

# RAPPORT INTÉGRÉ

2015

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

## AVERTISSEMENT

Ce document peut contenir des déclarations et/ou informations prospectives qui ne sont pas des données historiques. Bien que Legrand estime que ces éléments prospectifs reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, ils sont soumis à de nombreux risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits. Il est rappelé que des informations détaillées sur les risques sont disponibles dans le Document de Référence de Legrand déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), consultable en ligne sur le site internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) ou sur celui de Legrand ([www.legrand.com](http://www.legrand.com)). Aucun élément prospectif contenu dans ce document n'est ou ne doit être interprété comme une promesse ou une garantie de résultats réels, ces derniers étant susceptibles de différer de manière significative. Par conséquent, ces éléments prospectifs doivent être utilisés avec prudence, en tenant compte de l'incertitude qui leur est inhérente. Sous réserve des réglementations applicables, Legrand ne s'engage pas à publier de mise à jour de ces éléments en vue de tenir compte d'événements ou de circonstances postérieurs à la date de publication de ce document.

Ce document ne constitue dans aucun pays, une offre de vendre ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Legrand.

# SOMMAIRE

<b>ÉDITO/MESSAGE DU PRÉSIDENT</b>	<b>2</b>
<b>1. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE AUTOFINANCÉ CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE</b>	<b>3</b>
<b>2. UNE STRATÉGIE RSE (RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES) QUI NOURRIT LA CROISSANCE À LONG TERME DU GROUPE</b>	<b>5</b>
<b>3. LA MAÎTRISE DES RISQUES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE</b>	<b>7</b>
<b>4. LA GOUVERNANCE, AU CŒUR DE L'ÉQUILIBRE ENTRE DIFFÉRENTS ENJEUX</b>	<b>9</b>
<b>5. DES RÉALISATIONS 2015 SOLIDES ET CONFORMES AUX OBJECTIFS</b>	<b>10</b>
<b>6. LES PERSPECTIVES</b>	<b>11</b>

## Édito/Message du Président

---



**Gilles Schnepf,**  
Président Directeur Général

L'histoire de Legrand est intimement liée aux évolutions technologiques et sociétales qu'a connues le monde du bâtiment depuis de nombreuses décennies.

Au-cours des dernières années, chacun de nous a pu constater la formidable accélération de ces évolutions, faisant des megatendances sociétales et technologiques récentes, telles que la protection de l'environnement, l'allongement de la durée de la vie de la population, l'augmentation rapide des échanges de données et plus généralement la digitalisation, des leviers majeurs de transformation de la relation de l'homme avec son environnement.

Ces évolutions changent également la relation des utilisateurs avec nos offres de produits. Ainsi, nous avons la conviction que les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement la valeur d'usage de nos produits pour les utilisateurs. C'est pourquoi nous avons décidé d'accélérer nos investissements dans ce domaine : innovation, acquisitions, signature de partenariats stratégiques et nombreuses alliances technologiques.

Ce positionnement de Legrand, en prise avec les grandes évolutions du monde, rend non seulement légitime, mais surtout naturelle, la démarche de responsabilité sociétale du Groupe, engagée depuis de nombreuses années au sein de nos équipes, partout dans le monde.

Parce que notre développement ne peut se concevoir d'une manière durable que s'il est mené dans le respect de l'ensemble de nos parties prenantes, je suis convaincu que la pleine création de valeur de nos activités résulte de la combinaison de performances financières et extra-financières.

C'est bien là l'objectif de ce premier rapport intégré : vous présenter notre stratégie, notre gouvernance et notre performance, ainsi que l'environnement dans lequel nous opérons, le tout dans une perspective de création de valeur à court, moyen et long terme.

Par ailleurs, le choix de ce premier rapport intégré s'inscrit dans une démarche volontaire, inspirée du cadre défini par l'*International Integrated Reporting Council (IIRC)*.

Notre souhait est que ce document puisse, en complément de nos autres publications, rendre compte de la capacité de notre Groupe à saisir pleinement les opportunités qui s'ouvrent à lui, cela de manière durable, responsable et rentable.

## 1. Un modèle économique autofinancé créateur de valeur dans la durée

Legrand est le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Son offre complète adaptée au marché de la basse tension pour les segments tertiaire, industriel et résidentiel en fait une référence à l'échelle mondiale auprès des distributeurs, des installateurs électriques, des prescripteurs et des utilisateurs finaux. Legrand a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de plus de 4,8 milliards d'euros, dont plus des deux tiers avec des produits bénéficiant d'une position de leader ou de numéro 2 sur leurs marchés respectifs.

Proche de ses marchés et tourné vers l'ensemble de sa chaîne économique, Legrand compte plus de 36 000 collaborateurs et dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays.

### Chiffre d'affaires en millions d'euros

2015 **4 810**

2011 **4 250**

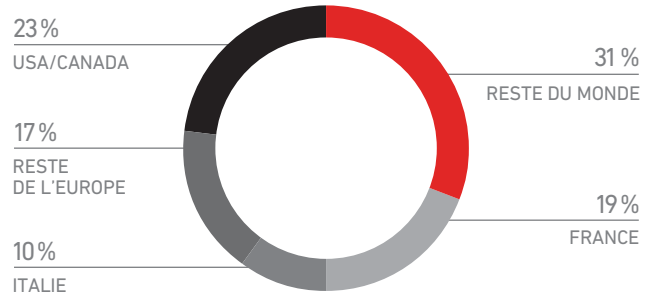
### Résultat opérationnel ajusté\* en millions d'euros

2015 **930**

2011 **857**

\* Résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiqués lors des acquisitions et des frais/produits ajustés liés à celles-ci, ainsi que le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill.

### Chiffre d'affaires 2015 par zone géographique



Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes :

- d'une part, les activités commerciales et de *marketing* opérationnel (le *Front Office*) ; et
- d'autre part, les activités liées à la stratégie, aux opérations industrielles (Innovation, R&D, production, achats, logistique) ainsi qu'à l'administration générale (le *Back Office*).

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.

Le *Back Office* de Legrand est généralement organisé mondialement, en particulier pour ce qui est de ses opérations industrielles qui reposent sur sept *Strategic Business Units (SBU)* alignées sur la structure des marchés du Groupe constatée localement.

Le Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée. Ainsi, sur le plan géographique, environ 80 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'international, les États-Unis étant par ailleurs le premier pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires.

En ce qui concerne l'activité de Legrand, des mégatendances sociétales (vieillesse de la population, volonté croissante de réduire la dépense énergétique, développement des nouvelles économies, etc.), et technologiques (notamment digitales avec l'Internet des Objets), offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe.

#### MÉGATENDANCES SOCIALES

Échange de données  
Économie d'énergie  
Sécurité  
Vieillesse  
Éco-conception  
...



#### MÉGATENDANCES TECHNOLOGIQUES

Internet des Objets  
Fibre optique  
Sans fil (WiFi, etc.)  
Applications  
Mesure  
Capteurs  
« Big data »  
...

### CONSÉQUENCES POUR LEGRAND

- Opportunité d'accroître la valeur d'usage des produits
- Enrichissement de l'infrastructure du bâtiment

## 1. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE AUTOFINANCÉ CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE

En effet, l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments, dont Legrand est le spécialiste, se situe au cœur de ces évolutions et en particulier celles en relation avec le développement de l'Internet des Objets. Plus généralement, Legrand a la conviction que les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement la valeur d'usage pour les utilisateurs des produits de l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments. Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine : innovation avec le lancement du programme Eliot,



acquisitions avec les rachats de Raritan et QMotion, signature de partenariats stratégiques, nombreuses alliances technologiques, ou encore participation à la levée de fonds de Netatmo. C'est dans ce cadre que Legrand s'est fixé des objectifs ambitieux comme celui d'enregistrer d'ici à 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et les réalisations à fin 2015 sont en avance sur le plan de marche.

*Eliot est le nom du programme lancé en 2015 par Legrand pour accélérer le déploiement dans son offre de l'Internet des Objets. Fruit de la stratégie d'innovation du Groupe, il vise à développer des solutions connectées et interopérables apportant un bénéfice durable à l'utilisateur particulier ou professionnel.*

[http://www.legrand.com/FR/programme-eliot\\_13234.html](http://www.legrand.com/FR/programme-eliot_13234.html)

Le modèle de développement de Legrand s'appuie sur **deux moteurs de croissance** pour renforcer année après année ses positions de leadership à travers le monde.

### Innovation

R&D Plus de  
**4,6%** **3 700**  
du chiffre d'affaire brevets actifs  
en 2015 en 2015

**La croissance externe** constitue le deuxième moteur de croissance du Groupe avec des acquisitions ciblées et autofinancées de sociétés de premier plan sur leur marché ou disposant d'une expertise technologique avérée, et très complémentaires des activités du Groupe.

L'autre caractéristique du modèle de développement de Legrand est qu'il est autofinancé. En effet, alors que les initiatives liées aux nouvelles technologies se développent, le Groupe, dans le même temps et grâce à la nouvelle organisation industrielle mise en place en 2014, poursuit activement ses initiatives de productivité et d'optimisation de ses capitaux employés. Au total, les bénéfices de cette transformation industrielle permettent de financer les initiatives en cours liées aux nouvelles technologies comme le démontre la maîtrise des ratios du Groupe en matière de R&D, d'investissements industriels et de besoin en fonds de roulement. Au-delà, le Groupe se fixe comme ambition de générer un *cash flow* libre normalisé compris entre 12 % et 13 % du chiffre d'affaires du Groupe.

**L'innovation**, en particulier technologique comme évoqué ci-dessus, qui vise à nourrir la croissance organique avec le lancement régulier de nouvelles offres – dont des produits connectés Eliot à plus forte valeur d'usage – et de nombreuses initiatives *marketing* et commerciales.

Parmi les initiatives liées aux nouvelles technologies, Legrand met également en place des collaborations et des partenariats stratégiques avec des acteurs de premier plan, dont les groupes Samsung, La Poste ou encore Nest.

### Croissance externe

Près de dont  
**150** **43**  
acquisitions acquisitions  
depuis 1954 depuis 2004

Grâce à la solidité et à la démarche d'amélioration permanente de son modèle économique et en cohérence avec les quatre valeurs du Groupe (écoute client, innovation, éthique du comportement, valorisation des ressources), Legrand entend continuer à renforcer son profil de croissance rentable, durable et fortement générateur de *cash* pour autofinancer son développement et créer ainsi de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes tout en continuant à proposer des offres contribuant à la préservation de l'environnement.

Le Groupe est coté sur Euronext Paris et intégré notamment aux indices CAC 40, FTSE4Good, MSCI World, Corporate Oekom Rating, DJSI, Vigeo Euronext Eurozone 120 et Europe 120 et Ethibel Sustainability Index Excellence à la date d'enregistrement du présent document de référence.

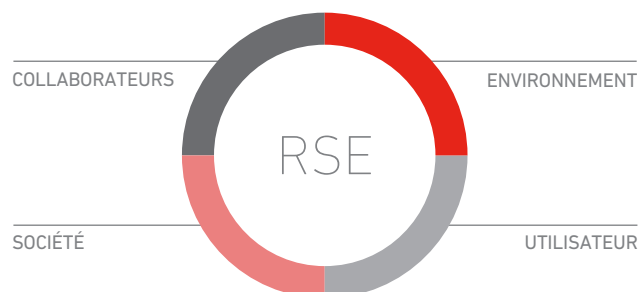
## 2. Une stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) qui nourrit la croissance à long terme du Groupe

La RSE est une composante à part entière de la stratégie de développement de Legrand. Son ambition est de permettre à chacun d'utiliser l'électricité de manière durable et d'accéder aux nouvelles technologies, dans une logique de progrès pour l'ensemble des parties prenantes associées aux activités de Legrand.

En 2013, Legrand a défini une matrice de ses enjeux en matière environnementale, sociale, et sociétale (« matrice de matérialité »). Cette matrice a été établie suivant les recommandations de l'ISO 26000 (détermination des domaines d'actions prioritaires), et a ainsi permis d'identifier les 10 enjeux prioritaires pour Legrand et ses parties prenantes et auxquels le Groupe doit répondre en priorité dans le cadre de sa stratégie RSE. Ces enjeux positionnent notamment l'utilisateur et ses besoins au centre des préoccupations de Legrand.

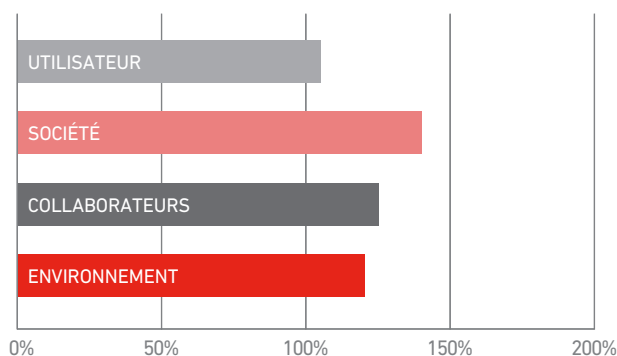
La stratégie RSE de Legrand est formalisée par l'intermédiaire de feuilles de route pluriannuelles. Legrand a ainsi publié en 2014 sa troisième feuille de route concernant la période 2014-2018.

Cette feuille de route précise les 21 priorités que le Groupe s'est fixées d'ici à 2018. Ces 21 priorités se répartissent en quatre axes : utilisateur, société, collaborateurs et environnement.



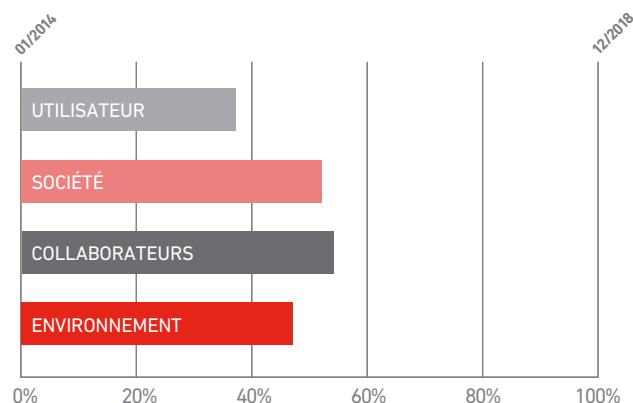
Le déploiement et le pilotage de la feuille de route sont assurés conjointement par la Direction de la RSE auprès des Directeurs des *Strategic Business Units* et des filiales, et par les Directions et Services fonctionnels (Ressources Humaines, Achats, Santé et Sécurité au Travail, Environnement etc.) auprès des correspondants locaux concernés. Le suivi annuel des indicateurs relatifs à ces 21 priorités permet de mesurer la performance RSE du Groupe. Pour chaque priorité, le Groupe s'engage à publier annuellement l'état d'avancement, en fonction du ou des indicateurs identifiés. Le taux de réalisation moyen sur l'ensemble de la feuille de route, mesuré par rapport aux objectifs à fin 2015, ressort à 120 % (graphique ci-après).

Taux de réalisation des objectifs 2015



Par rapport à la trajectoire définie sur 5 ans, l'ensemble des axes progressent globalement dans le rythme visé (graphique ci-dessous).

Avancement de la feuille de route 2014-2018 (mesure à fin 2015)



■ **Utilisateur** : Legrand place l'utilisateur de ses produits et ses besoins au centre de ses attentions et de ses préoccupations. Il mise sur l'innovation pour lui offrir des solutions durables et pour faire progresser la filière électrique. Ainsi en 2015, le Groupe a poursuivi son développement dans le domaine de l'assistance à l'autonomie, et la commercialisation de ses solutions d'efficacité énergétique a permis d'éviter l'émission de 578 000 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2 ans. Il a poursuivi le déploiement de sa politique de communication des impacts environnementaux de ses produits, avec 56 % de son chiffre d'affaires réalisé avec des produits disposant de P.E.P. (Profils Environnementaux Produits). 795 000 produits contrefaits ont été saisis et détruits. 12 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs ont été engagés. Plus de 260 000 clients ont été formés depuis 2014 et 92 % du chiffre d'affaires du Groupe est couvert par des outils de gestion de la relation clients (de type CRM).

## 2. UNE STRATÉGIE RSE (RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES) QUI NOURRIT LA CROISSANCE À LONG TERME DU GROUPE

■ **Société** : la responsabilité sociétale de Legrand s'applique à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction se fait dans le respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et de politique d'achats. En 2015, près de 700 personnes supplémentaires ont été formées à l'éthique des affaires et le déploiement du programme de conformité s'est poursuivi dans plus de 50 pays. 230 fournisseurs sensibles en matière de RSE ont été identifiés, 73 plans d'actions ont été engagés sur 8 pays couvrant 32 % des fournisseurs sensibles. Acteur solidaire, le Groupe s'engage aussi pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité. En 2015, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens Sans Frontières* ont permis à 310 000 personnes (source : ONG *Électriciens Sans Frontières*) de bénéficier directement ou indirectement d'un accès à l'énergie. La Fondation Legrand a soutenu 16 projets depuis sa création.

■ **Collaborateurs** : Legrand porte une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales à travers le monde, et en particulier le respect des Droits de l'Homme. Le Groupe s'engage aussi pour assurer la sécurité et la santé de tous. Il a par ailleurs la volonté de développer les compétences et de promouvoir la diversité. En 2015, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme a été réalisée sur 87 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques. Le plan de maîtrise des risques professionnels et le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé a couvert 90 % de l'effectif du Groupe, et le taux de fréquence des accidents du travail a diminué de près de 18 %. 82 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation et 88 % des managers ont bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation.

■ **Environnement** : Legrand est engagé depuis longtemps dans une démarche de préservation de l'environnement. Cette responsabilité concerne à la fois les sites du Groupe et la conception des produits. L'enjeu est d'innover pour limiter l'impact environnemental des activités de Legrand, notamment en favorisant la mise en place d'une économie circulaire. À fin 2015, 92 % des sites industriels et logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001. L'intensité énergétique moyenne du Groupe, a diminué de plus de 7 % entre 2013 et 2015 (à périmètre courant). 87 % des déchets ont été revalorisés et 84 % du chiffre d'affaires du Groupe est conforme aux exigences de la réglementation *RoHS* (chiffre d'affaires incluant les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation *RoHS*).

Le Groupe entend par ailleurs prendre en compte progressivement le prix de la tonne du dioxyde de carbone dans ses réflexions opérationnelles, et en particulier ses processus de décision d'investissement.

L'avancement et l'évaluation des 21 priorités de la feuille de route sont évalués par le biais d'indicateurs déployés à deux niveaux : local (au niveau de chaque entité du Groupe) et consolidé (au niveau du Groupe dans son intégralité). En 2015, la part variable de la rémunération du Président Directeur Général et de celle de la plupart des membres du Comité de Direction, est indexée à hauteur de 10 % sur la performance RSE globale, en lien avec les priorités de la feuille de route. À compter de 2016, le Conseil d'administration envisage d'indexer également sur la performance RSE globale, en lien avec les priorités de la feuille de route, un tiers des critères de performance mesurés sur trois ans et attachés aux actions de performance attribuées au Président Directeur Général, aux membres du Comité de Direction ainsi qu'aux *managers* clés.

Enfin, il convient de noter que l'intégralité de la démarche décrite ci-dessus fait l'objet, de manière volontaire, d'une revue annuelle par l'un des deux Commissaires aux comptes du collège, afin d'en vérifier la robustesse et de rendre compte, de la manière la plus transparente possible, des résultats vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe.



### 3. La maîtrise des risques au service de la performance

La gestion des risques est un élément fondamental de la maîtrise des activités du Groupe et contribue à l'atteinte des objectifs.

Il s'agit de gérer les environnements internes et externes liés aux métiers du Groupe dans le respect d'une limite de risque acceptable. Les risques sont par définition dynamiques et peuvent évoluer en fonction du contexte ou de l'activité du Groupe.

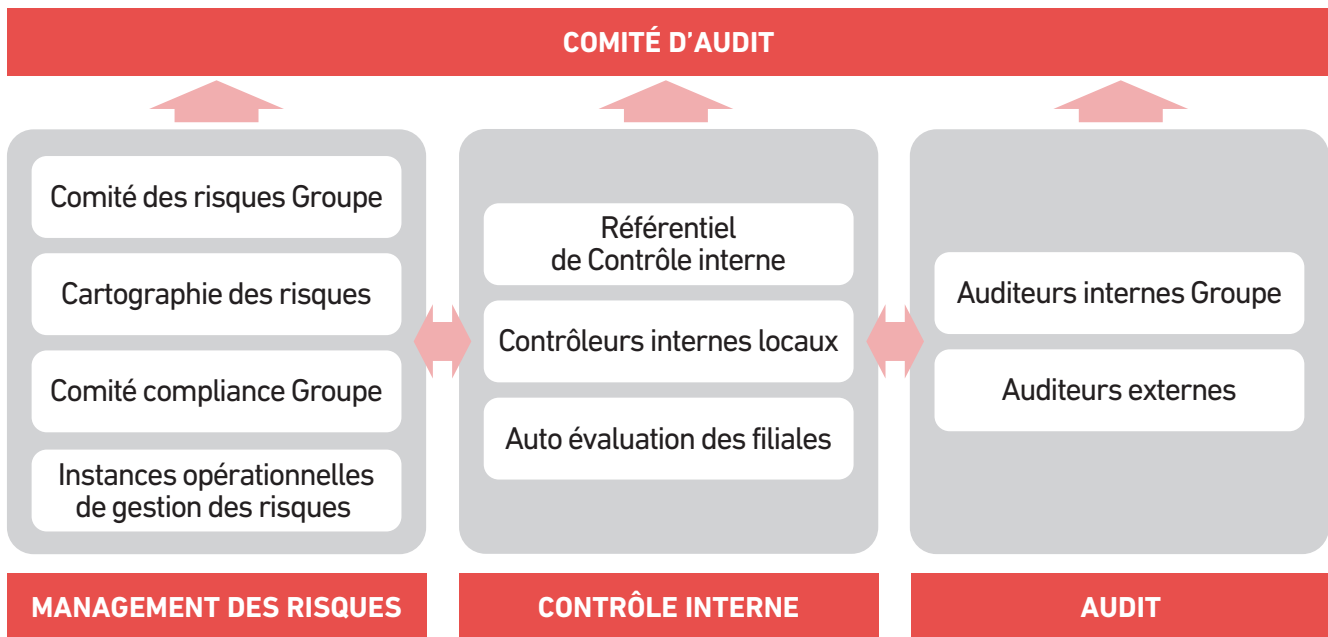
La gestion des risques est donc un exercice permanent, de la responsabilité de l'ensemble des *managers* du Groupe. Une gouvernance dédiée est en place, avec un Comité des risques présidé par la Direction générale, et des Comités des risques opérationnels dans certaines fonctions. Le Comité d'audit est en charge d'apprécier l'organisation et l'efficacité du dispositif.

La démarche repose sur une identification et une hiérarchisation des risques, puis sur la définition et le pilotage des dispositifs de

maîtrise du risque. La probabilité ou l'impact de la survenance des risques peuvent être réduits soit de façon active par la prévention ou le traitement du risque, soit de façon passive dans le cas d'une baisse naturelle ou structurelle du risque liée à l'activité du Groupe.

Les dispositifs de maîtrise des risques en place comportent, entre autres, des éléments organisationnels (un pilote désigné pour chaque risque, des équipes dédiées sur certains sujets), de la formation, des solutions d'externalisation ou de couverture du risque (sous-traitance, assurances), une gouvernance spécifique (comités ou instances dédiées, reportings, indicateurs) et des processus permettant la maîtrise des risques dans le quotidien des opérations et la surveillance régulière (audits).

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques sont présentés au chapitre 3 du document de référence 2015.



#### ■ DES RISQUES CARTOGRAPHIÉS POUR UN MEILLEUR SUIVI

Les risques majeurs identifiés à travers l'exercice de cartographie sont ceux susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie, l'activité, la situation financière ou la réputation du Groupe et sont organisés autour de ces quatre thèmes.

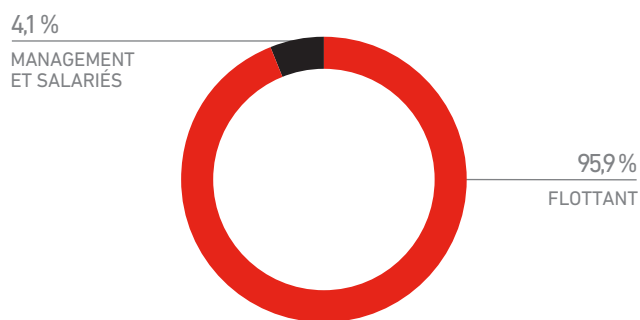
Variés, les facteurs de risque peuvent être externes (concurrence, évolution technologique, turbulences sur les marchés, catastrophe naturelle) ou internes (défaillance matérielle ou humaine, fraude, mauvaise décision, non respect des réglementations etc.).

Tous les risques identifiés via la cartographie des risques du Groupe ont un pilote, et font l'objet d'actions de maîtrise spécifiques dont l'avancement est revu, entre autres, lors du Comité des risques Groupe.

Un tableau synthétique présentant les principaux risques et les dispositifs de maîtrise associés est disponible en en-tête du chapitre 3 du document de référence 2015 du Groupe.

## 4. La gouvernance, au cœur de l'équilibre entre différents enjeux

Structure de l'actionnariat au 29 février 2016



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 consultable sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : [www.medef.com](http://www.medef.com).

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INDÉPENDANCE, DIVERSITÉ ET VARIÉTÉ DES COMPÉTENCES

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité du Groupe 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. Sa stratégie et son action s'inscrivent dans le cadre du développement durable du Groupe.

À la date d'enregistrement du document de référence 2015 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.

Des profils variés et complémentaires sont ainsi présents avec des compétences stratégiques, financières et des compétences spécifiques telles que la communication financière, la RSE, la gestion des talents, et le *marketing*.

	Fonction chez Legrand	Fonction principale	Genre	Nationalité
Gilles Schnepf	Président Directeur Général	Président Directeur Général de Legrand	Homme	Française
François Grappotte	Président d'honneur	Administrateur de sociétés	Homme	Française
Olivier Bazil	Administrateur	Administrateur de sociétés	Homme	Française
Christel Bories	Administratrice indépendante	Administratrice de sociétés	Femme	Française
Angeles Garcia-Poveda	Administratrice Référente Administratrice indépendante	Co-Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart en France	Femme	Espagnole
Gérard Lamarche <sup>(1)</sup>	Administrateur indépendant	Administrateur délégué du groupe Bruxelles Lambert	Homme	Belge
Thierry de La Tour d'Ardaise	Administrateur indépendant	Président Directeur Général du groupe SEB	Homme	Française
Dongsheng Li	Administrateur indépendant	Président Directeur Général et fondateur de TCL Corporation	Homme	Chinoise
Annalisa Loustau Elia	Administratrice indépendante	Directrice marketing et membre du Comité exécutif du groupe Printemps	Femme	Italienne
Éliane Rouyer-Chevalier	Administratrice indépendante	Administratrice de sociétés	Femme	Française

(1) À compter du 27 mai 2016 et sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale organisée à cette même date, M<sup>me</sup> Isabelle Boccon-Gibod remplacera M. Lamarche (le lecteur est invité à se reporter à la page 319 du document de référence 2015 pour plus d'informations).

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016 de la nomination de Madame Isabelle Boccon-Gibod, le Conseil d'administration compte la présence :

- de 5 femmes, soit une proportion de 50 % ;
- de 7 administrateurs indépendants, soit un ratio de 70 % d'administrateurs indépendants ;
- de 4 nationalités différentes.

En 2015, le Conseil d'administration s'est réuni 6 fois. Au cours des 5 dernières années, le taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été de 85 %.

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. L'évaluation du fonctionnement du Conseil est supervisée par l'Administratrice Référente.

#### 4 COMITÉS SPÉCIALISÉS : DES INSTANCES POUR APPROFONDIR LES TRAVAUX DU CONSEIL

Afin de faciliter le travail du Conseil d'administration et la préparation de ses délibérations, le Conseil d'administration peut constituer en son sein des comités spécialisés qui instruisent les thèmes entrant dans leurs attributions et soumettent au Conseil des avis, des propositions et des recommandations.

Les comités spécialisés permanents sont au nombre de 4 (le Comité des nominations et des rémunérations ayant été scindé en deux comités en 2015 dans un souci de bonne gouvernance) :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des nominations et de la gouvernance ;
- le Comité des rémunérations ; et
- le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale.

<b>Comité d'audit</b>	<b>Comité des nominations et de la gouvernance</b>	<b>Comité des rémunérations</b>	<b>Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 membres.</li> <li>■ 100 % de membres indépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 membres.</li> <li>■ 66 % de membres indépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 membres.</li> <li>■ 100 % de membres indépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4 membres.</li> <li>■ 50 % de membres indépendants.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 5 réunions au cours de l'année.</li> <li>■ 100 % d'assiduité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 réunions au cours de l'année.</li> <li>■ 100 % d'assiduité (jusqu'au 18/03/2015, ces deux comités ne formaient qu'un seul comité).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 réunions au cours de l'année.</li> <li>■ 83 % d'assiduité.</li> </ul>
Missions principales : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revoir et suivre le dispositif de contrôle interne ;</li> <li>■ Revoir la cartographie des risques ;</li> <li>■ Procéder à l'examen préalable des comptes sociaux et consolidés ;</li> <li>■ Garantir l'exercice du contrôle des comptes par les Commissaires aux comptes.</li> </ul>	Missions principales : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuler des propositions concernant la composition du Conseil et de ses comités ;</li> <li>■ Évaluer périodiquement le bon fonctionnement du Conseil ;</li> <li>■ Suivre l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise et leur application par la Société ;</li> <li>■ Établir un plan de succession des dirigeants.</li> </ul>	Missions principales : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuler des propositions concernant les éléments de rémunération des dirigeants et des administrateurs ;</li> <li>■ Veiller à ce que la Société respecte ses obligations en matière de transparence des rémunérations.</li> </ul>	Missions principales : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examiner les projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe ;</li> <li>■ Apprécier l'adéquation entre la stratégie du Groupe et les principes de RSE ;</li> <li>■ Prendre connaissance des constats formulés par l'organisme tiers indépendant.</li> </ul>

#### LE COMITÉ DE DIRECTION : UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE ET EXPÉRIMENTÉE

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée, de 10 membres, aux compétences complémentaires et variées, connaissant le métier et les enjeux de développement du Groupe. Ce comité réunit à la fois les Directions des pays et des Directions

opérationnelles supports de ces pays. Il est composé de plusieurs nationalités (française, américaine et italienne) qui reflètent l'histoire et la répartition des activités de Legrand.

À la date d'enregistrement du document de référence 2015, le Comité de Direction se compose de la manière suivante :

<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date d'entrée dans le Groupe</b>
M. Gilles Schnepf	Président Directeur Général	1989
M <sup>me</sup> Karine Alquier-Caro	Directrice des Achats	2001
M <sup>me</sup> Bénédicte Bahier	Directrice Juridique	2007
M. Antoine Burel	Directeur Financier	1993
M. Benoît Coquart	Directeur France	1997
M. Xavier Couturier	Directeur des Ressources Humaines	1988
M. Paolo Perino	Président de Bticino et Directeur de la Stratégie et du Développement	1989
M. John Selldorff	Président Directeur Général de Legrand North & Central America	2002
M. Patrice Soudan	Directeur Général Adjoint, Directeur des opérations	1990
M. Frédéric Xerri	Directeur Export	1993

## 5. Des réalisations 2015 solides et conformes aux objectifs

Les performances financières de Legrand en 2015 sont pleinement en ligne avec les objectifs : la croissance organique des ventes ressort à + 0,5 % (pour un objectif précisé en novembre 2015 à « - 1 % à + 1 % ») et la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2014) à 19,4 % (pour un objectif précisé en novembre 2015 à « au moins 19 % »). Dans des conditions de

marché contrastées selon les zones géographiques, Legrand a de nouveau démontré sa capacité à créer de la valeur. Ainsi, le chiffre d'affaires total, le résultat opérationnel ajusté, le résultat net part du Groupe et le *cash flow* libre sont tous en croissance et progressent respectivement de près de + 7 %, + 6 %, + 4 % et + 10 %.

(en millions d'euros sauf %)	2015	2014	2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 809,9</b>	<b>4 499,1</b>	<b>4 460,4</b>
croissance totale	+ 6,9 %	+ 0,9 %	(0,1) %
croissance à périmètre et taux de change constants	+ 0,5 %	+ 0,5 %	+ 0,5 %
<b>EBITDA <sup>(1)</sup></b>	<b>1 056,4</b>	<b>1 013,0</b>	<b>1 017,8</b>
EBITDA récurrent <sup>(2)</sup>	1 084,4	1 034,7	1 047,1
<b>Résultat opérationnel ajusté <sup>(3)</sup></b>	<b>930,4</b>	<b>880,4</b>	<b>882,3</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	19,3 %	19,6 %	19,8 %
Résultat opérationnel ajusté récurrent <sup>(2)</sup>	958,4	902,1	911,6
<b>Résultat net <sup>(4)</sup></b>	<b>552,0</b>	<b>533,3</b>	<b>533,3</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	11,5 %	11,9 %	12,0 %
<b>Cash flow libre <sup>(5)</sup></b>	<b>666,0</b>	<b>607,4</b>	<b>563,2</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	13,8 %	13,5 %	12,6 %
<b>Cash flow libre normalisé <sup>(6)</sup></b>	<b>617,2</b>	<b>607,5</b>	<b>588,8</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,8 %	13,5 %	13,2 %
<b>Dettes financières nettes au 31 décembre <sup>(7)</sup></b>	<b>802,7</b>	<b>855,6</b>	<b>967,7</b>

(1), (2), (3), (4), (5), (6) et (7) : le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.15 du document de référence 2015 pour un rappel complet de l'ensemble des définitions.

### ■ CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2015

Le chiffre d'affaires total s'établit en 2015 à 4 809,9 M€, en hausse de + 6,9 % par rapport à 2014, grâce notamment à un impact favorable des effets de change de + 4,7 %. L'accroissement de périmètre lié aux acquisitions s'établit comme annoncé à + 1,5 %.

A structure et taux de change constants, l'évolution des ventes du Groupe ressort à + 0,5 %, en ligne avec l'objectif 2015 et reflétant une évolution des ventes de + 1,4 % dans les pays matures et de - 1,0 % dans les nouvelles économies.

Les évolutions des ventes à structure et taux de change constants s'analysent par zone géographique comme suit :

■ **France** : l'évolution organique du chiffre d'affaires en 2015 s'établit à - 2,5 %, en ligne avec la tendance de fond du marché. L'activité de rénovation a continué de résister et le marché de la construction neuve est quant à lui resté en retrait. Dans ce contexte, le Groupe a néanmoins enregistré de bonnes performances relatives en interface utilisateur (ex-appareillage). Plus particulièrement au quatrième trimestre 2015, le chiffre d'affaires a bénéficié d'une demande élevée des distributeurs plus marquée qu'au quatrième trimestre 2014.

■ **Italie** : le chiffre d'affaires est en hausse de + 0,8 % à structure et taux de change constants par rapport à 2014. Cette tendance est représentative de la stabilisation progressive de l'activité en Italie constatée depuis fin 2014. Dans ce contexte, Legrand a notamment enregistré de bonnes performances en infrastructures numériques, cheminement de câbles et dans les *UPS* modulaires (*UPS* : *Uninterruptible Power Supply* ; Alimentation Statique sans Interruption - onduleur).

■ **Reste de l'Europe** : le chiffre d'affaires est en hausse de + 2,0 % à structure et taux de change constants par rapport à 2014 grâce à de belles croissances enregistrées dans plusieurs pays matures comme en Espagne, au Royaume-Uni et en Allemagne ainsi que dans de nombreuses nouvelles économies comme en Turquie, Pologne, Roumanie, Hongrie et République Tchèque. Les ventes en Russie ont quant à elles été en retrait du fait des conditions économiques défavorables.

■ **États-Unis/Canada** : le chiffre d'affaires progresse de + 5,0 % à structure et taux de change constants en 2015 grâce notamment à des succès commerciaux et à un effet de stockage de la distribution lié à l'annonce du lancement d'un nouveau *GFCI* (*Ground Fault Circuit Interrupter* ; dispositif de protection

des personnes intégré à une prise de courant). L'activité dans la zone continue de bénéficier par ailleurs d'un marché de la construction bien orienté : la construction résidentielle reste favorable et le marché tertiaire continue de progresser. De belles réalisations ont été enregistrées en 2015 en contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique (notamment grâce à la mise en place de nouvelles réglementations énergétiques pour les bâtiments, comme en Californie avec le *Title 24*) et dans les interfaces utilisateurs. Comme annoncé, les États-Unis sont devenus en 2015 le premier pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires.

### ■ RÉSULTAT ET MARGE OPÉRATIONNELS AJUSTÉS

Le résultat opérationnel ajusté ressort à 930,4 M€ en 2015, en progression de + 5,7 % par rapport à 2014, reflétant la création de valeur générée par le Groupe, tirée notamment par la forte croissance de + 38 % du résultat opérationnel ajusté de la zone États-Unis/Canada (le chiffre d'affaires total de la zone États-Unis/Canada a quant à lui progressé de + 31 %).

La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2014) s'établit à 19,4 % du chiffre d'affaires, en ligne avec l'objectif 2015 confirmé et précisé en novembre 2015 à « au moins 19,0 % ».

Par ailleurs, en comparaison de la performance de 2014 (19,6 %), l'évolution de - 0,2 point de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2014) s'explique par :

■ **Reste du Monde** : le chiffre d'affaires est en recul de - 1,2 % à structure et taux de change constants en 2015. Les ventes progressent en Asie hors Chine, avec de belles croissances en Inde, Malaisie et Thaïlande ainsi qu'en Amérique latine hors Brésil notamment au Mexique, Pérou ou encore en Colombie. Ces bonnes évolutions n'ont pas permis de compenser la baisse d'activité enregistrée dans d'autres pays, comme en Chine et au Brésil affectés par des conditions économiques défavorables.

- + 0,2 point du fait d'une constitution de stock de produits fabriqués ;
- - 0,2 point correspondant à un effet mix lié essentiellement à la forte croissance dans la zone États-Unis/Canada, principalement tirée par un effet de change positif très marqué, zone où la rentabilité, bien qu'en progression continue, reste légèrement inférieure à la moyenne du Groupe ; et
- - 0,2 point lié à d'autres éléments dont le coût de mise en œuvre d'initiatives de productivité et de restructuration.

Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée du Groupe ressort à 19,3 % du chiffre d'affaires en 2015.

## 6. Les perspectives <sup>(1)</sup>

Dans un contexte général incertain, Legrand bénéficie d'un positionnement favorable grâce à une présence limitée dans les nouvelles économies les plus touchées par le ralentissement économique ainsi que dans l'industrie pétrolière et gazière. De plus, le marché de la construction pourrait avoir atteint un point bas dans certains pays matures d'Europe ou devrait rester porteur dans d'autres pays comme aux États-Unis. Néanmoins pour 2016, les anticipations macroéconomiques sont récemment devenues plus prudentes et certaines nouvelles économies pourraient rester affectées par des conditions économiques défavorables.

Dans ce contexte, Legrand se fixe pour 2016 un objectif d'évolution organique de ses ventes comprise entre - 2 % et + 2 %. Le Groupe se fixe également pour 2016 un objectif de marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2015) comprise entre 18,5 % et 19,5 % du chiffre d'affaires.

Legrand poursuivra par ailleurs sa stratégie d'acquisitions, créatrice de valeur.

(1) Objectifs 2016 annoncés le 11 février 2016, lors de la publication des résultats annuels 2015.

SIÈGE SOCIAL

128, avenue de Lattre de Tassigny

87045 limoges Cedex, France

+33 (0) 5 55 06 87 87

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

