013. Les espèces et placements à court terme du contrat de liquidité d'un montant de 13 584 milliers d'euros au 31 décembre 2013 sont présentés en autres créances immobilisées.

Les rachats d'actions affectés aux salariés sont présentés dans la note sur les valeurs mobilières de placement en note 4.

NOTE 3 - CRÉANCES

Les créances de l'actif circulant s'analysent comme suit :

31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Montant		
	Valeur nette	À un an au plus	À plus d'un an
Clients	4 936	4 936	
Taxe sur la valeur ajoutée	276	276	
État, impôt sur le bénéfice	25 385	25 385	
Créances d'intégration fiscale	2 605	2 605	
Autres créances	0	0	
TOTAL À LA CLÔTURE	33 202	33 202	0
TOTAL À L'OUVERTURE	37 939	37 939	0

NOTE 4 - VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

En 2013 et 2012, ce poste est uniquement composé des actions propres rachetées dans l'objectif d'une attribution aux salariés.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013			31 décembre 2012
	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Plans d'actions de performance	1 449	0	1 449	1 086
FCPE	123	0	123	123
TOTAL	1 572	0	1 572	1 209

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours portant sur un montant maximal de 500 millions d'euros a été publié le 28 mai 2012.

Au 31 décembre 2013, la société détenait, dans le cadre de ces programmes de rachat, 63 027 actions pour une valeur brute de 1 572 milliers d'euros, l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- l'attribution d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats pour 4 921 actions et pour une valeur brute de 123 milliers d'euros ;

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 58 106 actions et pour une valeur de 1 449 milliers d'euros.

Par ailleurs, 848 557 actions ont été transférées au cours de l'exercice 2013 aux salariés dans le cadre des plans d'actions de performance mentionnés en note 6.4.1.

NOTE 5 - COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Charges payées d'avance	74	32
Charges différées à répartir	3 544	4 762
Primes de remboursement	3 199	3 829
TOTAL	6 817	8 623

NOTE 6 - CAPITAUX PROPRES

6.1 CAPITAL SOCIAL

Le détail donne ci-dessous l'évolution du capital social au 31 décembre 2013 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)	Prime d'émission (en euros)
Au 31 décembre 2012	264 374 875	4	1 057 499 500	1 080 489 842
Souscription d'actions du plan d'options 2007	413 576	4	1 654 304	8 767 811
Souscription d'actions du plan d'options 2008	325 048	4	1 300 192	5 389 296
Souscription d'actions du plan d'options 2009	475 212	4	1 900 848	4 333 933
Souscription d'actions du plan d'options 2010	1 806	4	7 224	32 183
Au 31 décembre 2013	265 590 517	4	1 062 362 068	1 099 013 065

Il existe actuellement une seule catégorie d'actions constituée d'actions ordinaires. La valeur nominale d'une action est de 4 euros.

Les actions rachetées soit dans le cadre des programmes de rachat soit dans le cadre du contrat de liquidité ne donnent pas droit à dividende ni à droit de vote.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est

attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'action 2007 à 2010, 1 215 642 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2013 représentant une augmentation de capital d'un montant de 4 862 milliers d'euros assortie d'une prime d'émission de 18 523 milliers d'euros.

6.2 PRIMES ET RÉSERVES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Avant répartition		
Primes	1 099 013	1 080 490
Primes-frais de mise en bourse	(33 206)	(33 206)
Réserve légale	87 046	82 709
Autres réserves et report à nouveau	122 729	305 648
	1 275 582	1 435 641

Le poste « autres réserves et report à nouveau » comprend des réserves indisponibles suite au rachat d'actions d'un montant de 5 858 milliers d'euros.

6.3 MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

31 décembre 2013

(en milliers d'euros)

Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice	2 579 873
Variations en cours d'exercice :	
■ du capital	4 862
■ des primes	18 523
■ des réserves et report à nouveau	(183)
■ des dividendes versés	(265 131)
■ résultat de l'exercice	211 074
■ autres variations	0
Capitaux propres à la clôture de l'exercice avant répartition	2 549 018

Le 24 mai 2013, l'Assemblée Générale Mixte de Legrand a décidé la distribution d'un dividende de 1,00 euro par action, soit 265 131 milliers d'euros.

6.4 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

6.4.1 Plans d'actions de performance

Depuis le Plan 2012, aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'attributions d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2009 ⁽¹⁾	Plan 2010 ⁽²⁾	Plan 2011 ⁽³⁾	Plan 2012 ⁽⁴⁾
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	27/05/2010	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	04/03/2009	04/03/2010	03/03/2011	07/03/2012
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	288 963	896 556	1 592 712	985 656
dont le nombre attribué aux mandataires sociaux	23 491	62 163	127 888	30 710
■ Gilles Schnepf	12 075	38 373	65 737	30 710
■ Olivier Bazil	11 416	23 790	62 151	
Date d'acquisition des actions	Plan résidents : 05/03/2011 Plan non résidents : 05/03/2013	Plan résidents : 05/03/2012 Plan non résidents : 05/03/2014	Plan résidents : 04/03/2013 Plan non résidents : 04/03/2015	Plan résidents : 08/03/2014 Plan non résidents : 08/03/2016
Date de fin de période de conservation	Plan résidents : 06/03/2013 Plan non résidents : 05/03/2013	Plan résidents : 06/03/2014 Plan non résidents : 05/03/2014	Plan résidents : 05/03/2015 Plan non résidents : 04/03/2015	Plan résidents : 09/03/2016 Plan non résidents : 08/03/2016
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	(263 246)	(406 046)	(710 271)	(338)
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	(25 717)	(57 778)	(71 407)	(22 039)
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	432 732	811 034	963 279

- (1) **Plan 2009** : Les actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2009 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2008. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2008 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique *. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2009 en fonction de l'atteinte de ces objectifs.
- (2) **Plan 2010** : Les actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique *. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.
- (3) **Plan 2011** : Concernant les attributions au titre de l'exercice 2010, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2010 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique *. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 3 mars 2011 en fonction de l'atteinte de ces objectifs. De plus, l'acquisition définitive de l'essentiel des actions de performance attribuées gratuitement par les dirigeants mandataires sociaux est, depuis le Plan 2011, soumise à des conditions de performance définies par le Conseil d'administration. Ces conditions de performance combinent à la fois un critère externe (performance de la marge nette consolidée par rapport à un panier de comparables sur 4 ans) et deux critères internes (performance de résultat économique * et de marge économique sur des périodes successives de 4 ans). Au total, pour le Plan 2011 au titre de l'exercice 2010, l'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement par les dirigeants mandataires sociaux est donc soumise à un double jeu de conditions de performance, qui s'appliquent au moment de l'attribution ainsi qu'au moment de l'acquisition définitive.
- (4) **Plan 2012** : En ce qui concerne les attributions au titre de l'exercice 2011, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2011 les objectifs à atteindre en matière de résultat économique *. Sur la base du niveau de réalisation de l'objectif de résultat économique *, le Conseil d'administration du 7 mars 2012 a déterminé l'attribution initiale de 30 710 actions de performance à Monsieur Gilles Schnepf. En complément, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de renforcer les conditions de performance relatives à l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf, pouvant ainsi annuler tout ou partie de l'attribution initiale. Ainsi, l'attribution initiale n'est intégralement acquise qu'à la condition d'un accroissement du résultat économique * sur une période de 4 ans précédant l'acquisition définitive des actions de performance démontrant ainsi la création de valeur dans la durée. Toutefois, si ce premier critère n'est pas atteint, un second critère sera examiné afin de vérifier si la performance du Groupe, mesurée par la marge économique, a été supérieure à celle d'un panier de comparables sur ces périodes.

* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces actions (soit 2 207 045 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,8 % du capital de la Société au 31 décembre 2013.

6.4.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Depuis le Plan 2010, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous :

Information sur les options de souscription ou d'achat	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	1 638 137	2 015 239	1 185 812	3 254 726
<i>dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>				
■ Gilles Schnepf	79 281	141 231	93 964	217 646
■ Olivier Bazil	40 745	72 583	48 300	134 351
	38 536	68 648	45 664	83 295
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	25,20 €	20,58 €	13,12 €	21,82 €
	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(1) (2)	(1) (3)	(1) (4)	(1) (5)
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	(866 732)	(965 250)	(477 796)	(5 509)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(107 421)	(121 239)	(107 612)	(220 084)
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	663 984	928 750	600 404	3 029 133

(1) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(2) Les options attribuées au cours de l'exercice 2007 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2006, en fonction d'objectifs de performance économique.

(3) Les options attribuées au cours de l'exercice 2008 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2007, en fonction d'objectifs de performance économique.

(4) Les options attribuées au cours de l'exercice 2009 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2008. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2008 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique *. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2009 en fonction de l'atteinte de ces objectifs

(5) Les options attribuées au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique *. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.

* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 5 222 271 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 2,0 % du capital de la Société (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options) au 31 décembre 2013.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

NOTE 7 - TABLEAU DES PROVISIONS

31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Au début de la période	Autres *	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	À la fin de la période
Pensions, obligations similaires et indemnités	1 040	183	378	(2)	1 599
Autres provisions	1 292	-	1 944	(414)	2 822
Provisions	2 332	183	2 322	(416)	4 421
Dépréciation sur immobilisations financières	0	-	-	-	0
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	0	-	-	-	0
Provisions pour dépréciations	0	0	0	0	0
TOTAL	2 332	183	2 322	(416)	4 421
Dotations et reprises					
■ d'exploitation			2 082	(2)	
■ financières			0	0	
■ exceptionnelles			240	(414)	
TOTAL			2 322	(416)	

* correspond à la comptabilisation par capitaux propres du coût des services passés antérieurs.

Le Conseil d'administration du 6 mars 2013 a approuvé la mise en place de plans de rémunérations pluriannuelles long terme attribués, à l'expiration d'une période de 3 ans et sous réserve du respect d'une condition de présence, au mandataire social ainsi qu'à des personnes jugées clés dans la Société

En complément de la condition de présence, les plans peuvent, selon les cas, être soumis à la réalisation par le Groupe de conditions de performances économiques futures, avec ou sans indexation sur le cours de bourse.

Au 31 décembre 2013, une provision de 1 148 milliers d'euros a été comptabilisée au titre de ces plans.

NOTE 8 - DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES

31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Échéances			
	Montant net	À un an au plus	À plus d'un an et à cinq ans au plus	À plus de cinq ans
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, dont :				
■ À 2 ans au plus à l'origine	5	5		
■ À plus de 2 ans à l'origine				
Emprunts obligataires	1 134 081	34 081	700 000	400 000
Emprunts et dettes financières divers	112 075		112 075	
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	1 246 161	34 086	812 075	400 000
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 812	1 812		
Dettes fiscales et sociales	4 643	4 643		
Autres dettes	27 023	27 023		
Produits constatés d'avance	0	0		
TOTAL AUTRES DETTES	33 478	33 478		
TOTAL À LA CLÔTURE	1 279 639	67 564	812 075	400 000
TOTAL À L'OUVERTURE	1 256 316	68 951	387 365	800 000

8.1 CONTRAT DE CRÉDIT

8.1.1 Contrat de Crédit 2011

En octobre 2011, la Société a conclu avec 6 banques une facilité multidevises (Contrat de Crédit 2011) d'un montant de 900 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement de deux fois un an.

Les deux renouvellements d'un an ayant été acceptés par les banques, la maturité du Contrat de Crédit a été portée à octobre 2018.

La marge appliquée au-delà des taux Euribor/Libor est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe. Au 31 décembre 2013, sur la base de cette notation, la marge appliquée est de 0,55 %. Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2011 ne fait pas l'objet de covenant.

8.1.2 Emprunts obligataires

En février 2010, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 300 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2011, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 21 mars 2018. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En avril 2012, la Société a émis un emprunt obligataire de 400 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

8.1.3 Emprunts et dettes financières divers

La position du compte courant de la Société avec Legrand France SA au 31 décembre 2013 est un passif de 112 075 milliers d'euros. Ce compte courant est régi par la convention de trésorerie conclue avec Legrand France SA le 25 janvier 2006 qui porte intérêt au taux Euribor + 0,80 %.

8.1.4 Autres dettes

Les autres dettes comprennent le montant des dettes d'intégration fiscale pour 27 millions d'euros.

NOTE 9 - INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	61	0
Produits exceptionnels sur opérations de capital	1 528	2 066
Reprises sur provisions et transferts de charges	27 573	17 052
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	29 162	19 118
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(87)	(71)
Charges exceptionnelles sur opérations de capital	(29 701)	(17 133)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(240)	(1 340)
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	(30 028)	(18 544)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(866)	574

Les produits et charges sur opérations en capital correspondent essentiellement aux produits et charges générés lors des opérations d'achat et vente d'actions propres, effectuées dans le cadre du contrat de liquidité pour 1 443 milliers d'euros (produits) ainsi que des attributions d'actions de performance transférées aux bénéficiaires au titre des différents plans pour 29 701 milliers d'euros (charges).

Le compte reprise et transfert de charges exceptionnelles comprend, en complément des provisions présentées en note 7, un produit de 27 159 milliers d'euros, reflet des refacturations des moins-values constatées ou prévues au niveau de la société Legrand SA suite au transfert des actions de performance aux salariés des différentes filiales du Groupe.

NOTE 10 - AUTRES INFORMATIONS

10.1 IMPÔTS

10.1.1 Accroissement et allègement de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)	Base : produits (ou charges)				Produits (ou charges) fiscaux latents **			
	Mouvements de l'exercice							
	31/12/2012	Autres *	Dotations	Reprise	31/12/2013	31/12/2012	Variation	31/12/2013
Différence entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains postes :								
Produits imposés non encore comptabilisés								
■ Gain de change latent	0				0	0		0
Charges non déductibles temporairement								
■ Participation	(130)			22	(108)	45	(8)	37
■ Pensions, obligations similaires et indemnités	(1 121)	(183)	(378)	89	(1 593)	386	163	549
■ Autres provisions	0		(907)		(907)	0	312	312
■ Impôts, taxes et autres	(65)		(4)		(69)	22	2	24
TOTAL	(1 316)	(183)	(1 289)	111	(2 677)	453	469	922

* Coûts des services passés non reconnus.

** Déterminés selon la méthode du report variable, et en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 %.

Le taux retenu est le taux d'impôt en vigueur depuis 2006. Il n'a pas été tenu compte de la contribution exceptionnelle d'impôt de 10,7 % s'appliquant aux sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros, pour l'exercice 2013, en ce qui concerne la fiscalité latente.

10.1.2 Intégration fiscale

La Société est la mère de l'intégration fiscale qui regroupe les sociétés françaises du groupe Legrand qui répondent aux critères d'entrée dans cette intégration. Cette intégration fiscale s'est créée au 1^{er} janvier 2003.

La convention d'intégration fiscale conclue est la convention dite de « neutralité » dans laquelle chaque filiale calcule et paye son impôt à la mère comme si elle avait été en dehors de l'intégration fiscale.

Le compte impôt enregistre la différence entre l'impôt dû dans l'intégration fiscale et l'impôt lié aux résultats des filiales fiscalement bénéficiaires ainsi que la taxe sur dividendes.

Pour l'année 2013, le produit d'impôt net est de 7 388 milliers d'euros (incluant une taxe sur dividendes de 7 954 milliers d'euros).

10.2 RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
	Montant avec les entreprises liées	Rappel du total net au bilan	Montant avec les entreprises liées	Rappel du total net au bilan
Immobilisations financières	3 773 659	3 791 487	3 773 659	3 790 091
Stocks	0	0	0	0
Clients et comptes rattachés	4 936	4 936	7 257	7 257
Autres créances	2 604	28 266	555	30 682
Créances	7 540	33 202	7 812	37 939
Emprunts	112 075	1 246 161	87 365	1 221 449
Fournisseurs et comptes rattachés	87	1 812	205	2 295
Autres dettes	27 022	31 666	28 332	32 572
Dettes	139 184	1 279 639	115 902	1 256 316
Charges financières	1 306	45 733	295	43 812
Produits financiers	249 851	249 852	115 990	115 994

10.3 EXPOSITION AUX RISQUES DES MARCHÉS (TAUX, CHANGE, CRÉDIT)

10.3.1 Gestion des risques financiers

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé financier de nature spéculative, en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, toutes les transactions portant sur des instruments financiers sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Le risque de marché est le risque de pertes découlant de mouvements défavorables des taux d'intérêts et des taux de change.

Il n'y a aucune couverture prise au niveau de la Société au 31 décembre 2013.

10.3.2 Concentration des risques de crédit

Les couvertures financières mises en place par le Groupe ont été conclues avec des établissements financiers de premier plan. Legrand suit en permanence le niveau de son exposition auprès de chaque établissement concerné.

10.3.3 Risque de liquidité

Legrand considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées. Cet élément constitue la base du processus de contrôle mis en œuvre au niveau du Groupe.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

10.4 ENGAGEMENTS

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Cautions	63	63
Hypothèques et nantissements	0	0
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	63	63

10.5 EFFECTIF

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Effectifs moyens		
Cadres	28	31
Employés	5	5
Apprentis	1	0
TOTAL	34	36

10.6 RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Durant l'année 2013 et 2012, la rémunération versée au dirigeant mandataire social s'est élevée à 1,5 million d'euros.

10.7 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers)	Capital social		Autres Capitaux propres	Quote-part du capital détenu %	Valeur comptable des titres		Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT 2013	Résultat de l'exercice 2013	Dividendes payés en 2013
	devises	euros			Brute	Nette			Bénéfice (Perte)	
Sociétés françaises										
Legrand France	EUR	54 913	991 407	100	3 773 659	3 773 659	63	887 358	266 499	249 851

NOTE 11 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Néant

NOTE 12 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant

ANNEXE 2

Legrand SA - Rapport de gestion du Conseil d'administration du 5 mars 2014 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2014

1 - ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

1.1 Faits marquants durant l'exercice

Néant.

1.2 Activités et résultats 2013

Le chiffre d'affaires s'élève à 22,8 millions d'euros et représente des prestations de services faites au sein du Groupe.

Les autres produits d'exploitation sont de 1,2 million d'euros au 31 décembre 2013.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 23,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 à comparer à 20,1 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2013, le résultat d'exploitation est de 0,5 million d'euros (il était proche de zéro au 31 décembre 2012).

Le résultat financier de l'exercice 2013 s'élève à 204,1 millions d'euros à comparer à 72,2 millions d'euros au 31 décembre 2012. Cette évolution s'explique principalement par :

- l'augmentation des intérêts nets de l'emprunt avec Legrand France pour 1,7 million d'euros ;
- l'augmentation des charges financières sur emprunts de 0,9 million d'euros ;
- l'augmentation des dividendes perçus de 134,5 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel est une perte de 0,9 million d'euros au 31 décembre 2013 à comparer à un gain de 0,6 million d'euros au 31 décembre 2012.

Le produit d'impôt de 7,4 millions d'euros représente le net de l'économie d'impôt générée au niveau de l'intégration fiscale et de la taxe sur dividendes de 7,9 millions d'euros.

Le résultat net s'élève à 211,1 millions d'euros au 31 décembre 2013.

1.3 Situation de l'endettement de la Société

Elle est synthétisée en annexe 1 au rapport de gestion.

La situation de l'endettement de la Société en 2013 est inchangée par rapport à celle de 2012.

1.4 Gestion des risques financiers

La gestion de ces risques est exposée dans le chapitre 4 du document de référence de la Société et dans la note 22 annexée aux états financiers consolidés figurant dans le chapitre 9 dudit document de référence.

1.5 Activité du Groupe

Les éléments relatifs à l'activité du Groupe sont mentionnés au chapitre 6 du document de référence de la Société.

2 - DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES AUXQUELS LA SOCIÉTÉ EST CONFRONTÉE

L'ensemble de ces risques et la politique du Groupe en la matière sont présentés dans le chapitre 4 du document de référence de la Société.

3 - ACTIVITÉS EN MATIÈRES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Néant.

4 - DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux du Groupe sont mentionnées dans le chapitre 5 du document de référence de la Société.

5 - FAITS MARQUANTS DEPUIS LA CLÔTURE

Néant.

6 - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'année 2014 devrait être probablement comparable à 2013, tant sur le plan opérationnel que financier.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

7 - AFFECTATION DU RÉSULTAT

Nous proposons que le résultat de 211 074 038,98 euros soit affecté de la façon suivante :

■ affectation à la réserve légale :	10 553 701,95 euros
■ distribution de dividendes : (1,05 euro par action)	278 690 989,50 euros *
	78 170 652,47 euros sur le compte report à nouveau qui s'éleverait après affectation à
■ prélèvement de la différence soit	44 558 415,49 euros.

* Sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2013, après déduction du nombre d'actions auto-détenues à cette même date. Ce montant est susceptible d'être ajusté en fonction du nombre d'actions auto-détenues lors de la mise en paiement et du montant de dividende éventuellement dû aux actions émises postérieurement au 31 décembre 2013.

La distribution de dividendes est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3.2° du Code

Nous vous rappelons qu'au titre des exercices 2010, 2011 et 2012 les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Revenus distribués par action	
			Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2010	262 911 065 actions de 4 €	0,88 €	0,88 €	0 €
2011	263 449 797 actions de 4 €	0,93 €	0,93 €	0 €
2012	265 130 755 actions de 4 €	1,00 €	1,00 €	0 €

Les dividendes distribués ont été éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

10 - DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Les dépenses non déductibles de l'exercice 2013, hors décalage d'une année sur l'autre, représentent 40 503 euros dont 18 641 euros relatifs à la Taxe sur les Véhicules de Tourisme et Société et 21 862 euros relatifs aux loyers et amortissements des véhicules, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 13 945 euros.

11 - MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3 au rapport de gestion.

12 - ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2013, Monsieur Gilles Schnepf remplit les fonctions de Président Directeur Général.

général des impôts, pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

Nous rappelons que la Société est tenue de garder une réserve indisponible à hauteur du montant des actions rachetées au titre des programmes de rachat d'actions mis en place par la Société, soit pour 5,9 millions d'euros au 31 décembre 2013.

8 - TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-102 du Code de commerce, nous vous informons des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices.

Pour la clarté de l'exposé, cette information prend la forme d'un tableau (annexe 2 au rapport de gestion).

9 - DIVIDENDES

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous informons des dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices.

13 - FILIALES, PRISE DE PARTICIPATION OU PRISE DE CONTRÔLE SIGNIFICATIVE

S'agissant des filiales et participations, un organigramme ainsi qu'une présentation de leur activité figurent aux paragraphes 10.1.6 et 10.1.7 du document de référence de la Société.

Au cours de l'exercice 2013, il n'y a eu aucune prise de participation ou prise de contrôle significative par la Société dans des sociétés ayant leur siège en France.

14 - ACTIONNARIAT

a) Présentation générale

La structure de l'actionariat de la Société est présentée au paragraphe 8.1.1 du document de référence de la Société.

Conformément à l'article 12.4 des statuts de la Société, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire, à compter du 24 février 2006.

Pour de plus amples informations concernant l'actionnariat de la Société et les franchissements de seuils légaux, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 8.1.2 à 8.1.4 du document de référence de la Société.

b) État de la participation des salariés au capital social

Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe est de 427 351 actions dans le cadre du fonds commun de placement « Actions Legrand », l'un des compartiments du plan d'épargne du Groupe, soit 0,16 % du capital et 0,15 % des droits de vote de la Société.

15 - RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations relatives aux rémunérations versées aux mandataires sociaux sont mentionnées au paragraphe 7.2.2 du document de référence de la Société.

16 - ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 À MONSIEUR GILLES SCHNEPP, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Les informations relatives aux éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires sont mentionnées au paragraphe 7.2.5 du document de référence de la Société.

17 - PLANS D'OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ET D'ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Les informations relatives aux plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et aux plans d'attribution d'actions de performance mis en place par la Société sont mentionnées dans les paragraphes 8.2 et 8.3 du document de référence de la Société.

Conformément aux articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce, des rapports spéciaux seront présentés à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2014.

18 - DÉLÉGATIONS DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 10.2.1.1 du document de référence de la Société.

19 - AUTORISATION DE CAUTIONS, AVALS ET AUTRES GARANTIES

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 5 mars 2014, le Président Directeur Général, à consentir des cautions, avals et autres garanties au nom et pour le compte de la Société, dans la limite d'un montant global de 100 000 000 euros, cette limitation n'étant toutefois pas applicable aux cautions, avals ou garanties donnés à l'égard des administrations fiscales ou douanières pour lesquelles il n'est prévu aucune limitation. Cette autorisation a été donnée pour une durée d'un an.

20 - RACHATS D' ACTIONS

Au cours de l'exercice 2013, la Société a acheté, dans le cadre du contrat de liquidité conclu le 29 mai 2007 avec Kepler Cheuvreux et conforme à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI, approuvée par l'AMF par décision du 22 mars 2005, un nombre total d'actions de 1 547 383 pour une valeur d'acquisition de 57 767 102 euros et a vendu 1 539 883 actions pour une valeur de cession de 57 839 492 euros.

Le cours moyen des achats est de 37,33 euros et le cours moyen de vente est de 36,64 euros. Il n'y a pas eu de frais de négociation sur ces opérations.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 107 500 actions au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, au cours du premier trimestre 2013, la Société a racheté 860 000 actions pour une valeur de 30 065 041 euros et a transféré 848 557 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance. Les frais de négociation se sont élevés à 90 021,78 euros.

Au 31 décembre 2013, la Société détenait 170 527 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 682 108 euros, représentant 0,06 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 5 857 912 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société détenait 63 027 actions au 31 décembre 2013 pour une valeur d'acquisition de 1 572 484 euros, l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 58 106 actions et pour une valeur d'acquisition de 1 449 853 euros, représentant 0,02 % du capital de la Société et une valeur nominale de 232 424 euros ;
- l'attribution d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats pour 4 921 actions et pour une valeur d'acquisition de 122 631 euros, représentant 0,002 % du capital de la Société et une valeur nominale de 19 684 euros.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

21 - OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET PERSONNES ASSIMILÉES SUR LEURS TITRES (ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)

Les opérations déclarées à l'Autorité des marchés financiers par les mandataires sociaux et personnes assimilées au cours de l'exercice 2013 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Description de l'instrument financier	Nombre d'opérations	Montant total des opérations (en euros)
Olivier Bazil	Cession	Actions	2	1 400 000
Antoine Burel	Exercice de stock-options	Stock-options	2	255 113 *
	Cession	Actions	2	429 367
Dongsheng Li	Acquisition	Actions	1	32 600 *
Annalisa Loustau Elia	Acquisition	Actions	1	31 200 *

* Montant payé par le déclarant

22 - ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Structure du capital de la Société	La structure de l'actionariat est présentée au paragraphe 8.1.1 du document de référence de la Société
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	<p>Les actions sont librement négociables et se transmettent par virement de compte à compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements</p> <p>Sous réserve des dispositions légales réglementaires applicables, chaque actionnaire a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, étant précisé, que conformément à l'article 12.4 des statuts, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire</p> <p>En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit</p> <p>Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans</p> <p>La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué</p>
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce	L'évolution de l'actionariat de la Société au cours de l'exercice 2013 est présentée au paragraphe 8.1.2 du document de référence de la Société
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	Néant
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	Conformément au règlement du Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Actions Legrand », les droits de vote relatifs aux actions de la Société sont exercés par le Conseil de surveillance de ce fonds
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	Néant

Structure du capital de la Société	La structure de l'actionnariat est présentée au paragraphe 8.1.1 du document de référence de la Société
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	<p>Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de l'exception prévue par la loi en cas de fusion</p> <p>Sous réserve des exceptions légales, chaque administrateur doit être propriétaire de 500 actions au moins, inscrites au nominatif, pendant toute la durée de son mandat</p> <p>La durée des fonctions des administrateurs est de 4 ans. Elle prend fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de l'administrateur. Les administrateurs sont rééligibles</p> <p>Lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à couvrir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire</p> <p>Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée membre du Conseil d'administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé l'âge de 70 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, le membre le plus âgé du Conseil d'administration est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte</p> <p>Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques, leur modification est soumise aux dispositions légales applicables</p>
Pouvoirs du Conseil d'administration ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	<p>Les informations sont mentionnées aux paragraphes 10.2.1.1 et 10.2.2.1 du document de référence de la Société</p> <p>Le rachat par la Société de ses propres actions ne peut avoir lieu qu'en dehors des périodes d'offres publiques visant les titres de la Société</p>
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	<p>Les contrats suivants pourraient être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le contrat d'émission d'un emprunt obligataire sur le marché américain par la filiale de la société Legrand France d'un montant de 393,5 millions de dollars, en cas de changement de contrôle hostile ■ l'emprunt obligataire réalisé le 24 février 2010 d'un montant nominal total de 300 millions d'euros ■ l'emprunt obligataire réalisé le 10 mars 2011 d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ■ le Contrat de Crédit d'un montant de 900 millions d'euros conclu le 20 octobre 2011 auprès d'institutions financières ■ l'emprunt obligataire réalisé le 11 avril 2012 d'un montant nominal total de 400 millions d'euros
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	Néant en ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux et les membres du Conseil d'administration

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

23 - ECHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS

Conformément à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, le solde du compte fournisseurs et comptes rattachés se décompose comme suit par échéances :

(en milliers d'euros)

Échéances (J = date de facturation)	Échéances < J + 60 jours	Échéances > 60 jours	Hors échéances ⁽¹⁾ si applicable	Total dettes fournisseurs
Dettes fournisseurs et comptes rattachés au 31 décembre 2013	270	0	1 542	1 812
Dettes fournisseurs et comptes rattachés au 31 décembre 2012	644	0	1 651	2 295

(1) Inclut les factures non parvenues.

Le 5 mars 2014

Le Conseil d'administration

Annexe 1 au rapport de gestion

LEGRAND SA		
Situation de l'endettement de la société (en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
DETTE EXTERNE		
Montant de la dette		
Emprunt obligataire	1 100,0	1 100,0
Emprunt bancaire	-	-
Facility	-	-
TOTAL DETTE EXTERNE	1 100,0	1 100,0
Intérêts courus		
	34,1	34,1
Charges d'intérêts		
Emprunt obligataire	43,8	39,8
Emprunt bancaire	-	2,3
Facility	-	0,8
TOTAL INTÉRÊTS DETTE EXTERNE	43,8	42,9
%	4,0 %	3,9 %
DETTE AVEC DES SOCIÉTÉS LIÉES		
Montant de la dette		
Emprunt Legrand France	112,1	87,4
Charges d'intérêts		
Emprunt Legrand France	1,3	0,3
%	1,2 %	0,3 %
TOTAL DETTE	1 246,2	1 221,5
Capitaux propres	2 549,0	2 579,9
% DETTE/CAPITAUX PROPRES	49 %	47 %

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Annexe 2 au rapport de gestion

Tableau des résultats des 5 derniers exercices

(en milliers d'euros)	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 052 387	1 052 645	1 053 556	1 057 500	1 062 362
Nombre d'actions ordinaires	263 096 679	263 161 346	263 388 995	264 374 875	265 590 517
Nombre total d'actions émises	263 096 679	263 161 346	263 388 995	264 374 875	265 590 517
dont nombre d'actions auto-détenues *	1 255 647	800 135	560 536	151 584	170 527
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffres d'affaires hors taxes	17 872	15 661	17 300	18 475	22 821
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	96 831	68 927	75 801	69 991	207 481
Produit (charges) d'impôt sur les bénéfices	4 010	6 727	12 605	14 025	7 388
Participation des salariés	(148)	(145)	(179)	(76)	(79)
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	134 668	77 329	92 476	86 732	211 074
Montant des bénéfices distribués	182 810	183 716	231 362	245 008	265 131
Résultat des opérations réduit à une seule action (sur nombre total)					
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	0,37	0,26	0,29	0,26	0,78
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	0,51	0,29	0,35	0,33	0,79
Dividende versé à chaque action ordinaire	0,70	0,70	0,88	0,93	1,00
Personnel					
Nombre de salariés en fin d'exercice	43	42	41	34	37
Montant de la masse salariale	5 506	5 718	5 618	5 212	5 518
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	2 399	2 612	3 132	2 516	2 261

* Les actions auto-détenues ne donnent pas droit à dividendes et à droit de vote

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Annexe 3 au rapport de gestion

Nom	Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères
<p>Gilles Schnepf 55 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p>En cours – groupe Legrand (aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans des filiales du Groupe) : Administrateur et Président Directeur Général de Legrand * Administrateur et Président Directeur Général de Legrand France Représentant permanent de Legrand France, Président de Cofrel Représentant permanent de Legrand France, Président de Distrasa Représentant permanent de Legrand France, Président de Groupe Arnould Représentant permanent de Legrand France, Président de ICM Group Représentant permanent de Legrand France, Président de Sarlam Représentant permanent de Legrand France, Président de URA Représentant permanent de Legrand France, gérant de Legrand SNC Représentant permanent de Legrand France, Président de Alpes Technologies Représentant permanent de Legrand France, Président de Préfatech Représentant permanent de Legrand France, Président de AE Chessy Représentant permanent de Legrand France, Président de Pammelec Représentant permanent de Legrand France, Président de Legrand Cable Management Représentant permanent de AE Chessy, gérant de Planet Watthom Représentant permanent de Legrand France, Président de Intervox Systèmes Représentant permanent de Legrand France, Président de S2S Représentant permanent de Legrand SNC, Président de Legrand Pacifique Représentant permanent de Legrand France, Administrateur de Electrak Holdings Limited Représentant permanent de Legrand France, Administrateur de Electrak International Limited Représentant permanent de Legrand France, Administrateur de Electrak Limited Représentant permanent de Legrand France, Administrateur de Electrak Overseas Limited Représentant permanent de Legrand France, Administrateur de Legrand Electric Limited Représentant permanent de AE Chessy, Administrateur de Legrand Electric Limited Représentant permanent de Legrand France, Administrateur de Legrand UK Limited Représentant permanent de AE Chessy, Administrateur de Legrand UK Limited Administrateur et Président du Conseil d'administration de Tenby Electrical Accessories Administrateur de Legrand Kazakstan Administrateur de Legrand Romania Administrateur de PT Supreme Electro Kontak Administrateur de Legrand Skandinaviska Administrateur et gérant de Legrand SLV d.o.o. Président de Legrand Holding Inc</p> <p>En cours – hors groupe Legrand : Administrateur de Saint-Gobain *</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Mandats dans diverses filiales du Groupe</p>
<p>Olivier Bazil 67 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p>En cours – groupe Legrand : Administrateur de Legrand *</p> <p>En cours – hors groupe Legrand : Membre du Conseil de surveillance de Michelin * Membre du Conseil de surveillance de Vallourec * Président de Fritz SAS Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer Administrateur de Firmenich International SA</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Vice-Président Directeur Général Délégué de Legrand * Mandats dans diverses filiales du Groupe</p>

* Société cotée.

Nom	Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères
<p>Christel Bories 49 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p>En cours – groupe Legrand : Administratrice de Legrand *</p> <p>En cours – hors groupe Legrand : Directrice Générale Déléguée de Ipsen * Administratrice de Smurfit Kappa * Administratrice de Natixis * Vice-Présidente du think tank de la Fabrique de l'Industrie</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Administratrice du Cercle de l'Industrie Directrice Générale de Constellium Administratrice de ATLAS CopCo AB *, Suède Présidente et Directrice Générale de Alcan Engineered Products Présidente de l'Association Européenne de l'Aluminium (EAA)</p>
<p>Angeles Garcia-Poveda 43 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p>En cours – groupe Legrand : Administratrice de Legrand *</p> <p>En cours – hors groupe Legrand : Directrice Générale de Spencer Stuart en France</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Néant</p>
<p>François Grappotte 77 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p>En cours – groupe Legrand : Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand *</p> <p>En cours – hors groupe Legrand : Néant</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand France (Président du Conseil d'administration et Directeur Général jusqu'au début 2006) Membre du Conseil de surveillance de Michelin * Administrateur de BNP Paribas*</p>
<p>Gérard Lamarche 52 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p>En cours – groupe Legrand : Administrateur de Legrand *</p> <p>En cours – hors groupe Legrand : Administrateur de SGS (Suisse) * Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert * (Belgique) et Administrateur délégué Administrateur de Total * Administrateur de Lafarge * Censeur de GDF SUEZ *</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Administrateur de Electrabel Administrateur de Suez Environnement Company Administrateur de International Power Plc Administrateur de Europalia Administrateur de GDF Suez Belgium Administrateur de Aguas de Barcelona Administrateur de GDF Suez E.S. Administrateur de Suez-Tractebel Administrateur de Fortis Banque Administrateur de Suez Environnement North America Administrateur de Leo Holding Company Administrateur et Président de Genfina Administrateur et Président de GDF Suez CC Administrateur de Distrigaz Administrateur de Suez Environnement</p>

* Société cotée.

Nom	Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères
<p>Thierry de La Tour d'Artaise 59 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p>En cours – groupe Legrand : Administrateur de Legrand *</p> <p>En cours – hors groupe Legrand : Administrateur de Zhejiang SUPOR (Chine) Administrateur de Club Méditerranée * Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque Président du Conseil d'administration et Directeur Général de SEB SA * Président de SEB Internationale (SAS)</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Administrateur de Plastic Omnium *</p>
<p>Dongsheng Li 57 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p>En cours – groupe Legrand : Administrateur de Legrand *</p> <p>En cours – hors groupe Legrand : Président de TCL Multimedia Technology Holdings Ltd * Président de TCL Communication Technology Holdings Limited * Administrateur indépendant de Tencent * Président Directeur Général de TCL Corporation</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Néant</p>
<p>Annalisa Loustau Elia 48 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p>En cours – groupe Legrand : Administratrice de Legrand *</p> <p>En cours – hors groupe Legrand : Néant</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Néant</p>
<p>Eliane Rouyer-Chevalier 61 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p>En cours – groupe Legrand : Administratrice de Legrand *</p> <p>En cours – hors groupe Legrand : Néant</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Membre du Comité exécutif d'Edenred *</p>

* Société cotée.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

ANNEXE 3

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de Legrand SA de l'exercice clos le 31 décembre 2013

Legrand

Société Anonyme
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
87000 Limoges

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Legrand, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I – OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II – JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

La note 1.3 de l'annexe expose les règles et méthode comptable relatives à l'évaluation des titres de participation. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III – VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly, le 05 mars 2014
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Édouard Sattler

Deloitte & Associés
Jean-Marc Lumet

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

ANNEXE 4

Rapport du Conseil d'administration

Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014

Ce présent exposé a pour objet de vous présenter les thèmes et les points importants des projets de résolutions soumis par votre Conseil d'administration à l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer le 27 mai 2014. Cet exposé n'est par conséquent pas exhaustif et ne peut donc remplacer une lecture attentive des projets de résolutions avant l'exercice du droit de vote en Assemblée.

À titre d'information, aucune convention nouvelle relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2013. Le rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif aux conventions et engagements conclus entre la Société et ses administrateurs au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice clos au 31 décembre 2013 est mis à votre disposition, étant précisé que ces conventions et engagements antérieurement autorisés et approuvés ne seront pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2014, conformément à la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers n° 2012-05 du 2 juillet 2012.

Le Conseil d'administration a décidé de convoquer l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 27 mai 2014 sur l'ordre du jour suivant :

I – RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Approbation des comptes de l'exercice 2013 (1^{ère} et 2^e résolutions)

Les deux premières résolutions vous permettent, après avoir pris connaissance des rapports de votre Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, de vous prononcer sur l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos au 31 décembre 2013 ainsi que sur les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Au 31 décembre 2013, il ressort :

- des comptes sociaux de la Société, un bénéfice net social de 211 074 038,98 euros, et
- les comptes consolidés de la Société, un bénéfice net consolidé de 530,5 millions d'euros.

Affectation du résultat et fixation du dividende (3^e résolution)

Par la troisième résolution, vous allez vous prononcer sur l'affectation du résultat et la fixation d'un dividende. L'affectation proposée est la suivante :

- après avoir constaté que le bénéfice net social de l'exercice clos au 31 décembre 2013 s'élève à 211 074 038,98 euros ;
- un montant de 10 553 701,95 euros serait affecté à la réserve légale ;
- il en résulterait, compte tenu du report à nouveau créditeur de 122 729 067,96 euros, que le bénéfice distribuable au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013 s'élèverait à 323 249 404,99 euros.

Dans ce cadre, il vous est proposé d'approuver la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,05 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2013 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 278 690 989,50 euros.

Le solde du bénéfice distribuable, soit la somme de 44 558 415,49 euros, serait affectée au compte « report à nouveau ».

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence ainsi que, par conséquent, le montant affecté au compte « report à nouveau ».

Pour rappel, les actions auto-détenues par la Société ou annulées à la date de mise en paiement ne donnent pas droit au dividende.

L'intégralité du montant du dividende est éligible à un abattement de 40 %, conformément aux dispositions de l'article 158-3-2° du Code général des impôts en vigueur à la date du présent rapport.

En cas de vote favorable, la date de détachement du dividende sur Euronext Paris serait le 29 mai 2014 et le dividende serait versé aux actionnaires le 3 juin 2014.

Renouvellements des mandats d'administrateur de Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte, Dongsheng Li et Gilles Schnepf (résolutions 4 à 7)

Au 31 décembre 2013, la composition de votre Conseil est équilibrée. Les administrateurs de la Société sont d'origines diverses et leurs compétences sont variées et complémentaires : certains administrateurs disposent de compétences stratégiques, d'autres, de compétences financières ou de compétences plus spécifiques (communication financière, gestion des talents, marketing). En outre, la participation au Conseil d'administration de membres (anciens ou actuels) de la direction générale de Legrand garantit au Conseil une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement.

Les mandats d'administrateur de Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte, Dongsheng Li et Gilles Schnepf arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Les quatrième, cinquième, sixième et septième résolutions ont pour objet de vous proposer de renouveler leur mandat, conformément à la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, pour une durée de quatre ans qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2018 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte et Gilles Schnepf, sont administrateurs de la Société depuis 2002 et ont tous eu au moins 25 ans d'expérience professionnelle au sein du groupe Legrand. Ils ont par ailleurs tous exercé des mandats d'administrateurs ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés du CAC 40 autres que Legrand. Ils apportent ainsi au Conseil leur expérience ainsi que leur connaissance du Groupe et de son activité. Monsieur Olivier Bazil est également membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et du Comité des nominations et des rémunérations. Monsieur François Grappotte est quant à lui Président d'honneur du Conseil d'administration. Enfin, Monsieur Gilles Schnepf est Président Directeur Général de Legrand depuis 2006 et membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale.

La présence de Monsieur Dongsheng Li au sein du Conseil d'administration depuis 2012 permet au Groupe de bénéficier de l'expérience de ce dernier qui figure parmi les hauts dirigeants les plus reconnus en Chine. Il apporte ainsi au Conseil sa pratique de dirigeant d'un groupe industriel, sa vision de l'économie et des marchés des pays émergents et permet au Conseil de s'ouvrir à d'autres cultures. Au cours de sa séance du 5 mars 2014, le Conseil d'administration a renouvelé, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, son évaluation selon laquelle Monsieur Dongsheng Li pouvait être qualifié d'administrateur indépendant. Pour rappel, un contrat de licence de marques lie actuellement deux filiales chinoises de la Société et le Groupe TCL et ce à la suite de l'acquisition de deux sociétés du Groupe TCL en 2005 et 2008 par Legrand. Compte tenu des enjeux financiers non significatifs (les redevances de marques représentent en 2013 0,05 % du chiffre d'affaires du groupe Legrand et 0,03 % du chiffre d'affaires de TCL) et au regard des pratiques de places analysées par un cabinet extérieur, le Conseil d'administration a estimé que Monsieur Dongsheng Li pouvait

être considéré comme indépendant, conformément aux critères du Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef.

La biographie de Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte, Dongsheng Li et Gilles Schnepf est présentée ci-après :

Olivier Bazil

Olivier Bazil, 67 ans, est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (*Master of Business Administration*) de la *Harvard Business School*.

Olivier Bazil a rejoint Legrand en 1973 en tant qu'adjoint du Secrétaire Général, responsable de l'information financière et du développement de la stratégie de croissance du Groupe. Il est devenu Directeur financier de Legrand France en 1979, Directeur Général adjoint en 1993 et a occupé les fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué de 2000 jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale de la Société du 26 mai 2011.

Olivier Bazil occupe par ailleurs les fonctions suivantes : Membre du Conseil de surveillance de Michelin*, de Vallourec* et de la société civile du château Palmer, Président de Fritz SAS et Administrateur de Firmenich International SA.

François Grappotte

François Grappotte, 77 ans, est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA) ; il est également titulaire d'une licence en droit et de diplômes d'études supérieures d'économie politique et de sciences économiques et financières de la Faculté de droit de Paris.

François Grappotte a débuté sa carrière au Ministère de l'Industrie et à la Direction du Trésor du Ministère de l'Économie et des Finances. En 1970, il a rejoint la Banque Rothschild où il a occupé les fonctions de Sous-Directeur, Directeur adjoint et Directeur. En 1973, il a rejoint la Compagnie Électro Mécanique en tant que Secrétaire Général, puis en a été nommé Directeur Général et Vice-Président Directeur Général. François Grappotte a rejoint Legrand en 1983 en tant que Directeur Général et a été nommé Président Directeur Général en 1988, fonction qu'il a assumée jusqu'en 2006.

François Grappotte a exercé également la fonction de membre du Conseil de surveillance de Michelin*, d'administrateur de BNP Paribas* et de membre du Conseil consultatif de la Banque de France.

Dongsheng Li

Dongsheng Li, 57 ans, est le Président Directeur Général et fondateur de TCL Corporation.

Dongsheng Li reçoit en 1982 le diplôme du Département de radio-technologie de l'Université polytechnique de Chine du Sud.

En tant que « Travailleur Modèle de la Nation » et titulaire de la « Médaille Nationale du Travail du 1^{er} Mai », Dongsheng Li a été élu délégué du 16^e Congrès du Parti en Chine et délégué des 10^e, 11^e et 12^e Congrès Nationaux du Peuple.

Dongsheng Li occupe un certain nombre de postes prestigieux : Président de l'Association de l'industrie de l'imagerie électronique de Chine, Vice-Président de la Chambre de

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

A

commerce internationale de Chine, membre du Comité Exécutif de la Fédération de l'Industrie et du Commerce de la Chine et Vice-Président de la Fédération de l'Industrie et du Commerce du Guangdong.

En Chine, Dongsheng Li a été désigné en qualité d'« Homme de l'année de l'économie chinoise » en 2002 et en 2004. En 2009, Dongsheng Li reçoit le prix du « Leader économique de la décennie » décerné par la chaîne économique chinoise CCTV. À l'international, Dongsheng Li a été nommé « Entrepreneur asiatique de l'année » par le magazine Fortune en 2004 et comme l'un des « 25 plus grands leaders économiques mondiaux » par Time Magazine et CNN. La même année, Dongsheng Li a été décoré en France de la médaille d'Officier de la Légion d'Honneur par le Président de la République, Jacques Chirac. En 2013, Dongsheng Li a été sélectionné parmi les « meilleurs Directeurs Généraux des sociétés cotées chinoises » par le magazine Forbes.

Dongsheng Li est également le Président des sociétés cotées à Hong Kong TCL Multimedia Technology Holdings Limited* et TCL Communication Technology Holdings Limited* et est administrateur indépendant de Tencent*.

Gilles Schnepf

Gilles Schnepf, 55 ans, est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Gilles Schnepf a débuté sa carrière chez Merrill Lynch France dont il est devenu Vice-Président. Il a ensuite rejoint Legrand en 1989 en tant qu'adjoint au Directeur financier. Il est devenu Secrétaire Général de Legrand France en 1993, Directeur financier en 1996 et Directeur Général Délégué en 2000.

Gilles Schnepf est administrateur de la Société depuis 2002 et Président du Conseil d'administration et Directeur Général depuis 2006.

Sous réserve de l'adoption de la septième résolution, votre Conseil envisage de renouveler Gilles Schnepf dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration, de Directeur Général et de membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale à l'issue de l'Assemblée Générale mixte du 27 mai 2014.

Le cumul des fonctions de Président et Directeur Général, assumées par Monsieur Gilles Schnepf est un mode de gouvernance qui avait été décidé dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société et qui a démontré son efficacité depuis lors. En effet, ce cumul des fonctions est adapté à la situation particulière de la Société et correspond aussi bien à son mode de fonctionnement historique qu'à la réalité de son fonctionnement opérationnel.

Le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général au sein de la Société s'exerce dans le respect des prérogatives des différents organes et un certain nombre de garanties ont été mises en place au sein de la Société afin d'assurer le bon fonctionnement de votre Conseil d'administration et de ses

Comités spécialisés, de préserver l'exercice équilibré des pouvoirs au sein de la Société et, de façon générale, de prévenir ou dénouer les situations de conflit d'intérêts.

À cet égard, il convient de relever l'existence des garanties suivantes :

- **Obligation, dans le règlement intérieur du Conseil, de désigner un Administrateur Référent lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne.** À cet égard, Madame Angeles Garcia-Poveda a été nommée en qualité d'Administratrice Référente par votre Conseil. L'Administratrice Référente a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, elle est en charge de (i) prévenir et gérer les conflits d'intérêts, (ii) superviser l'évaluation périodique du fonctionnement de votre Conseil, (iii) présider et animer une réunion annuelle des administrateurs non exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes et (iv) rendre compte au Président du Conseil d'administration des conclusions de la réunion annuelle des administrateurs non exécutifs. L'Administratrice Référente dispose de la faculté de proposer si nécessaire au Président du Conseil d'administration l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil, de lui demander la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé et de présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement du Président. L'Administratrice Référente veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les Commissaires aux comptes et à ce qu'ils reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles. L'Administratrice Référente rend compte de son action à votre Conseil d'administration ;
- Tenue d'une **réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs**, sous l'égide de l'Administratrice Référente ;
- **Existence d'une forte proportion d'administrateurs indépendants au sein de votre Conseil d'administration (70 %)** et de ses Comités spécialisés (le ratio des administrateurs indépendants est de 100 % en ce qui concerne le Comité d'audit, de deux tiers en ce qui concerne le Comité des nominations et des rémunérations et de 50 % en ce qui concerne le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale) ;
- **Présidence des comités spécialisés confiée à des administrateurs indépendants** : le Comité d'audit est présidé par Monsieur Gérard Lamarche, administrateur indépendant ; le Comité des nominations et des rémunérations est présidé par Madame Angeles Garcia-Poveda, administratrice indépendante et le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est présidé par Madame Christel Bories, administratrice indépendante.

À titre indicatif, si vous décidiez de voter en faveur des renouvellements qui vous sont proposés, les échéances des mandats de dix administrateurs de la Société seraient les suivants :

Administrateurs	2015	2016	2017	2018
M. Gilles Schnepf				X
M. François Grappotte				X
M. Olivier Bazil				X
Mme Christel Bories		X		
Mme Angeles Garcia-Poveda		X		
M. Gérard Lamarche		X		
M. Thierry de La Tour d'Artaise		X		
M. Dongsheng Li				X
Mme Annalisa Loustau Elia			X	
Mme Éliane Rouyer-Chevalier	X			
Nombre de renouvellements par an	1	4	1	4

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Gilles Schnepf Président Directeur Général, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013 (8^e résolution)

Conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef, code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les éléments de la rémunération due ou attribuée au dirigeant mandataire social au titre de l'exercice clos sont soumis à votre avis.

En conséquence, il vous est proposé dans la huitième résolution, d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 3 mars 2011, inchangée depuis cette date
Rémunération variable annuelle	710 000 €	<p>Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf au titre de l'exercice 2013 pourrait varier de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de 0 % à 112,5 % (avec une valeur cible fixée à 75 %), en fonction d'une part quantitative calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un certain niveau de « résultat économique », c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires, (iii) la croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre et (iv) l'atteinte des priorités de la feuille de route développement durable 2011-2013 ; et ■ de 0 % à 37,5 % (avec une valeur cible fixée à 25 %), en fonction d'une part qualitative calculée en fonction de critères liés à (i) l'évolution positive du chiffre d'affaires (évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies), (ii) la politique de croissance externe : respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/ évolution des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales, les plans de succession <p>Sur la base des travaux et propositions du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil réuni le 5 mars 2014 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 78,6 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable due au titre de la réalisation des objectifs quantitatifs, et ■ 35 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 172 du document de référence de la Société</p> <p>Le montant de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2013 correspond donc à un taux de réalisation de 75,7 % du maximum des objectifs annuels, soit 113,6 % de la cible</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos (Valeur IFRS : 605 221 €)	Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration du 6 mars 2013 a décidé de la mise en place d'un plan d'Unités de Performance Future dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepf. Ce plan est décrit aux paragraphes 7.2.1.1 et 7.2.2.1 du document de référence de la Société, pages 165 et suivantes et pages 172-173
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos
	Actions de performance : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos
	Autre élément de rémunération de long terme : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos
Jetons de présence	Élément sans objet	Monsieur Gilles Schnepf ne perçoit pas de jetons de présence (il y a renoncé depuis l'exercice 2011)
Valorisation des avantages de toute nature	4 308 €	Monsieur Gilles Schnepf dispose d'un véhicule ainsi que d'un téléphone portable

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants	Présentation
Indemnité de départ	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos	<p>Un accord de non-concurrence a été conclu entre la Société et Monsieur Gilles Schnepf pour une durée de deux ans. Cet accord ne peut être mis en œuvre qu'après la cessation des fonctions de Monsieur Gilles Schnepf et à la seule initiative de la Société. En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par Monsieur Gilles Schnepf donnerait lieu au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à 50 % de la moyenne du salaire de référence qu'il aura perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société. Le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable pluriannuelle long terme</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet accord a été autorisé par le Conseil d'administration du 4 mars 2009 et approuvé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 26 mai 2009 (résolution n° 4)</p>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos	<p>Le Comité des Nominations et des Rémunérations en accord avec le Président Directeur Général a décidé de procéder à une revue du régime de retraite supplémentaire dont le Président Directeur Général et les membres du Comité de Direction du Groupe soumis au régime de retraite des salariés français bénéficient, afin de prendre en considération les évolutions récentes des pratiques de marché</p> <p>Le Président Directeur Général a indiqué s'engager par avance à accepter les nouvelles dispositions du régime qui seraient recommandées par le Comité, ces dernières ne pouvant en aucun cas se traduire par une augmentation des droits potentiels lui revenant</p> <p>Les propositions de nouvelles modalités du régime seront soumises au Conseil d'administration, présentées aux instances représentatives du personnel et tout changement sera soumis au vote de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementées et plus généralement à la procédure dite « Sayon-Pay »</p>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Tableau de synthèse sur les critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2013 du dirigeant mandataire social

La rémunération variable, au titre de l'exercice 2013, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée selon l'application des critères suivants :

				Min	Cible	Max	Réel
Quantitatif 75 % du Total variable	Résultat économique	Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés	En % de la rémunération fixe	0 %	50 %	75 %	53,9 %
			Résultat économique en M€		714		725
	Croissance Organique	Croissance organique en %	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	11,3 %
			Objectifs 2013		0 %		0,5 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2013 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	2,4 %
		% d'effet périmètre sur chiffre d'affaires 2013		5 %		2,4 %	
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Atteinte des priorités de la feuille de route Développement Durable 2011-2013	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	11 %
			Nombre de priorités atteintes		23		24
TOTAL QUANTITATIF				0 %	75 %	112,5 %	78,6 %
Qualitatif 25 % du Total variable	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies		0 %	10 %	15 %	15 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées		0 %	10 %	15 %	14 %
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	5 %	7,5 %	6 %
	TOTAL QUALITATIF				0 %	25 %	37,5 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %	113,6 %

À titre d'information, la politique générale de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société, figure au paragraphe 7.2 du document de référence de la Société.

Fixation des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration (9^e résolution)

L'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011 avait fixé le montant global annuel de jetons de présence à répartir entre les administrateurs à 600 000 euros. Il vous est proposé, dans la neuvième résolution, de porter ce montant global à 800 000 euros à compter de l'exercice 2014.

L'augmentation de l'enveloppe fixée il y a trois ans permettrait ainsi :

- de rapprocher la Société des pratiques de marché : aujourd'hui, la grande majorité des sociétés du CAC 40

bénéficient d'enveloppes supérieures à 600 000 euros et moins de dix sociétés du CAC 40 disposent d'une enveloppe égale ou inférieure à ce montant ;

- de mieux rémunérer l'implication et le travail des administrateurs : en effet, (i) au cours de l'exercice 2013, votre Conseil d'administration s'est réuni six fois, le Comité d'audit cinq fois, le Comité des nominations et des rémunérations trois fois, le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale trois fois et la durée des réunions a été allongée, (ii) il a été institué une réunion annuelle des administrateurs non exécutifs, (iii) de nouvelles missions ont été confiées à certains administrateurs avec notamment la désignation d'une Administratrice Référente en novembre 2013 et l'élargissement, en mars 2014, des sujets couverts par le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale aux thématiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises ;

- de vous laisser la possibilité de nommer de nouveaux administrateurs dont le profil permettrait de favoriser la diversité et l'internationalisation du Conseil d'administration.

Il convient de noter que le montant proposé est une enveloppe maximum annuelle qui n'est pas nécessairement utilisée en intégralité, dans la mesure où les jetons de présence effectivement payés tiennent compte de la composition du Conseil et de ses Comités ainsi que des absences des administrateurs.

Il est rappelé que le Président Directeur Général ne reçoit pas de jetons de présence et que les jetons de présence proposés seraient par conséquent à répartir entre les autres administrateurs.

Si elle est approuvée, cette décision sera maintenue et ce même montant maximum alloué au Conseil d'administration au titre des exercices ultérieurs, et ce jusqu'à l'adoption d'une nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Renouvellement du programme de rachat d'actions (10^e résolution)

Il vous est proposé de conférer à votre Conseil d'administration une nouvelle autorisation de procéder à des rachats d'actions de la Société, avec annulation corrélative de l'autorisation précédemment donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013.

Ce programme de rachat d'actions est limité à 10 % du capital social de la Société au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2014, déduction faite du nombre d'actions revendues dans le cadre d'un contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation.

En tout état de cause, la mise en œuvre de l'autorisation qui serait conférée ne pourrait avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société, à quelque moment que ce soit, à plus de 10 % du nombre total des actions formant le capital social à la date considérée.

Les actions rachetées et conservées par la Société seraient privées du droit de vote et ne donneraient pas droit au paiement du dividende.

Les objectifs du programme de rachat seraient :

- d'assurer la liquidité du titre et d'animer le marché ;
- de (i) mettre en œuvre, conformément à la législation applicable, (a) tout plan d'attribution d'options d'achat d'actions, (b) toute opération d'actionnariat salarié, (c) toute attribution gratuite d'actions et toute attribution d'actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise et (ii) de réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations ;
- la conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- la remise d'actions à l'occasion d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ;
- l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées, sous réserve de l'adoption de la résolution autorisant l'annulation

des actions rachetées dans le cadre des programmes de rachat ; ou

- toute autre pratique admise ou reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

Nous vous proposons de fixer le prix maximum d'achat à 60 euros par action (hors frais d'acquisition et cas d'ajustement) et de limiter le montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme à 500 millions d'euros.

L'autorisation conférée serait valable 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2014. Elle ne serait pas utilisable en période d'offre publique visant la Société.

À titre d'information, le Conseil d'administration a fait usage de la précédente autorisation dans les proportions suivantes :

- au 31 décembre 2013, la Société détenait 170 527 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 682 108 euros, représentant 0,06 % de son capital social (dont 63 027 actions, hors contrat de liquidité, pour une valeur d'acquisition de 1 572 484 euros, en couverture de ses engagements envers les bénéficiaires d'options ou d'actions de performance et envers un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats) ;
- au 31 décembre 2013, le solde du contrat de liquidité, conclu le 29 mai 2007 avec Kepler Cheuvreux et ayant fait l'objet d'avenants ultérieurs, s'élevait à 107 500 actions.

II - RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Renouvellement de l'autorisation d'annulation des actions rachetées dans le cadre des programmes de rachat (11^e résolution)

L'adoption de cette résolution permettrait à la Société de réduire son capital social par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés et mis en œuvre par la Société, et de procéder ainsi à une « relution » des actionnaires.

Ces actions pourraient être annulées dans la limite de 10 % des actions composant le capital social de la Société au jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014, par périodes de 24 mois.

Cette autorisation serait valable 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale. En cas de vote favorable, cette autorisation priverait d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, toutes les autorisations données précédemment par les actionnaires.

Renouvellements des autorisations financières (résolutions 12 à 19)

Les résolutions 12 à 19 portent sur les délégations financières qui seraient consenties à votre Conseil d'administration. Ces résolutions ont pour objet de renouveler certaines autorisations déjà mises en place et approuvées par l'Assemblée Générale

Mixte du 25 mai 2012 arrivant à expiration, et de confier au Conseil d'administration la gestion financière de la Société, en l'autorisant notamment à émettre des valeurs mobilières dans certaines hypothèses et selon certaines conditions en fonction des opportunités de marché et des besoins en financement du Groupe.

Chaque résolution présentée répond à un objectif spécifique pour lequel votre Conseil d'administration serait autorisé à émettre des valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription selon les cas.

Le vote de ces résolutions permettrait à votre Conseil d'administration de disposer d'une certaine flexibilité en le dispensant de la convocation d'une Assemblée Générale à chaque projet d'émission respectant les plafonds maximums strictement déterminés pour chacune des autorisations et rappelés dans le tableau de synthèse ci-après (en effet, au-delà de ces plafonds maximums, votre Conseil d'administration aurait besoin de solliciter auprès de vous une nouvelle autorisation). Votre Conseil d'administration pourrait ainsi adapter plus rapidement, en fonction des opportunités de marché, la nature des valeurs mobilières à émettre et la qualité des investisseurs concernés, et pourrait ainsi obtenir des financements dans de meilleurs délais pour répondre aux besoins de la Société et aux impératifs des marchés financiers.

Il est ici précisé que les résolutions qui vous sont proposées présentent les mêmes caractéristiques que celles qui avaient été approuvées par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2012, à l'exception du montant des plafonds applicables aux résolutions 12, 13, 14, 18 et 19, qui ont été revus à la baisse pour tenir compte des meilleures pratiques de place et des recommandations des actionnaires.

Pour rappel, toute augmentation de capital en numéraire vous ouvre en principe un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles vous permettant de souscrire, pendant un certain délai, un nombre d'actions proportionnel à votre participation au capital social. Ce droit préférentiel de souscription est détachable des actions et est négociable pendant toute la durée de la souscription.

Nous attirons votre attention sur le fait que le vote de certaines résolutions donnerait lieu à des augmentations de capital avec suppression de ce droit préférentiel de souscription pour les raisons suivantes :

- en fonction des conditions de marché, la suppression de votre droit préférentiel de souscription pourrait être nécessaire pour réaliser une émission de valeurs mobilières dans de meilleures conditions, et ce notamment et à titre d'exemple, dans les hypothèses où la réussite de l'opération repose sur la capacité de la Société à opérer rapidement, en cas de placement à l'étranger ou en cas d'offre d'échange. La suppression de votre droit préférentiel de souscription pourrait ainsi, dans certains cas, permettre à la Société de trouver plus rapidement les capitaux nécessaires à ses investissements en raison de conditions d'émission plus favorables (notamment et à titre d'illustration, en accédant plus rapidement à des investisseurs qualifiés au sens de la réglementation) ;

- de plus, le vote de certaines résolutions entraîne, de par la loi, la renonciation expresse à votre droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des émissions ou des attributions (notamment lors des augmentations de capital réservées aux adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise).

Dans ces conditions, il vous est ainsi proposé de déléguer au Conseil d'administration les compétences suivantes, étant précisé que s'il devait en faire usage, votre Conseil d'administration établirait, conformément à la réglementation applicable, un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission arrêtée. Ce rapport ainsi que celui des Commissaires aux comptes seraient ensuite mis à votre disposition au siège social puis vous seraient présentés lors de la prochaine Assemblée Générale :

Délégation aux fins de décider de l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (12^e résolution)

L'utilisation de cette autorisation pourrait permettre à votre Conseil d'administration de renforcer la structure financière et les capitaux propres de la Société et/ou de contribuer au financement d'un programme d'investissement.

Les actionnaires exerçant leurs droits préférentiels de souscription ne supporteraient pas de dilution et ceux n'exerçant pas leurs droits préférentiels de souscription pourraient les céder.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

■ **Maintien de votre droit préférentiel de souscription**

■ **Plafonds applicables :**

- 200 millions d'euros en ce qui concerne les titres de capital, soit, à ce jour, environ 19 % du capital social ;
- 2 milliards d'euros en ce qui concerne les titres de créance ;
- L'autorisation s'imputerait également sur le plafond global prévu à la dix-neuvième résolution de (i) 200 millions d'euros en ce qui concerne les titres de capital et (ii) 2 milliards d'euros en ce qui concerne les titres de créance.

■ **Durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la douzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2012, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation aux fins de décider de l'émission, par voie d'offre au public, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (13^e résolution)

La Société pourrait ainsi accéder à des financements en faisant appel à des investisseurs non encore actionnaires de la Société ; cette diversification des sources de financement pouvant s'avérer utile à la Société.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

■ **Suppression de votre droit préférentiel de souscription**

■ **Plafonds applicables** : Les plafonds suivants respectent les recommandations de la majorité des agences de conseil en vote (Proxy Advisors) et ne pourront donner lieu à des augmentations de capital supérieures à 10 % du montant du capital de la Société au jour de l'Assemblée Générale :

- 100 millions d'euros en ce qui concerne les titres de capital. Le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation s'imputerait également sur le plafond nominal fixé à la quatorzième résolution et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;
- 1 milliard d'euros en ce qui concerne les titres de créance. Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputerait également sur le plafond fixé par la quatorzième résolution et sur le plafond global de 2 milliards d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;

■ **Prix :**

- En ce qui concerne les actions ordinaires : le prix d'émission serait au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance).
- En ce qui concerne les valeurs mobilières : le prix d'émission et le nombre d'actions ordinaires auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourrait donner droit, seraient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, serait, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini au paragraphe précédent.

■ **Droit de priorité** : Votre Conseil d'administration pourrait décider de vous conférer un droit de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission ; étant précisé qu'à la différence du droit préférentiel de souscription, ce droit de priorité n'est pas négociable.

■ **Durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la treizième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2012, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation aux fins de décider de l'émission, par placement privé, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (14^e résolution)

Cette autorisation permettrait à la Société de bénéficier d'un mode de financement plus rapide qu'une augmentation de capital par offre au public et lui ouvrirait la possibilité d'accéder plus simplement aux investisseurs qualifiés.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

■ **Suppression de votre droit préférentiel de souscription**

■ **Plafonds applicables** : Les plafonds suivants respectent les recommandations de la majorité des agences de conseil en vote (Proxy Advisors) et ne pourront donner lieu à des augmentations de capital supérieures à 10 % du montant du capital de la Société au jour de l'Assemblée Générale :

- 100 millions d'euros en ce qui concerne les titres de capital. Le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation s'imputerait également sur le plafond nominal fixé à la treizième résolution et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;
- 1 milliard d'euros en ce qui concerne les titres de créance. Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputerait également sur le plafond fixé par la treizième résolution et sur le plafond global de 2 milliards d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;

▪ En tout état de cause, et conformément à la réglementation applicable, le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu de la présente délégation ne pourrait excéder par an, 20 % du capital social à la date d'émission (seuil légal calculé au jour du présent rapport et communiqué à titre informatif).

■ **Prix :**

- En ce qui concerne les actions : le prix d'émission des actions serait au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance).
- En ce qui concerne les valeurs mobilières : le prix d'émission et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourrait donner droit, seraient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, serait, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini au paragraphe précédent.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

A

■ **Durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quatorzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2012, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation en vue d'augmenter le montant des émissions, réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, en cas de demandes excédentaires (15^e résolution)

En permettant d'augmenter le montant de l'opération initialement envisagée, ce dispositif tend à éviter la réduction des souscriptions en cas de fortes demandes.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **Limite** : selon la réglementation applicable, soit à ce jour, 15 % de l'émission initiale.
- **Délai** : selon la réglementation applicable, soit à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription.
- **Plafonds applicables** : les plafonds applicables sont ceux fixés par la résolution en application de laquelle l'émission initiale est réalisée.
- **Prix** : il serait identique à celui retenu pour l'émission initiale.
- **Droit préférentiel de souscription** : il serait ou non maintenu en fonction de l'émission sur laquelle porte la surallocation.
- **Durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quinzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2012 et qui présentait les mêmes caractéristiques, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation aux fins de décider d'augmenter le capital social, par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait légalement et statutairement admise (16^e résolution)

Une telle opération n'affecte pas les droits des actionnaires puisque dans ces conditions, l'augmentation de capital de la Société ne s'effectue pas avec un apport de fonds mais simplement par un virement direct au compte « capital ». Cette opération se traduit par l'émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement à tous les actionnaires au jour de la décision d'incorporation au capital ou par l'augmentation de la valeur de l'action nominale des actions existantes.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **Plafond** : 100 millions d'euros. Ce plafond serait indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières qui seraient autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.
- **Moyens utilisés** :
 - Attribution d'actions gratuites ;
 - Augmentation de la valeur nominale des actions existantes ; ou
 - Combinaison de ces deux modalités.

■ **Durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-septième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2012 et qui présentait les mêmes caractéristiques, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (17^e résolution)

Les autorisations qui seraient consenties au Conseil d'administration en vertu des précédentes résolutions emportent l'obligation légale corrélative de vous présenter un projet de résolution permettant une éventuelle augmentation de capital réservée aux salariés. Ainsi, bien que la dixième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013 soit toujours en cours de validité, il est nécessaire de vous soumettre la présente résolution.

Il vous est par conséquent proposé de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 3344-1 du Code du travail, dès lors que ces salariés ou anciens salariés seraient adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions analogues).

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **Suppression de votre droit préférentiel de souscription** au profit des adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise.
- **Plafonds applicables** :
 - 25 millions d'euros ;
 - L'autorisation s'imputerait également sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé aux treizième et quatorzième résolutions et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution.
- **Prix** : Le prix de souscription des actions nouvelles serait égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée d'une décote qui ne pourrait être supérieure à la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration, avec faculté pour votre Conseil d'administration de réduire cette décote.

Dans le cadre de cette délégation, le Conseil d'administration pourrait attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en substitution de la décote éventuelle et/ou de l'abondement, dans les limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail.

■ **Durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait, à compter de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dixième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation en vue d'augmenter le capital pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des titulaires des titres de capital ou valeurs mobilières objet des apports en nature (18^e résolution)

Par la dix-huitième résolution, il vous est proposé de déléguer au Conseil d'administration tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Cette délégation permettrait la réalisation d'opérations de croissance externe en France ou à l'étranger ou le rachat de participations minoritaires au sein du Groupe sans impact sur la trésorerie de la Société.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **Suppression de votre droit préférentiel de souscription** en faveur des titulaires des titres ou valeurs mobilières, objet des apports en nature.

■ **Plafonds applicables :**

- 5 % du capital social au moment de l'émission en ce qui concerne les titres de capital. Le montant nominal des augmentations de capital résultant des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputerait également sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par les treizième et quatorzième résolutions et sur le plafond global de 200 millions d'euros prévu à la dix-neuvième résolution.
- 500 millions d'euros en ce qui concerne les titres de créance. Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputerait également sur le plafond de 1 milliard d'euros fixé par les treizième et quatorzième résolutions et sur le plafond global de 2 milliards d'euros relatif à l'émission de titres de créance fixé à la dix-neuvième résolution.

■ **Durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-neuvième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2012, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Tableau de synthèse des plafonds d'autorisations financières qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 mai 2014

Nature des autorisations	Résolution	Plafond	Plafond global (19 ^e résolution)	Maintien du droit préférentiel de souscription ? Oui / Non	Durée	Date d'expiration
Émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription	12 ^e résolution	Titres de capital : 200 M€, soit environ 19 % du capital social Titres de créance : 2 Md€		Oui	26 mois	27/07/2016
Émission d'actions par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription	13 ^e résolution	Titres de capital : 100 M€, soit environ 9 % du capital social Titres de créance : 1 Md€		Non	26 mois	27/07/2016
Émission d'actions par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription	14 ^e résolution			Non	26 mois	27/07/2016
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital sur le fondement des résolutions 12, 13 et/ou 14	15 ^e résolution	15 % de l'émission initiale	Titres de capital : 200 M€, soit environ 19 % du capital social	Dépend de l'émission sur laquelle porte la surallocation	26 mois	27/07/2016
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe	17 ^e résolution	25 M€ S'impute sur le plafond de 100 M€ (titres de capital) fixé par les résolutions 13 et 14	Titres de créance : 2 Md€	Non	26 mois	27/07/2016
Émission d'actions pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société	18 ^e résolution	Titres de capital : 5 % du capital (soit 53 118 103 €) Titres de créance : 500 M€ S'impute sur les plafonds de 100 M€ (titres de capital) et de 1 Md€ (titres de créance) fixés par les résolutions 13 et 14		Non	26 mois	27/07/2016
Renouvellement du programme de rachat d'actions	10 ^e résolution		10 % du capital (soit 106 236 207 €)		18 mois	27/11/2015
Réduction de capital par annulation d'actions	11 ^e résolution		10 % du capital, par périodes de 24 mois		26 mois	27/07/2016
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	16 ^e résolution		100 millions		26 mois	27/07/2016

Le récapitulatif complet des délégations et autorisations encore en vigueur accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration, ainsi que de leur utilisation sur l'exercice figure dans le chapitre 10.2.1.1 du document de référence de la Société.

Pouvoirs pour formalités (20^e résolution)

Cette résolution est usuelle et permettrait à votre Conseil d'administration d'effectuer toutes les formalités de publicité et de dépôt requises par la loi après la tenue de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2014.

Fait le 5 mars 2014, Le Conseil d'administration

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale mixte du 27 mai 2014

■ À TITRE ORDINAIRE

Première résolution (Approbation des comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2013)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'activité et la situation de la Société pendant l'exercice clos le 31 décembre 2013, du rapport du Président du Conseil d'administration joint au rapport de gestion, du rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice et du rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration, approuve les comptes sociaux de la Société arrêtés au 31 décembre 2013, tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice de 211 074 038,98 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2013)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'activité et la situation du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de la Société arrêtés au 31 décembre 2013 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 530,5 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Troisième résolution (Affectation du résultat et fixation du montant du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels :

1. Constate que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2013 s'élève à 211 074 038,98 euros ;

2. Décide d'affecter, sur le bénéfice de l'exercice, un montant de 10 553 701,95 euros à la réserve légale ;
3. Constate qu'après affectation à la réserve légale de 10 553 701,95 euros et compte tenu du report à nouveau créditeur de 122 729 067,96 euros, le bénéfice distribuable au titre de l'exercice est de 323 249 404,99 euros ;
4. Décide de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,05 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions constituant le capital social au 31 décembre 2013 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, de 278 690 989,50 euros ; et
5. Décide d'affecter le solde du bénéfice distribuable, soit la somme de 44 558 415,49 euros, au compte « report à nouveau ».

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 265 590 517 actions composant le capital social au 31 décembre 2013, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence et le montant affecté au compte « report à nouveau » sera déterminé sur la base du dividende effectivement mis en paiement.

La date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 29 mai 2014 et le dividende mentionné au point 4 ci-dessus sera mis en paiement le 3 juin 2014.

Il est précisé que les actions qui seront détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende, ou qui auront été annulées avant cette date, ne donneront pas droit au dividende.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende et, le cas échéant, du nombre d'actions annulées avant cette date, le montant global du dividende et, en conséquence, le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au compte « report à nouveau ».

Il est précisé que, conformément aux règles actuellement en vigueur, l'intégralité du montant de ce dividende sera éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

L'Assemblée Générale prend note qu'au titre des exercices 2010, 2011 et 2012 les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Revenus distribués par action	
			Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2010	262 911 065 actions de 4 €	0,88 €	0,88 €	0 €
2011	263 449 797 actions de 4 €	0,93 €	0,93 €	0 €
2012	265 130 755 actions de 4 €	1,00 €	1,00 €	0 €

Quatrième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Olivier Bazil)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de Monsieur Olivier Bazil viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2018 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Cinquième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur François Grappotte)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de Monsieur François Grappotte viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2018 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Sixième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Dongsheng Li)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de Monsieur Dongsheng Li viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2018 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Septième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Gilles Schnepf)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de Monsieur Gilles Schnepf viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2018 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Huitième résolution (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Gilles Schnepf Président Directeur Général, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013)

L'Assemblée Générale, consultée en application du code Afep-Medef de Gouvernement d'Entreprise des sociétés cotées publié le 16 juin 2013 (paragraphe 24.3), lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013, à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, tels que figurant dans le document de référence 2013, Annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 5 mars 2014 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2014 », paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires », présenté par le Conseil d'administration au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013.

Neuvième résolution (Fixation des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, fixe à 800 000 € le montant maximum des jetons de présence alloués au Conseil d'administration à compter de l'exercice commençant le 1^{er} janvier 2014 et pour chacun des exercices suivants, jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement.

Dixième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

1. Autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter un nombre maximal d'actions de la Société, représentant jusqu'à 10 % du capital social existant au jour de la présente Assemblée Générale, étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour assurer la liquidité

de l'action Legrand dans les conditions définies ci-dessous, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de la présente autorisation ;

2. Décide que les actions pourront être achetées, cédées ou transférées en vue :
 - d'assurer la liquidité et d'animer le marché des actions par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
 - de mettre en œuvre (i) tout plan d'attribution d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, (ii) toute opération d'actionnariat salarié réservée aux adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise ou Groupe conformément aux dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, (iii) toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, aux époques où le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera,
 - de la conservation et de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ; étant précisé que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'appart ne peut excéder 5 % du capital social,
 - de la remise d'actions à l'occasion d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou toute autre manière, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société,
 - de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés sous réserve de l'adoption de la onzième résolution ci-après, ou
 - de toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange des actions pourront être réalisés, directement ou indirectement, notamment par tout tiers agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par le dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce, à tous moments dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires, en dehors des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société, et par tous moyens, sur tous marchés, hors marché, y compris par voie de négociations de gré à gré, transferts de blocs, offre publique, par l'utilisation de tout instrument financier, produit dérivé, notamment par la mise en place de mécanismes optionnels, tels que des achats et ventes d'options d'achat ou de vente.

Le prix maximum d'achat par action de la Société est fixé à 60 euros (hors frais d'acquisition), étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, et/ou de division ou de regroupement des actions, ce prix sera ajusté en conséquence.

Le montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme de rachat d'actions est fixé à 500 millions d'euros.

La mise en œuvre de la présente résolution ne pourra avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société à quelque moment que ce soit à plus de 10 % du nombre total des actions formant le capital social à la date considérée.

Les actions rachetées et conservées par la Société seront privées de droit de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, et notamment pour en fixer les modalités, passer tout ordre sur tous marchés ou hors marché, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs dans les conditions légales et réglementaires applicables, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers ou de tout autre organisme, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est valable dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

■ À TITRE EXTRAORDINAIRE

Onzième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tout ou partie des actions de la Société acquises au titre des programmes d'achat d'actions autorisés et mis en œuvre par la Société et à réduire le capital social du montant nominal global des actions ainsi annulées, dans la limite de 10 % du capital social à la date de la présente Assemblée Générale, et ce par périodes de vingt-quatre mois.

La différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sera imputée sur tous postes de réserves ou de primes.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet d'arrêter les modalités des annulations d'actions, procéder aux annulations et réductions de capital correspondantes, constater leur réalisation, imputer la différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de réserves et primes, procéder aux modifications consécutives des statuts, ainsi qu'effectuer toutes les déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers, remplir toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Douzième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 et suivants (et notamment l'article L. 225-129-2) et L. 228-91 et suivants :

1. Délègue au Conseil d'administration la compétence de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;
2. Décide que les titres émis pourront, le cas échéant, être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de titres de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société ;
3. Décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 200 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être

opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la dix-neuvième résolution ;

4. Décide en outre que le montant global nominal des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 2 milliards d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la dix-neuvième résolution ;
5. Décide que les actionnaires pourront exercer leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, dans les conditions et limites fixées par le Conseil d'administration. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;
6. Prend acte que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
7. Décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé qu'en cas d'attribution gratuite de bons autonomes, le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondant seront vendus ;
8. Constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent accès ;

9. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés. En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société.
10. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la douzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 25 mai 2012.

Treizième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par offre au public, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 :

1. Délégué au Conseil d'administration la compétence de décider l'émission, par voie d'offres au public, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;
2. Décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 100 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, étant précisé que ce montant s'imputera (i) sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la dix-neuvième résolution ;
3. Décide que le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies), étant précisé que ce montant s'imputera (i) sur le plafond d'un milliard d'euros fixé par la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la dix-neuvième résolution ;
4. Décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres au public, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier réalisées sur le fondement de la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

A

5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et valeurs mobilières à émettre ;
6. Décide toutefois que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, d'une durée qu'il fixera conformément à la loi et aux dispositions réglementaires, sur tout ou partie de l'émission, en application des dispositions de l'article L. 225-135 alinéa 2 du Code de commerce, cette priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables ;
7. Prend acte que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
8. Constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
9. Décide que :
- le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et le nombre d'actions ordinaires auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;
10. Décide que le Conseil d'administration pourra, dans les plafonds visés aux paragraphes 2 et 3 ci-dessus, procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès au capital de la Société ou à l'attribution de titres de créance, en rémunération de titres apportés à toute offre publique comportant une composante échange (à titre principal ou subsidiaire) initiée par la Société sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, dans les conditions et sous les réserves prévues à l'article L. 225-148 du Code de commerce, auquel cas l'émission n'est pas soumise aux règles de prix prévues au paragraphe 9 ci-dessus, et décide en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires ou valeurs mobilières ;
11. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, arrêter les prix et conditions des émissions (en ce compris la parité d'échange en cas d'offre publique comportant une composante échange initiée par la Société), fixer les montants à émettre (si applicable, au vu du nombre de titres présentés à une offre publique initiée par la Société), fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés. En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société.
12. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.
- La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la treizième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 25 mai 2012.

Quatorzième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92 :

1. Délègue au Conseil d'administration la compétence de décider l'émission, par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;
2. Décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder (a) 100 millions d'euros (cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société) et, en tout état de cause, (b) le plafond prévu par la loi (soit, à titre indicatif, à ce jour, 20 % du capital social de la Société (au moment de l'émission) par an) ; il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par la treizième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la dix-neuvième résolution ;
3. Décide que le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies) ; il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond d'un milliard d'euros fixé par la treizième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la dix-neuvième résolution ;
4. Décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres au public réalisées sur le fondement de la treizième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;
5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et valeurs mobilières à émettre ;
6. Prend acte que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
7. Constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
8. Décide que :
 - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;
9. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les modalités de libération, fixer la date de

jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés. En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société ;

- 10.** Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quatorzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 25 mai 2012.

Quinzième résolution (Possibilité d'augmenter le montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, dans les délais et limites prévus par la loi et la réglementation applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée Générale, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale), pour chacune des émissions de titres avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription décidées en application des douzième, treizième et/

ou quatorzième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, l'augmentation du nombre de titres à émettre, sous réserve du respect du plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la réglementation applicable, la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quinzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 25 mai 2012.

Seizième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de Commerce :

1. Délègue au Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait légalement et statutairement admise, sous la forme d'attribution d'actions gratuites ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités ;
2. Décide que le montant nominal global des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 100 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre d'actions nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ; il est précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières autorisées ou déléguées par la présente Assemblée Générale ;
3. Décide, en cas d'attribution gratuite d'actions, que (i) les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; étant précisé que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation applicables, et (ii) que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'anciennes actions bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;

4. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment :

- de déterminer les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,
- de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de réserves disponibles, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital susceptible(s) d'être réalisée(s) en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-septième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 25 mai 2012.

Dix-septième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-138-I, L. 225-138-1, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. Délégué au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de procéder à l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et anciens salariés, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou toutes autres structures ou entités permises par les dispositions légales et réglementaires applicables, de la Société et des sociétés

françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 3344-1 du Code du travail, dès lors que ces salariés ou anciens salariés sont adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) ;

2. Autorise le Conseil d'administration dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en substitution de la décote éventuelle visée au point 4 ci-dessus et/ou de l'abondement, dans les limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. Décide que le montant nominal global des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 25 millions d'euros, étant précisé que cette limite ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ; étant précisé que ce montant s'imputera (i) sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par la treizième et par la quatorzième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la dix-neuvième résolution ;
4. Décide que le prix de souscription des actions nouvelles sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée d'une décote qui ne pourra être supérieure à la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration étant précisé que le Conseil d'administration pourra réduire cette décote s'il le juge opportun, notamment afin de satisfaire les exigences des droits locaux applicables ;
5. Décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente autorisation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit aux actions gratuites ou valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises par application de la présente résolution ;
6. Décide également que, dans le cas où les bénéficiaires n'auraient pas souscrit dans le délai imparti la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure ;
7. Confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet notamment de :
 - déterminer les adhérents ou les entités qui pourront bénéficier de l'offre de souscription et le nombre maximal d'actions pouvant être souscrites par chaque bénéficiaire,

- décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement, en fonction notamment des dispositions légales et réglementaires en vigueur,
- consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres,
- fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription, les modalités et le délai de libération des actions souscrites et le prix d'émission des titres,
- déterminer toutes les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital,
- arrêter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières nouvelles à émettre,
- décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à ces actions, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- constater la réalisation des augmentations de capital,
- modifier en conséquence les statuts de la Société,
- procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de réserves disponibles, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
- et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur, notamment toutes démarches en vue de la cotation des actions créées.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dixième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 24 mai 2013.

Dix-huitième résolution (Délégation consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des titulaires des titres de capital ou valeurs mobilières objet des apports en nature)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite de 5 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Le montant nominal des augmentations de capital résultant des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par la treizième et par la quatorzième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, et (ii) sur le plafond global fixé à la dix-neuvième résolution.

Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 500 millions d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies) ; il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) le plafond d'un milliard d'euros fixé par la treizième et par la quatorzième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale et (ii) sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

L'Assemblée Générale décide de supprimer, en faveur des titulaires des titres ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions aux actions ordinaires ou valeurs mobilières ainsi émises et prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les porteurs d'actions ordinaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment pour approuver l'évaluation des apports et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, déterminer le nombre, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts, procéder à la cotation des valeurs mobilières à émettre, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de primes d'apport, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-neuvième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 25 mai 2012.

Dix-neuvième résolution (Plafond général des délégations de compétence résultant des douzième, treizième, quatorzième, quinzième, dix-septième et dix-huitième résolutions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu des délégations au Conseil d'administration résultant des douzième, treizième, quatorzième, quinzième, dix-septième et dix-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale :

- le montant nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourra excéder 200 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ;
- le montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) émis ne pourra excéder 2 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte).

Vingtième résolution (Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée Générale, à l'effet d'effectuer tous dépôts, formalités et publications légaux.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Siège social

128, avenue de Lattre de Tassigny

87045 Limoges Cedex

France

Tél. : + 33 (0)5 55 06 87 87

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

www.legrand.com