

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2018



sommaire

1	RAPPORT INTÉGRÉ	5	6	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	179
2	PRÉSENTATION DU GROUPE	29	6.1 – Administration et Direction de la société	180	
2.1 – Legrand et son métier	30	6.2 – Rémunération et avantages des mandataires sociaux	208		
2.2 – Une stratégie de croissance rentable basée sur le développement de <i>leaderships</i>	37	7	ACTIONNARIAT	243	
2.3 – Une organisation au service de la stratégie et des clients	44	7.1 – Répartition du capital social	244		
2.4 – Autres informations	49	7.2 – Options de souscription ou d'achat d'actions	246		
3	CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	53	7.3 – Actions de performance	248	
3.1 – Environnement et organisation du contrôle interne et de la gestion des risques	54	7.4 – Conventions et engagements réglementés	249		
3.2 – Dispositif de contrôle interne	56	8	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE	251	
3.3 – Dispositif de gestion des risques	57	8.1 – États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017	252		
3.4 – Dispositif d'audit interne	58	8.2 – Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	302		
3.5 – Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière	58	8.3 – Honoraires des Commissaires aux comptes	306		
3.6 – Facteurs de risques et dispositifs de maîtrise en place	60	8.4 – Politique de distribution de dividendes	307		
3.7 – Assurances et couverture des risques	74	8.5 – Procédures judiciaires et d'arbitrage	308		
4	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE ET DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	75	8.6 – Changement significatif de la situation financière et commerciale	308	
4.1 – Stratégie RSE du Groupe	76	8.7 – Contrats importants	308		
4.2 – Proposer des solutions durables à l'utilisateur	87	8.8 – Investissements	309		
4.3 – Agir de façon éthique vis-à-vis de la société	99	9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	311	
4.4 – S'engager pour nos collaborateurs	112	9.1 – Informations concernant la Société	312		
4.5 – Limiter notre impact sur l'environnement	125	9.2 – Capital social	315		
4.6 – Devoir de vigilance	136	9.3 – Acte constitutif et statuts	320		
4.7 – Synthèse des indicateurs et informations complémentaires	142	9.4 – Identité des personnes responsables du document de référence et du contrôle des comptes	323		
4.8 – Rapport des Commissaires aux comptes	153	T	TABLES DE CONCORDANCES	327	
5	RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018	157	Table de concordance – Rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)	328	
5.1 – Note préliminaire	158	Table de concordance – Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004	328		
5.2 – Événements marquants de l'exercice	158	Table de concordance – rapport de gestion (incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise)	333		
5.3 – Résultat opérationnel	160	Table de concordance – dépôt des comptes annuels (article L. 232-23 du Code de commerce)	336		
5.4 – Comparaison des résultats annuels 2018 et 2017	164	A	ANNEXES	337	
5.5 – Flux de trésorerie et endettement	170	Annexe 1	338		
5.6 – Investissements industriels	171	Annexe 2	357		
5.7 – Engagements hors bilan	172	Annexe 3	379		
5.8 – Récapitulatif des engagements	172	Annexe 4	383		
5.9 – Variation des taux de change	172				
5.10 – Informations quantitatives et qualitatives concernant les risques financiers	173				
5.11 – Résumé des principes comptables significatifs	174				
5.12 – Nouvelles publications relatives aux normes IFRS	174				
5.13 – Informations sur les tendances et perspectives d'avenir	175				
5.14 – Résultats financiers consolidés au cours des cinq derniers exercices	175				
5.15 – Informations financières sélectionnées	176				



2018

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT LE RAPPORT INTÉGRÉ



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 avril 2019, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Ce document de référence 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 (définie au point 9.1 du présent document de référence), 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 l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été préparés conformément aux normes d'information financière internationales (*International Financial Reporting Standards*, « IFRS ») telles qu'adoptées dans l'Union européenne. 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, issues de contacts formels et informels avec les professionnels du secteur électrique (notamment les associations professionnelles), 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 induite 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 3 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.



1

L RAPPORT INTÉGRÉ

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	6
LEGRAND : LE SPÉCIALISTE MONDIAL DES INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES ET NUMÉRIQUES DU BÂTIMENT	8
MODÈLE D'AFFAIRES : UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE CRÉATRICE DE VALEUR	12
STRATÉGIE ET RELAIS DE CROISSANCE	14
STRATÉGIE RSE : POUR UNE CROISSANCE À LONG TERME	16
MAÎTRISE DES RISQUES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE	20
GOVERNANCE AU CŒUR DES DIFFÉRENTS ENJEUX	22
PERFORMANCE INTÉGRÉE	24

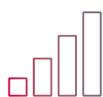
MESSAGE

DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



Benoît Coquart,
Directeur Général

EN 2018, FORTE PROGRESSION DES PRINCIPAUX INDICATEURS ET OBJECTIFS PLEINEMENT ATTEINTS



Chiffre d'affaires
5 997 M€



Plus de
38 000 collaborateurs
à travers le monde



Implanté dans près de
90 pays
et distribué dans près de
180 pays



Capitalisation boursière d'environ
15,5 milliards d'euros
au 28 février 2019.
Présence dans l'indice CAC 40 et
dans des indices ESG de référence.

Le chiffre d'affaires du Groupe, hors effet de change, progresse de +13,0 % en 2018, son meilleur niveau depuis 2006. Cette belle performance est portée d'une part par la croissance organique qui s'élève à +4,9 % grâce aux lancements de nouveaux produits et à des initiatives commerciales couronnées de succès, et d'autre part, par une croissance externe de +7,8 %, qui illustre une stratégie d'acquisition très active.

Le résultat opérationnel ajusté augmente de +9,7 %, à plus de 1,2 Md€, et la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions atteint 20,2 % du chiffre d'affaires.

L'année 2018 clôture également la feuille de route RSE 2014-2018, dont le taux de réalisation atteint 122 %. Le Groupe a dépassé largement certaines de ses ambitions, par exemple concernant la réduction de son intensité énergétique ou l'amélioration de la santé et la sécurité au travail.

Legrand remplit ainsi pleinement ses objectifs 2018. Cette très bonne performance intégrée reflète la capacité du Groupe, grâce à une stratégie claire, un modèle économique solide et l'engagement de ses équipes, à créer durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

“ En 2018, Legrand a engagé de nombreuses initiatives destinées à nourrir son développement en cohérence avec les solides fondamentaux qui ont fait son succès. ”

UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR

Legrand va continuer à se développer, porté par des évolutions technologiques et sociétales qui ont un impact durable et profond sur les bâtiments : la digitalisation, l'allongement de la durée de vie, l'urbanisation, la maîtrise de la consommation d'énergie, la fibre optique, le contrôle vocal, etc.

Dans ce contexte, Legrand poursuivra sa stratégie créatrice de valeur, tirée par :

- la **croissance** organique et externe, et l'**innovation** pour accélérer son développement,
- l'**optimisation de la performance**, avec en particulier des initiatives industrielles,
- la **digitalisation** de son offre, pour augmenter la valeur d'usage de ses produits, et celle de son organisation,
- une **nouvelle feuille de route RSE**, pour définir et piloter ses objectifs de performance extra-financière en lien avec les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, et organisée autour de 3 axes : Business Ecosystem, People et Environment.

Cette stratégie claire s'appuie sur les robustes positions de marché du Groupe et sur les fondamentaux historiques qui ont fait son succès : une gouvernance exigeante, une discipline financière reconnue, la responsabilisation et l'implication des collaborateurs, la simplicité des contacts, la rapidité des prises de décision, et des valeurs fortes. Elle consiste également et plus que jamais à mettre le client au centre de toutes nos réflexions, processus et décisions !

UNE STRATÉGIE ET UNE PERFORMANCE INTÉGRÉES

Il m'apparaît essentiel d'envisager la performance globale du Groupe au regard des attentes de toutes ses parties prenantes : ses clients et ses collaborateurs bien sûr, ses fournisseurs, ses actionnaires, les pouvoirs publics, les communautés au sein desquelles le Groupe est implanté et sans oublier le respect des ressources naturelles et de l'environnement.

C'est pour cela que nous définissons, depuis plus de 10 ans déjà, des objectifs de développement durable à travers des feuilles de route pluriannuelles.

C'est aussi pour cela que nous avons réalisé une enquête de matérialité, qui permet de comprendre ce qui compte pour chacune de nos parties prenantes. De même, la performance ne peut être durable que si les risques majeurs sont correctement identifiés et traités, ce que nous nous efforçons de faire au quotidien avec notre démarche de gestion des risques.

Et c'est enfin pour rendre compte de la capacité du Groupe à saisir pleinement les opportunités de création de valeur durable, responsable et rentable, que nous produisons ce rapport intégré. Il est inspiré du cadre défini par l'International Integrated Reporting Council (IIRC) et vient en complément de nos autres publications.

Benoît Coquart,
Directeur Général

LEGRAND :

LE SPÉCIALISTE MONDIAL DES INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES ET NUMÉRIQUES DU BÂTIMENT

► Un marché porté par des mégatendances

Legrand opère au niveau mondial sur le marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment résidentiel, tertiaire et industriel.

Ce marché accessible est évalué à plus de 100 Md€.

Les mégatendances sociétales, technologiques, et celles liées aux habitudes des clients, offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe. En effet, le bâtiment se situe au cœur de ces évolutions.

MÉGATENDANCES SOCIÉTALES



- Accroissement et vieillissement de la population
- Croissance des classes moyennes des nouvelles économies
- Changement climatique et économies d'énergie
- Santé et bien-être
- Urbanisation croissante

MÉGATENDANCES LIÉES AUX CLIENTS



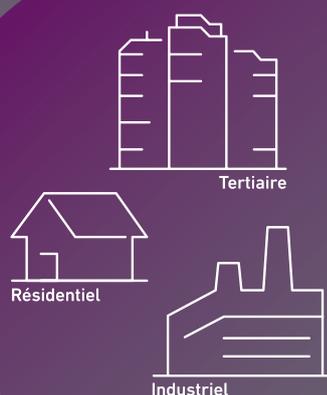
- Mobilité
- Vie connectée
- E-commerce
- Internet of Me
- Travail collaboratif et à distance
- Protection des données personnelles

MÉGATENDANCES TECHNOLOGIQUES



- Sans fil
- Contrôle vocal
- Capteurs
- Fibre optique
- Big data & blockchain
- Intelligence artificielle

SECTEURS



legrand®

- Nouvelles applications et services innovants
- Maison connectée
- Infrastructures haute performance
- Bâtiments intelligents
- Smart cities
- Industries 4.0

1/8

de la population mondiale n'a pas accès à l'énergie*.

* Source: International Energy Agency (IEA).

** Source: Organisation des Nations Unies

Un nombre de personnes de plus de 80 ans **multiplié par 3** d'ici 2050**.

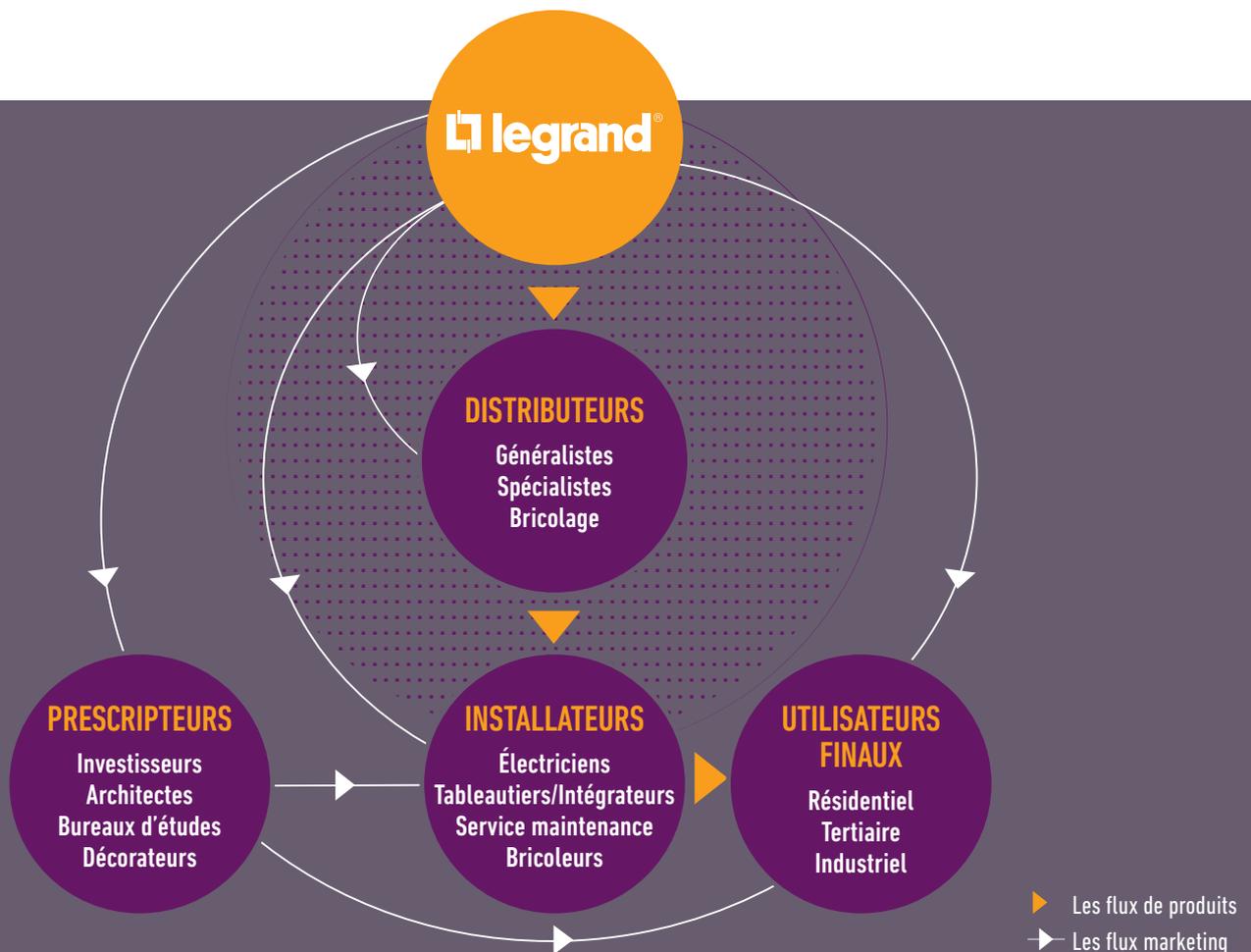
Les bâtiments sont responsables de **35 %** de la consommation d'énergie*.

UN MARCHÉ ACCESSIBLE MONDIAL DE PLUS DE 100 Md€ PORTÉ PAR DES MÉGATENDANCES

► Une présence auprès de l'ensemble de la chaîne économique

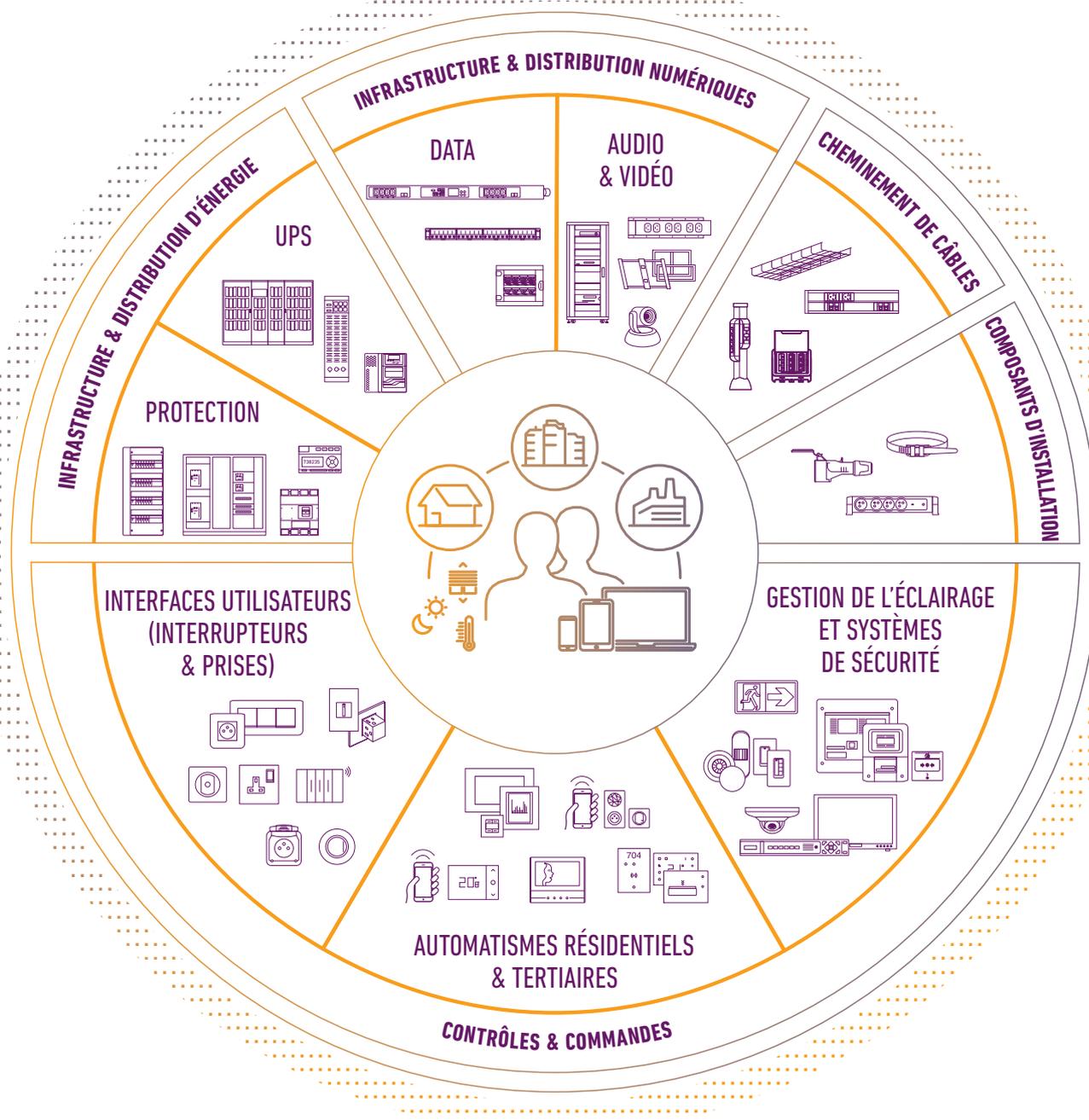
La profondeur d'offre de Legrand, adaptée au marché de la basse tension pour les bâtiments tertiaires, résidentiels et industriels, fait du Groupe une référence à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble des acteurs de sa chaîne économique :

- les **distributeurs** auxquels Legrand vend ses produits,
- les **installateurs** électriques qui mettent en œuvre les solutions de Legrand dans les bâtiments,
- les **prescripteurs** (architectes, bureaux d'études) qui recommandent les solutions du Groupe,
- les **utilisateurs finaux** (particuliers, entreprises, gestionnaires de bâtiments).



► Une offre de produits étendue

Legrand propose une offre de plus de
300 000 références



► Une organisation au service de la stratégie et des clients

LE GROUPE EST ORGANISÉ
AUTOUR DE **DEUX**
RESPONSABILITÉS
DISTINCTES :

LE FRONT-OFFICE,
organisé par pays et qui regroupe
les activités commerciales au sens large
et le *marketing* opérationnel,
pour répondre aux spécificités
de chaque marché.

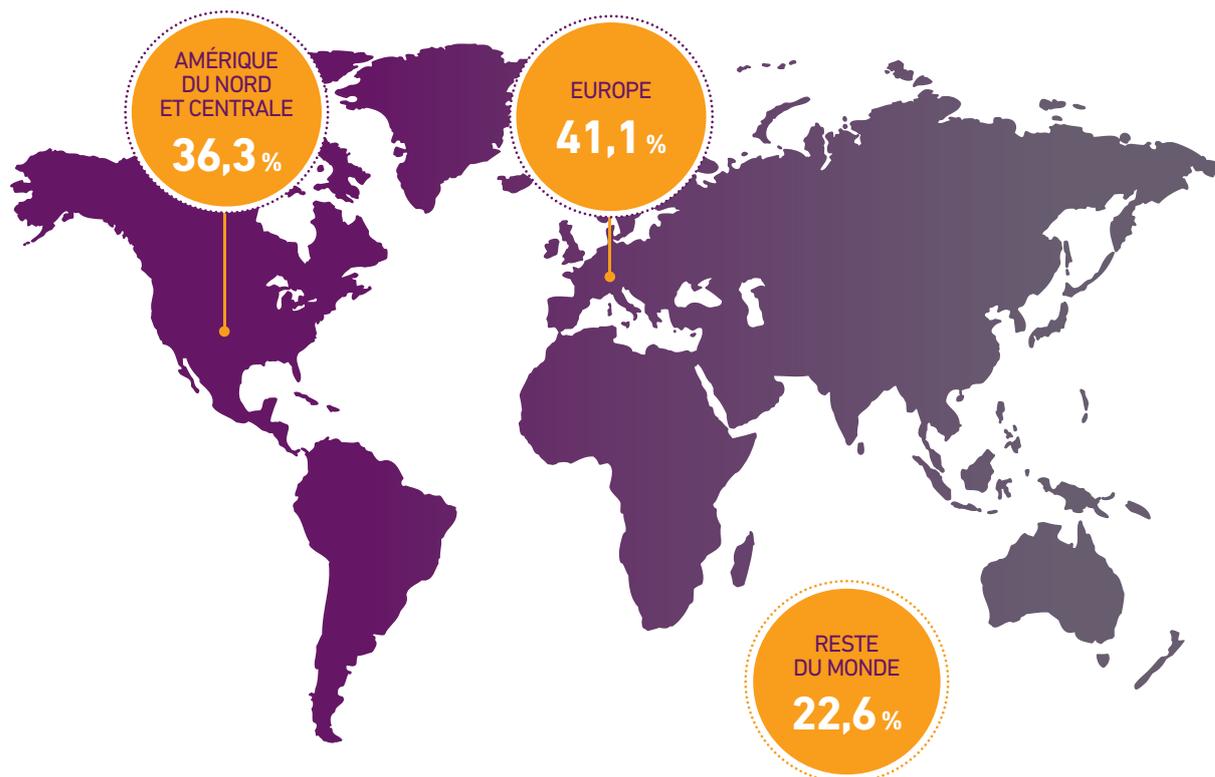
LE BACK-OFFICE,
qui regroupe les activités industrielles
(innovation, R&D, production, achat,
supply-chain), les activités liées à la
stratégie et l'administration générale,
centralisées au niveau Groupe.

► Une présence mondiale

Les produits de Legrand sont commercialisés sous plus de **70 marques** et sont distribués dans près de 180. Le Groupe dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de **90 pays**.
Près de 85 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'international.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2018

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



CHIFFRE D'AFFAIRES 2018

PAR MARCHÉ DE DESTINATION



55 %

SECTEUR
TERTIAIRE



40 %

SECTEUR
RÉSIDENTIEL



5 %

SECTEUR
INDUSTRIEL

MODÈLE D'AFFAIRES :

UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE CRÉATRICE DE VALEUR

Données 2018

CAPITAL HUMAIN

- Plus de **38 000** collaborateurs
- Près de **2 400** personnes en R&D dans plus de 20 pays
- Des équipes fidèles et engagées

CAPITAL INDUSTRIEL

- Plus de **130** sites industriels et logistiques dans 31 pays
- **90 %** des sites certifiés ISO 9001
- **90 %** des sites certifiés ISO 14001

CAPITAL FINANCIER

- Structure de bilan solide
- Endettement financier net de **1,7** fois l'Ebitda
- Notation "Investment Grade"

CAPITAL INTELLECTUEL

- Environ **3 700** brevets
- Plus de **70** marques
- Plus de **300 000** références produits

CAPITAL SOCIÉTAL

- **60 %** des achats avec des fournisseurs partageant les principes du Pacte Mondial.
- Partenariats de mécénat (Électriciens Sans Frontières, Fondation Agir Contre l'Exclusion), alliances technologiques, partenariats commerciaux

CAPITAL NATUREL

- Terrains
- Matières premières
- Autres ressources naturelles

Une présence mondiale sur le marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment, tiré par des mégatendances.

CROISSANCE EXTERNE

48 acquisitions de 2008 à 2018

3,9 milliards d'euros investis

CROISSANCE ORGANIQUE

Innovation

- 4,8 % du chiffre d'affaires investis en R&D en 2018
- Plus de 40 familles de produits connectés (Eliot)
- 28 % de croissance annuelle moyenne totale des ventes de produits connectés ⁽¹⁾

Excellence commerciale

- 96 % des ventes couvertes par un CRM
- 121 millions de pages web vues
- Initiatives digitales : *e-marketing*, *data analytics*
- Plus de 100 *Showrooms* et *concept stores*

(1) Entre 2014 et 2018.

POSITIONS DE LEADERSHIP

69 % du chiffre d'affaires avec des produits *leader*⁽¹⁾

Plus de **45** pays avec au moins une position de *leadership*

CRÉATION DE VALEUR DANS LA DURÉE

6,0 Md€ de chiffre d'affaires

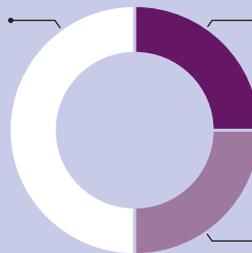
dont 635 M€ réalisés avec des produits connectés

20,2 % de marge opérationnelle ajustée (en % du chiffre d'affaires)

893,5 M€ de génération de cash flow libre normalisé

RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES (2007-2018)

Collaborateurs



Investissements pour la croissance

- Investissements en R&D
- Investissements industriels
- Acquisitions

Autres parties prenantes

- Actionnaires et prêteurs
- États (impôts sur les sociétés)
- Société civile



BUSINESS ECOSYSTEM (2014-2018)

- 45 partenariats
- 794 000 clients formés
- 100 % des fournisseurs sensibles accompagnés
- Plus de 3 300 collaborateurs formés à l'éthique des affaires



PEOPLE (2014-2018)

- 1,2 M de bénéficiaires de projets d'accès à l'électricité avec Électriciens sans frontières
- 4,22 : taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail divisé par 2
- Augmentation de 32% du nombre de femmes dans les postes clés



ENVIRONNEMENT (2014-2018)

- 91 % des déchets valorisés
- - 26,4 % d'intensité énergétique
- 4,5 Mt d'émissions de CO₂ évitées grâce à nos produits d'Efficacité Énergétique

Legrand, 6^e Société du CAC 40 reconnue par *Sciences Based Target Initiative* pour son engagement à réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre

(1) % du chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une position de numéro 1 ou 2 sur leurs marchés respectifs.

STRATÉGIE

ET RELAIS DE CROISSANCE

2 MOTEURS DE CROISSANCE :

LA CROISSANCE ORGANIQUE ET LA CROISSANCE EXTERNE

► La croissance organique

La croissance organique est nourrie par l'innovation avec le lancement régulier de **nouvelles offres** et par des initiatives marketing et commerciales permanentes.

Legrand met également en place des **partenariats** technologiques (Legrand est par exemple en partenariat avec le CEA Tech, avec des universités, ou avec d'autres industriels) ou commerciaux (par exemple entre Legrand et Lumileds qui s'associent aux États-Unis pour accélérer l'adoption de l'éclairage LED réglable).

EXEMPLES DE NOUVELLES OFFRES EN 2018 :

- Interface utilisateur : dooxie en France, Living Now en Italie, Yiyuan en Chine, et offres connectées (Céliane with Netatmo en France, Valena with Netatmo en Grèce, et Smart lighting control aux États-Unis)
- Automatismes tertiaires : interface digitale de commande pour chambres d'hôtel
- Protection : disjoncteurs DX3 et DMX, coffrets Practibox S ou encore armoires de puissance XL3
- Système de Sécurité : éclairage de sécurité connecté Galaxy
- Gestion de l'éclairage : solutions dédiées au Human Centric Lighting
- Audio et Vidéo : diffuseur audio Nuvo player contrôlé par application et interopérable avec Alexa™, supports d'écran de Milestone
- UPS intelligents
- Data : armoires fibre Infinium destinées aux datacenters
- Boîtes de sol universelles modulaires Logix

FOCUS SUR LES OBJETS CONNECTÉS

Le développement de l'Internet des Objets est une évolution majeure pour Legrand.

Le Groupe a décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine :

- Innovation : lancement du programme Eliot en 2015, visant pour 2020 à doubler le nombre de familles de produits connectés et à enregistrer une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres des ventes de produits connectés. Objectifs atteints dès 2018.
- Partenariats : programme Works with Legrand, qui permet à des tiers de se connecter aux solutions du Groupe pour offrir de nouveaux services et fonctionnalités.



“ L’acquisition de NETATMO, leader français de la maison intelligente, va permettre, en combinant nos expertises dans le domaine de l’IoT, d’accélérer le développement de nos offres connectées à forte valeur d’usage. ”

Benoît Coquart

► La croissance externe : une stratégie d’acquisition ciblée

La stratégie de croissance externe de Legrand est basée sur l’acquisition ciblée de sociétés de petite et de moyenne taille, dites *bolt-on*, complémentaires des activités du Groupe, qui lui permettent de renforcer ses positions et d’élargir son marché accessible année après année.

Ainsi, le Groupe a réalisé 170 acquisitions depuis 1954 et investi en moyenne 382 M€ par an au cours des 10 dernières années.

Plus spécifiquement, le Groupe a réalisé 7 acquisitions en 2018 :

- **Netatmo**, leader français des objets connectés pour la maison
- **Debflex**, acteur de premier plan du matériel électrique dédié aux activités de bricolage en France
- **Kenall**, leader américain des solutions d’éclairage dédiées aux applications spécialisées et aux environnements non résidentiels critiques aux États-Unis
- **Shenzhen Clever Electronic**, leader chinois des *Power Distribution Units (PDU)* intelligentes destinées aux datacenters
- **Modulan**, spécialiste des armoires sur mesure pour *datacenters* en Allemagne
- **Gemnet**, spécialiste des *Uninterruptible Power Supply (UPS)* à Dubaï
- **Trical**, acteur local de premier plan des panneaux et armoires de distribution électrique et numérique pour les bâtiments résidentiels et commerciaux en Nouvelle-Zélande

7
acquisitions
en 2018



FOCUS

La croissance externe participe à l’élargissement du marché accessible et au renforcement des positions de *leadership*.

Ainsi, entre 2006 et 2018 :

- le marché accessible a plus que doublé pour dépasser 100 Md€ ;
- la part du chiffre d’affaires réalisé avec des positions de numéro 1 et numéro 2 est passée d’environ 53 % à plus de 69 %.

Au cours des 10 dernières années, la stratégie de croissance externe du Groupe a permis d’acquérir :

- une position de numéro 1 dans l’infrastructure et l’alimentation audio-vidéo aux États-Unis avec les acquisitions de Milestone et Middle Atlantic Products, à présent groupées au sein d’une division unique ;
- une position de premier plan aux États-Unis dans les *Power Distribution Units* intelligentes, avec les rachats de Raritan et Server Technology, ainsi qu’en Chine avec l’acquisition de Shenzhen Clever Electronic ;
- une position de leader dans les solutions d’éclairage prescrit pour les bâtiments tertiaires aux États-Unis, avec les acquisitions de Pinnacle, Finelite, Kenall et OCL ; et
- une position de numéro 2 européen dans l’assistance à l’autonomie avec les acquisitions d’Intervox en France, de Neat en Espagne, en Suède et en Allemagne et de Tynetec et Jontek au Royaume-Uni.

STRATÉGIE RSE :

POUR UNE CROISSANCE À LONG TERME

FAIRE DE NOTRE ENGAGEMENT RESPONSABLE UN LEVIER DE PROGRÈS POUR LA SOCIÉTÉ, LES COLLABORATEURS ET LA PLANÈTE

► Une stratégie intégrée au modèle d'affaires et alignée avec les enjeux mondiaux

La démarche RSE du Groupe est intégrée au modèle d'affaires de Legrand et nourrit sa croissance rentable et durable depuis de nombreuses années, la première feuille de route RSE du Groupe publiée datant de 2007.

Point de rencontre entre son métier, sa stratégie et les défis mondiaux auxquels le Groupe est confronté, elle engage l'ensemble de l'organisation : toutes les filiales et entités sont parties prenantes de cette stratégie RSE et la mettent en œuvre dans le monde entier.

► Une co-élaboration avec les parties prenantes

La stratégie RSE, formalisée dans une feuille de route RSE, répond aux risques et enjeux sociétaux majeurs, identifiés d'une part via une enquête de matérialité menée auprès des parties prenantes (3 700 répondants), et d'autre part via l'exercice de cartographie des risques du Groupe.

► L'animation et le pilotage de la performance

L'animation et le pilotage de la performance RSE sont assurés par la Direction de la RSE, qui s'appuie sur un réseau de 300 correspondants dans les filiales.

Les priorités sont déclinées dans les différentes entités du Groupe.

Une gouvernance dédiée est en place et le comité de la responsabilité sociétale est le garant de la cohérence entre les priorités RSE et la stratégie du Groupe.

Chaque priorité de la feuille de route se traduit par un objectif chiffré, mesuré grâce à des indicateurs consolidés qui font l'objet d'un avis motivé par un Organisme Tiers Indépendant.

La performance extra-financière est publiée annuellement et fait partie des critères de rémunération des dirigeants et des décideurs du Groupe (Directeur Général, membres du Comité de Direction, directeurs de pays, directeurs des *Strategic Business Units*...).



► Une stratégie alignée sur des standards internationaux

Legrand suit les standards internationaux en matière de RSE :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- les référentiels GRI (*Global Reporting Initiative*) et ISO 26000 ;
- les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 des Nations Unies ;
- Legrand adhère également au programme "Science Based Targets" (porté par la WWF, le Pacte Mondial des Nations Unies, le *World Resources Institute* et le *Carbon Disclosure Project*).

Pour en savoir plus :
Document de référence 2018
Chapitre 4



► Une stratégie définie par des objectifs clairs

Des feuilles de route RSE pluri-annuelles définissent les priorités et les objectifs à atteindre pour le Groupe et pour chaque filiale.

Elles sont complétées par des objectifs à moyen terme en lien avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

2007-2010



3 axes
8 enjeux



2011-2013



3 axes
8 enjeux
28 priorités



2014-2018



4 axes
10 enjeux
21 priorités



2019-2021



3 axes
10 enjeux
18 priorités

► Feuille de route 2019-2021, enjeux et priorités

Publiée en février 2019, la feuille de route 2019-2021 est la 4^e feuille de route RSE de Legrand.

Elle réaffirme l'engagement du Groupe en faveur d'un développement durable de ses activités tout en présentant des avancées significatives par rapport aux feuilles de route précédentes.

Elle est structurée autour de 10 enjeux clefs et 18 priorités en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) publiés par l'ONU.

Pour une meilleure agilité et réactivité, la feuille de route 2019-2021 est triennale.

Les objectifs chiffrés sont calculés par rapport au niveau d'activité à fin 2018 et sont à atteindre d'ici fin 2021.

3 AXES D'ENGAGEMENT DURABLE

La feuille de route RSE de Legrand s'articule autour de trois axes qui guident et structurent ses engagements. Ces 3 axes se déclinent en 10 enjeux identifiés comme clés, à la fois pour les parties prenantes du Groupe et pour le développement de ses activités.



BUSINESS ECOSYSTEM

Legrand interagit de façon éthique avec l'ensemble de l'écosystème de ses activités.

PEOPLE

Legrand s'engage pour le respect de tous ses collaborateurs et parties prenantes.

ENVIRONMENT

Legrand entend limiter l'impact du Groupe sur l'environnement.

3 OBJECTIFS POUR 2030



BUSINESS ECOSYSTEM

AUGMENTER LA PART DES REVENUS DURABLES

80 % du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des produits durables.



PEOPLE

RENFORCER LA PLACE DES FEMMES CHEZ LEGRAND

1/3 des postes clés du Groupe occupés par des femmes.
Parité des effectifs.



ENVIRONMENT

CONTINUER DE RÉDUIRE L'EMPREINTE ÉNERGÉTIQUE

Diminution de 30 % des émissions de CO₂ directement liées aux activités du Groupe (objectif validé par le Science Based Targets).

► Enjeux et priorités pour 2021



BUSINESS ECOSYSTEM

Tout au long de la chaîne de valeur, Legrand entend répondre aux attentes des parties prenantes à ses activités, de ses fournisseurs à ses utilisateurs et partenaires, dans une logique de progrès pour tous et dans le plus grand respect des règles d'éthique.

PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES



- Protéger la santé et la sécurité des utilisateurs
- Stimuler l'innovation grâce aux partenariats

ASSURER DES ACHATS RESPONSABLES



- Sensibiliser et former aux achats responsables
- Mesurer les progrès des fournisseurs risqués en termes de RSE

AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE



- Poursuivre la sensibilisation et la formation des collaborateurs à l'éthique des affaires
- Contrôler l'application du programme de compliance



PEOPLE

Partout dans le monde, Legrand s'engage pour ses collaborateurs et les communautés, dans le plus grand respect des droits humains, de la diversité, de la sécurité, du bien-être, de la santé et des talents de chacun.



RESPECTER LES DROITS HUMAINS ET LES COMMUNAUTÉS



- Respecter l'engagement du Groupe en matière de droits humains
- S'impliquer dans les communautés



PROMOUVOIR LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



- Déployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail
- Renforcer l'engagement des salariés du Groupe



DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES



- Développer les compétences et les talents de tous les collaborateurs



PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA DIVERSITÉ



- Encourager la mixité au travail



ENVIRONMENT

La responsabilité de Legrand est de limiter l'impact de ses activités sur l'environnement, en particulier en réduisant ses émissions de CO₂.



LIMITER LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE



- Réduire l'empreinte carbone du Groupe
- Éviter les émissions de CO₂ grâce à nos offres d'efficacité énergétique



INNOVER POUR UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE



- Intégrer les principes de l'économie circulaire dans le développement de nouveaux produits
- Fournir des informations environnementales sur les produits du Groupe
- Revaloriser les déchets générés par le Groupe



LUTTER CONTRE LA POLLUTION



- Réduire les émissions de Composés Organiques Volatils (COV)

MAÎTRISE DES RISQUES

AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

► La cartographie des risques Groupe

Il s'agit, en fonction des évolutions du Groupe et de son environnement, d'identifier les risques et opportunités susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie, l'activité, la situation financière ou la réputation du Groupe, et de les maîtriser.

Les facteurs de risque peuvent être externes (évolution de la régulation, cybercriminalité, évolution technologique, tendances des marchés, changement climatique, catastrophe naturelle, etc.) ou internes (défaillance matérielle ou humaine, fraude, non-respect des réglementations, etc.).

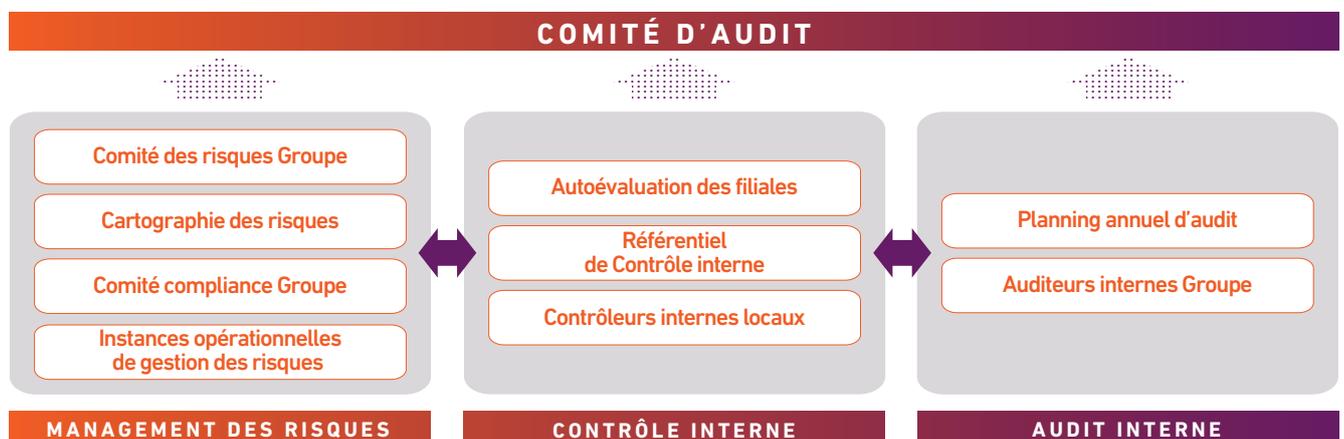
La gestion des risques est un exercice permanent de la responsabilité de l'ensemble des *managers* du Groupe.

Une gouvernance dédiée est en place, avec :

- une fonction de *risk manager* en charge d'animer le processus,
- un Comité des risques présidé par le Directeur Général,
- des Comités des risques opérationnels dans certaines fonctions,
- le Comité d'audit en charge d'apprécier l'organisation et l'efficacité du dispositif.

La démarche repose sur l'identification et la hiérarchisation des risques, en fonction de leur impact, de leur probabilité et de leur niveau de maîtrise estimé.

► Une gouvernance dédiée



LA GESTION DES RISQUES EST UN ÉLÉMENT FONDAMENTAL DE LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS DU GROUPE ET DE LA PROTECTION DE LA PERFORMANCE INTÉGRÉE

► Les risques et opportunités majeurs

Les démarches de cartographie des risques et d'analyse de matérialité auprès de nos parties prenantes permettent d'identifier les risques et opportunités majeurs en lien avec notre modèle d'affaires.

ÉLÉMENTS DU MODÈLE D'AFFAIRES	RISQUES ET OPPORTUNITÉS ASSOCIÉS
Croissance organique et innovation - Notamment en lien avec l'Internet des Objets	<ul style="list-style-type: none"> • Rupture technologique et transformation digitale • Protection des données personnelles • Échec dans le lancement d'un projet d'envergure
Croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> • Détection, acquisition et arrimage des sociétés rejoignant Legrand
Positions de leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Changements des normes produits et de la réglementation • Capacité à ajuster les prix • Qualité et sécurité des produits • Dommages à la marque et à la réputation
Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> • Attraction et rétention des talents • Adaptation des compétences aux besoins • Engagement des collaborateurs
Capital intellectuel	<ul style="list-style-type: none"> • Propriété intellectuelle, protection des brevets, infraction aux droits des tiers, contrefaçon
Capital industriel	<ul style="list-style-type: none"> • Pénurie de matières premières et composants • Défaut d'un fournisseur stratégique • Indisponibilité d'un site de production, de stockage ou logistique
Capital sociétal	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaises pratiques des fournisseurs • Impact sur l'environnement • Conditions d'emploi • Éthique des affaires • Risques fiscaux
Capital financier	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de financement et de liquidité • Risques de contrepartie • Valeur des marques et des <i>goodwill</i>
Capital naturel	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés au changement climatique
Création de valeur ajoutée financière	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas atteindre la performance financière attendue • Fiabilité des comptes et contrôle interne • Risque de change • Risque crédit client
Présence mondiale	<ul style="list-style-type: none"> • Risque pays

Pour en savoir plus:
Document de référence
Chapitre 3

GOVERNANCE

AU CŒUR DES DIFFÉRENTS ENJEUX

► Le Conseil d'administration : indépendance, diversité et variété des compétences

Legrand est coté sur Euronext Paris et notamment intégré au CAC 40 ⁽¹⁾.

Sa base d'actionnaires est internationale et se situe principalement aux États-Unis, en France, au Royaume-Uni, et dans de nombreux pays d'Europe. Le flottant représente 96 % du capital social. Legrand porte une attention particulière à sa gouvernance afin qu'elle réponde aux critères les plus exigeants, bien sûr dans le cadre du respect de la loi mais également dans l'intérêt de l'ensemble de ses parties prenantes. 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

Le Conseil d'administration exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toutes circonstances dans l'intérêt de l'entreprise. Son action s'inscrit dans le cadre de la démarche de développement durable du Groupe. Des profils variés et complémentaires sont ainsi présents au sein du Conseil d'administration avec des compétences stratégiques, financières et des compétences spécifiques telles que la communication financière, la RSE, la gestion des talents et le marketing.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST COMPOSÉ COMME SUIT :

Pour en savoir plus :
Document de référence 2018
Chapitre 6, paragraphe 6.1.1



Gilles SCHNEPP
Président du Conseil d'administration
Nationalité française



Olivier BAZIL
Administrateur
Nationalité française



Isabelle BOCCON-GIBOD
Administratrice indépendante
Nationalité française



Christel BORIES
Administratrice indépendante
Nationalité française



Angeles GARCIA-POVEDA
Administratrice indépendante
référente - Nationalité espagnole



Edward, A. GILHULY
Administrateur indépendant
Nationalité américaine



Philippe JEULIN
Administrateur représentant
les salariés - Nationalité française



Patrick KOLLER
Administrateur indépendant
Nationalité franco-allemande



Annalisa LOUSTAU ELIA
Administratrice indépendante
Nationalité italienne



Eliane ROUYER-CHEVALIER
Administratrice indépendante
Nationalité française

TAUX DES ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS *

78 %

* Ces ratios n'intègrent pas l'administrateur salarié.

PARITÉ AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION *

56 %  44 % 

NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5

(1) À la date d'enregistrement du présent document de référence.

“ La gouvernance de Legrand répond aux meilleures pratiques de place, notamment à travers la composition et le fonctionnement de son conseil et de ses comités et la qualité de ses échanges avec la direction. ”



Gilles SCHNEPP (Président du Conseil d'administration et membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale)

8

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018

85 %

TAUX DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS AUX RÉUNIONS DU CONSEIL

1

RÉUNION DES ADMINISTRATEURS HORS ADMINISTRATEURS INTERNES OU EXÉCUTIFS

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS RÉALISÉE EN EXTERNE

En 2017 et en 2018, Legrand est classé dans le premier quart des sociétés du CAC 40 ayant les meilleures pratiques de gouvernance selon l'indice "CAC 40 governance" lancé par Euronext en partenariat avec Vigeo Eiris.

8

RÉUNIONS DU COMITÉ D'AUDIT

3

RÉUNIONS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

4

RÉUNIONS DU COMITÉ DE LA STRATÉGIE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

2

RÉUNIONS DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

95 %

TAUX DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS AUX COMITÉS SPÉCIALISÉS

► Le Comité de Direction : une équipe pluridisciplinaire et expérimentée

Pour en savoir plus :
Document de référence 2018
Chapitre 6, paragraphe 6.1.4.4

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée, de 8 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. À la date d'enregistrement du document de référence 2018, le Comité de Direction, qui comprend deux femmes, se compose de la manière suivante :

Nom	Fonction	Date d'entrée dans le Groupe
M. Benoît COQUART	Directeur Général	1997
Mme Karine ALQUIER-CARO	Directrice des Achats	2001
Mme Bénédicte BAHIER	Directrice des Ressources Humaines	2007
M. Antoine BUREL	Directeur Général Adjoint, Directeur des opérations	1993
M. Jean-Luc CARTET	Directeur Asie, Pacifique, Afrique, Moyen-Orient, Amérique du Sud	1992
M. Franck LEMERY	Directeur Financier	1994
M. John SELLDORFF	Président-Directeur Général de Legrand North & Central America	2002
M. Frédéric XERRI	Directeur Europe	1993

PERFORMANCE

INTÉGRÉE

► Performance financière

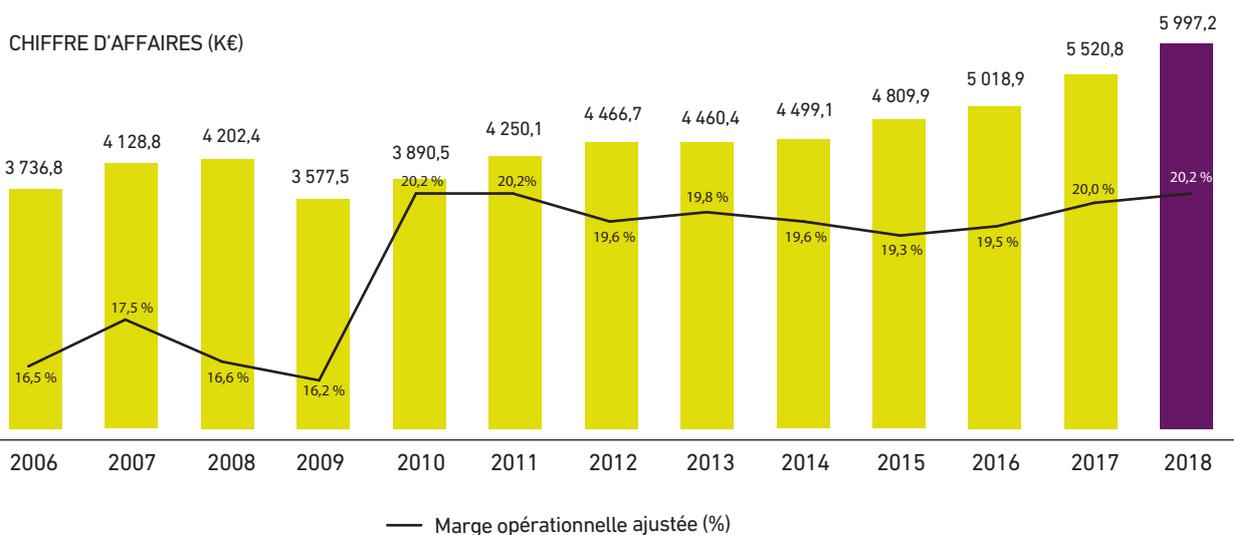
PERFORMANCE FINANCIÈRE 2018

Avec + 4,9 % de croissance organique de ses ventes en 2018, Legrand dépasse l'objectif qu'il s'était fixé pour l'année et continue de développer ses positions. L'effet de l'accroissement du périmètre de consolidation est également très soutenu à +7,8 %. Hors effet de change, la croissance du chiffre d'affaires ressort ainsi à +13,0 % en 2018, son meilleur niveau depuis 2006.

Le résultat opérationnel ajusté progresse de + 9,7 %, à plus de 1,2 Md€, et la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2017) atteint 20,2 % du chiffre d'affaires, en ligne avec l'objectif 2018.

Le résultat net part du Groupe est en hausse de +23,3 %⁽¹⁾ et le *cash flow* libre normalisé progresse de +21,5 %, pour représenter 14,9 % du chiffre d'affaires.

PERFORMANCE FINANCIÈRE 2006-2018



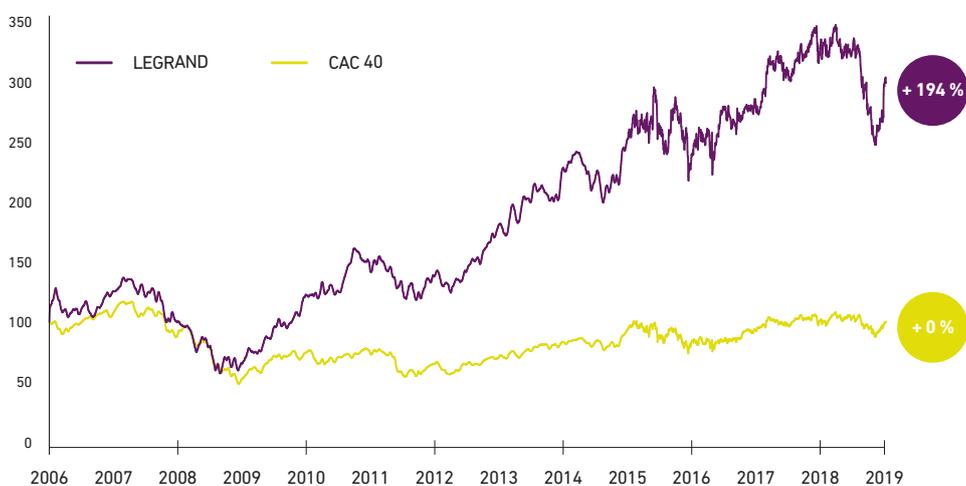
(1) Résultat net part du Groupe 2018 comparé au résultat net part du Groupe 2017 ajusté de l'effet net favorable de produits et charges d'impôt non récurrents significatifs. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se référer aux pages 14, 15 et 20 du communiqué de presse du 8 février 2018.

“ Je suis convaincu que la pleine création de valeur résulte de la combinaison de performances financières et extra-financières. ”

Benoît Coquart

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

(entre le 6 avril 2006 et le 28 février 2019)



OBJECTIFS 2019

Le Groupe poursuit en 2019 sa stratégie de croissance rentable et durable, créatrice de valeur. Sur la base de projections macroéconomiques globalement favorables mais devenues plus incertaines pour 2019, Legrand se fixe pour objectif une progression organique de ses ventes en 2019 comprise entre 0 % et +4 %. Le Groupe retient par ailleurs pour 2019 un objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2018) comprise entre 19,9 % et 20,7 %⁽¹⁾ du chiffre d'affaires. Legrand poursuivra également sa stratégie d'acquisitions et sa démarche RSE avec le lancement d'une nouvelle feuille de route 2019-2021.

LE MODÈLE MOYEN-TERME CRÉATEUR DE VALEUR DE LEGRAND

Confiant dans la solidité de son modèle et sa capacité à nourrir sa croissance rentable dans la durée, Legrand confirme son modèle moyen-terme :

- dans un contexte économique porteur et hors effets de change, le Groupe entend réaliser une croissance annuelle de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel ajusté de l'ordre de +10 % ;
- dans un contexte économique atone ou défavorable, Legrand se concentre sur la protection de son modèle, de sa rentabilité et de sa génération de *cash flow* libre.

Ce modèle se traduirait, sur l'ensemble d'un cycle économique et hors ralentissement économique majeur, par une croissance annuelle moyenne totale du chiffre d'affaires supérieure aux marchés de référence du Groupe, une marge opérationnelle ajustée moyenne d'environ 20 % du chiffre d'affaires⁽²⁾, un *cash flow* libre normalisé compris en moyenne entre 13 % et 14 % du chiffre d'affaires⁽²⁾ et un dividende attractif.

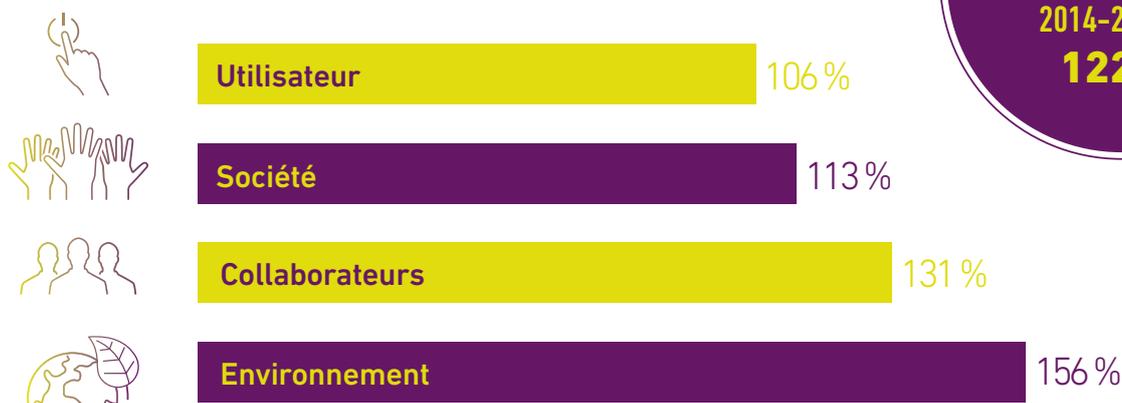
Legrand entend par ailleurs poursuivre le déploiement d'une démarche RSE ambitieuse, portée par des feuilles de route exigeantes.

(1) Après prise en compte d'un impact favorable estimé d'environ +0,1 point lié à l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019.

(2) Hors acquisition majeure et tenant compte de l'application de la norme IFRS 16.

► Performance extra-financière

ATTERRISSAGE FEUILLE DE ROUTE 2014-2018



Taux de réalisation de la feuille de route RSE 2014-2018 de **122 %**

QUELQUES FAITS MARQUANTS 2014-2018

► **En 2014, création de la Fondation Legrand**

La Fondation Legrand, générateur d'autonomies, a pour objet d'agir contre l'exclusion liée à la perte d'autonomie et à la précarité électrique, ainsi que de favoriser l'éducation et l'insertion de personnes en recherche d'emploi au sein de la filière électrique.

► **En 2015, Legrand obtient la certification ISO 50001**

Cette certification de son Système de Management de l'énergie couvre 24 sites européens et montre la volonté du Groupe de répondre aux enjeux de la transition énergétique. Legrand est le premier groupe industriel français à obtenir une certification ISO 50001 multi-sites sur un large périmètre européen.

► **En 2016, Legrand reçoit le Trophée RSE du Grand Prix de l'AG**

Ce prix valorise la démarche d'intégration de la RSE à la stratégie du Groupe en Assemblée Générale,

incarnée notamment par la publication de son premier rapport intégré.

► **En 2017, Legrand s'engage avec Électriciens Sans Frontières, aux côtés du ministère des Affaires Étrangères**

Legrand, partenaire d'Électriciens sans Frontières depuis 2007 a signé une convention de partenariat pour la gestion de situations d'urgence humanitaire avec le ministère français des Affaires Étrangères, Électriciens sans frontières et 9 autres entreprises. L'intervention à la suite du tremblement de terre en Indonésie en 2018 a mobilisé pour la première fois l'ensemble de ces partenaires.

► **En 2017, Legrand lance un programme mondial de protection sociale**

Baptisé Serenity On, ce programme repose sur trois piliers : la parentalité, la santé et la prévoyance. Le dispositif devrait être déployé dans toutes les filiales du Groupe d'ici 2021.

► **En 2018, Legrand classé n° 9 du baromètre de la positivité du CAC 40**

Legrand a été classé n° 9 du premier baromètre de la positivité du CAC 40 publié en 2018 par *Positive Economy Advocacy*. Cet indice analyse la capacité des entreprises à placer l'altruisme et l'intérêt des générations futures au cœur de leurs priorités.

► **En 2018, Legrand est la 6° entreprise du CAC 40 reconnue par l'initiative Science Based Targets (SBTi) pour son engagement en faveur du climat**

Poursuivant ses efforts pour limiter son impact sur l'environnement, Legrand s'est engagé en 2018 à réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre à horizon 2030. Ses objectifs ont été validés par l'initiative SBTi.

PRINCIPALES RÉALISATIONS PAR AXE SUR LA PÉRIODE 2014-2018

UNE ATTEINTE DE L'OBJECTIF GLOBAL DE 122 %



UTILISATEUR

Le Groupe 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.

- 4,5 millions de tonnes de CO₂ évitées grâce à nos produits installés
- PEP (Profil Environnemental Produits) disponible pour 70% du chiffre d'affaires Groupe
- 45 partenariats engagés sur les 5 ans
- 794 609 clients formés
- 96 % du chiffre d'affaires Groupe couvert par un outil de *Customer Relationship Management (CRM)*

“ Les profils environnementaux produits (PEP) couvrent désormais 70 % du chiffre d'affaires de Legrand. Cela illustre notre démarche d'écoconception basée sur l'analyse de cycles de vie. C'est un atout essentiel du Groupe pour répondre aux demandes du Bâtiment Durable. ”

Jean Michel Rossignol (*Responsable environnement*)



SOCIÉTÉ

L'interaction avec les partenaires d'affaires se fait dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratique des affaires et de politique d'achats.

- 3370 personnes formées à l'éthique des affaires
- Programme de conformité déployé dans plus de 50 pays
- 100 % des fournisseurs sensibles accompagnés et plus de 200 plans d'action engagés dans une vingtaine de pays
- Avec Électriciens Sans Frontières, 1,2 million de personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'énergie
- 42 projets soutenus par la Fondation Legrand depuis 2014

“ La démarche a permis de structurer dans plus de 25 pays une communauté d'acheteurs formés, accompagnés d'experts environnement et santé-sécurité qui déploient une méthodologie commune pour évaluer et faire progresser “sur le terrain” les fournisseurs sensibles en termes de RSE. ”

Karine Alquier-Caro (*Directrice des achats*)



COLLABORATEURS

Le Groupe entend garantir, partout dans le monde, le respect des Droits humains. Il s'engage aussi pour assurer la sécurité et la santé de tous.

- Respect des Droits humains évalués pour 100 % des effectifs exposés
- Plus de 98 % de l'effectif couvert par des plans de maîtrise des risques professionnels
- 94 % des collaborateurs formés en moyenne chaque année
- 90 % des managers ont bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation

“ Le déploiement des bonnes pratiques de Santé et Sécurité au Travail a permis de diviser par deux la fréquence des accidents du travail sur la durée de la feuille de route. ”

Philippe Bastard (*Directeur de la performance des opérations*)



ENVIRONNEMENT

La préservation de l'environnement 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.

- 90 % des principaux sites industriels et logistiques certifiés ISO 14001
- -26,4 % d'intensité énergétique
- 91 % des déchets aiguillés vers des filières de revalorisation
- 98 % du chiffre d'affaires du Groupe est conforme aux exigences de la réglementation RoHS

Par ailleurs, les objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre pour limiter le réchauffement climatique à 2°C ont été approuvés par l'initiative *Science Based Targets*. Legrand devient ainsi une des toutes premières entreprises du CAC 40 à obtenir cette approbation.





2

PRÉSENTATION DU GROUPE

2.1 – LEGRAND ET SON MÉTIER	30
2.1.1 – Présentation générale	30
2.1.2 – Historique	36
2.2 – UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE BASÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE <i>LEADERSHIPS</i>	37
2.2.1 – Legrand, un <i>leader</i> ⁽²⁾ disposant d'un positionnement unique	37
2.2.2 – Un développement tiré par deux moteurs de croissance	39
2.2.3 – Un modèle économique créateur de valeur dans la durée	41
2.3 – UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS	44
2.3.1 – <i>Front Office</i>	44
2.3.2 – <i>Back Office</i>	47
2.4 – AUTRES INFORMATIONS	49
2.4.1 – Fournisseurs et matières premières	49
2.4.2 – Propriétés immobilières, usines et équipements	50
2.4.3 – Information par zone géographique	52
2.4.4 – Concurrents	52

2.1 – LEGRAND ET SON MÉTIER

2.1.1 – Présentation générale

■ 2.1.1.1 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE

Legrand est le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment.

Plus spécifiquement, le Groupe propose une offre de plus de trois cent mille références intégrant de nombreuses solutions connectées et répartie en 5 catégories principales :

- **Contrôle et commande** : interfaces utilisateurs (commande d'éclairage, des volets roulants ou encore du chauffage et prises de courant, de communication Voix, Données, Images ou encore recharges de type USB etc.), automatismes du bâtiment (systèmes résidentiels, assistance à l'autonomie, etc.), solutions d'éclairage (gestion d'éclairage à forte efficacité énergétique, éclairage prescrit pour les bâtiments commerciaux, etc.), systèmes de sécurité (éclairage de sécurité, alarmes, contrôle d'accès etc.) et les solutions de mesure et de confort (données atmosphériques, gestion thermostatique du chauffage, qualité de l'air, etc.) ;
- **Infrastructures et distribution d'énergie** : disjoncteurs, parafoudres, jeux de barre d'alimentation, transformateurs, UPS (*Uninterruptible Power Supply*, ou ASI : Alimentation Sans Interruption), armoires de puissance et coffrets de distribution, etc. ;
- **Infrastructures et distribution numériques** : solutions de précâblage cuivre ou fibre optique pour réseaux de données informatiques, téléphoniques et vidéo, prises RJ45, baies de brassage, racks, PDU (*Power distribution unit*, Unité de distribution d'alimentation), busways (systèmes d'alimentation électrique par jeux de barres métalliques), etc. ;
- **Cheminement de câbles** : moulures, goulottes, support de câbles, chemins de câbles en fil, boîtes de sol, etc. ;
- **Composants d'installation** : connecteurs, tubes et conduits, fiches, multiprises, colliers, boîtes d'encastrement, etc.

Cette offre complète adaptée au marché de la basse tension pour les segments tertiaire, industriel et résidentiel fait de Legrand une référence à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble des acteurs de sa chaîne économique : les distributeurs auxquels Legrand vend ses produits, les installateurs électriques qui mettent en œuvre les solutions de Legrand dans les bâtiments, les prescripteurs (architectes, bureaux d'études) et les utilisateurs finaux (particuliers, entreprises, gestionnaires de bâtiments).

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.

Premier moteur, la croissance organique est nourrie par l'innovation avec le lancement régulier de nouvelles offres – dont notamment des produits connectés (dans le cadre du programme Eliot) à plus forte valeur d'usage pour les installateurs, les gestionnaires de bâtiments et les utilisateurs finaux – et soutenue par une expansion géographique régulière et par de nombreuses initiatives *marketing* et commerciales notamment digitales avec la numérisation de sa relation client, de ses données commerciales, de sa communication ou encore en déployant progressivement un programme de *data analytics*.

La croissance externe constitue le second moteur de croissance du Groupe avec l'acquisition d'activités très complémentaires de celles du Groupe et disposant de positions de premier plan sur leur marché.

L'autre caractéristique du modèle de développement de Legrand est qu'il s'appuie sur une génération de *cash flow* libre élevée qui permet de financer l'essentiel de la croissance du Groupe et de conserver une structure de bilan solide.

Enfin, le modèle de développement de Legrand s'inscrit dans un engagement RSE initié de longue date et constamment renouvelé (voir chapitre 4 du présent document de référence pour davantage d'informations sur la démarche RSE de Legrand).

Grâce à la solidité et à l'amélioration permanente de son modèle économique, Legrand entend continuer à renforcer son profil de croissance rentable, durable et fortement générateur de *cash* pour financer son développement dans la durée 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 au CAC 40 à la date d'enregistrement du présent document de référence.

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 l'ensemble de sa chaîne économique, Legrand compte plus de 38 000 collaborateurs et dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays.

Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes :

- d'une part les activités commerciales et de *marketing* opérationnel (le *Front Office*) organisées par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché dans la relation avec les distributeurs, les

installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux ; et

- d'autre part, les activités liées à la stratégie, aux opérations industrielles (innovation, R&D, production, achats, *supply chain*) ainsi qu'à l'administration générale (le *Back Office*) organisées mondialement.

Le Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée. Ainsi sur le plan géographique, près de 85 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés à l'international en 2018 dont environ 33 % aux États-Unis, le premier pays du Groupe en termes de ventes. Au-delà du déploiement de ses positions géographiques et du développement rapide de ses ventes de produits connectés au travers de son programme Eliot, des macro-tendances offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe, elles relèvent plus spécifiquement d'évolutions :

- sociétales, liées à l'accroissement et au vieillissement des populations, à l'urbanisation, à la volonté croissante de réduire les consommations énergétiques ou encore au développement des nouvelles économies ;
- liées aux habitudes du client final, avec des modes de vie de plus en plus mobiles, un développement rapide de l'*e-commerce* ainsi que des besoins croissants en produits simples d'utilisation, connectés et garantissant la confidentialité des données personnelles ; et
- technologiques – en particulier digitales avec l'Internet des Objets – portées par le développement des échanges de données sans fil, de la fibre optique, du *Big Data*, des applications mobiles et tablettes ou encore de l'Intelligence Artificielle.

Ces évolutions soutiennent le déploiement d'infrastructures électriques et numériques des bâtiments de plus en plus riches, et placent Legrand, en tant que spécialiste du domaine, au cœur de ces macro-tendances, 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 de ses produits et systèmes. Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine : innovation avec le développement et lancement continu de nombreuses offres notamment connectées, acquisitions avec en particulier les rachats de Netatmo – qui marque l'accélération du programme Eliot lancé en juillet 2015 – de Shenzhen Clever Electronic ou encore de Modulan en 2018, et signature de nombreux partenariats technologiques avec de grands groupes comme Amazon™, Apple, Google et Microsoft, des centres de recherche, comme le CEA Tech, ou des *start-up* (dans l'intelligence artificielle avec Assist Digital et le contrôle de l'éclairage avec Lumenetix, spécialisé dans la gestion des couleurs dans l'éclairage), ainsi que des partenariats commerciaux (par exemple avec BNP Paribas Real Estate et Vinci Immobilier, dont les résidences pilotes inaugurées en France en 2017 sont équipées des gammes d'interface utilisateurs connectées

« Céliane with Netatmo »). C'est dans ce cadre que Legrand s'est fixé des objectifs ambitieux comme celui d'enregistrer entre 2014 et 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et de doubler, en passant de 20 à 40, le nombre de familles de produits connectés. Avec 635 millions d'euros de chiffres d'affaires réalisés avec des produits connectés en 2018 (soit une croissance annuelle moyenne totale de 28 % de 2014 à 2018) et plus de 40 familles de produits connectés⁽¹⁾, Legrand a atteint dès 2018 les objectifs du programme Eliot fixés pour 2020.

2.1.1.2 DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

Sous l'effet de macro-tendances sociétales (accroissement et vieillissement des populations, urbanisation ou encore volonté de réduire les consommations énergétiques), liées aux habitudes du client final (modes de vies de plus en plus mobiles, *e-commerce*, recherche de produits simples, connectés, et garantissant la sécurité des données personnelles), et technologiques (émergence de l'Internet des Objets, *Big data* ou encore technologies sans fil et fibre optique), le marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment évolue, s'enrichit et offre des perspectives de croissance dans la durée. Le développement du Groupe tant aux plans géographiques, produits que canaux de distribution, est au cœur des grands enjeux mondiaux engendrés par ces macro-tendances.

2.1.1.2.1 Développement international⁽²⁾

Renforcement de la présence du Groupe aux États-Unis

Grâce à ses efforts continus d'innovation complétés par 15 acquisitions au cours des 10 dernières années, les États-Unis, qui représentent en 2018 environ 33 % des ventes de Legrand, sont depuis 2015 le pays numéro 1 en termes de chiffre d'affaires au sein du Groupe. Legrand a notamment constitué de solides positions de *leadership* au cours des dernières années dans les infrastructures et l'alimentation Audio-Vidéo (AV) avec les acquisitions de Milestone en 2017 et de Middle Atlantic Products en 2011, dans les *PDU* intelligentes avec les rachats de Server Technology en 2017 et de Raritan en 2015, dans les *busways* (systèmes d'alimentation électrique par jeux de barres métalliques) pour *datacenters* avec le rachat en 2019 de Universal Electric ainsi que dans l'éclairage prescrit pour les bâtiments commerciaux avec les acquisitions de Kenall en 2018, Finelite et OCL en 2017 et de Pinnacle en 2016. Ces positions viennent compléter les *leaderships* historiques du Groupe aux États-Unis dans les interfaces utilisateurs, le cheminement de câbles ou encore le contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique.

Présence dans les nouvelles économies

Les nouvelles économies (Amérique latine, Amérique centrale, Europe de l'Est, Turquie, Asie hors Corée du Sud, Océanie hors

(1) Incluant Netatmo, non consolidée dans le chiffre d'affaires de 2018.

(2) Pour tout complément d'information sur les données de marché et le positionnement concurrentiel de Legrand, le lecteur est invité à se référer à la note page 4 du présent Document de référence.

Australie, Afrique et Moyen-Orient) présentent un potentiel de croissance à long terme. Compte tenu du fait qu'environ un huitième de la population mondiale n'a pas encore l'accès à l'électricité et qu'une classe moyenne est appelée à se développer fortement dans de nombreux pays (à titre d'exemple, d'après l'OCDE, en 2030, la classe moyenne représentera environ 3 milliards de personnes en Asie soit 5 fois plus qu'en Europe) tirant ainsi la demande notamment pour des produits à plus forte valeur ajoutée, Legrand considère que son marché présente à long terme un potentiel de croissance attractif au fur et à mesure que les infrastructures de production et de distribution d'électricité se développeront.

Le Groupe commercialise ses produits dans près de 130 nouvelles économies dont plus de la moitié dispose d'implantations commerciales et/ou industrielles. Ce développement se fait de façon très répartie, les nouvelles économies représentant près de 29 % du chiffre d'affaires du Groupe à fin 2018 et l'Inde, le pays le plus important, plus de 5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

2.1.1.2.2 Nouvelles technologies

Legrand a la conviction que les nouvelles technologies notamment digitales augmentent fortement la valeur d'usage des produits de l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments pour les utilisateurs particuliers ou professionnels.

Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans le domaine des nouvelles technologies avec de nombreuses initiatives mises en œuvre telles que :

- le programme Eliot, lancé en juillet 2015, qui vise à accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre du Groupe. L'activité d'Eliot a représenté en 2018 plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe avec 635 millions d'euros. Ainsi, entre 2014 et 2018 les ventes de produits connectés ont progressé au total de + 28 % en moyenne par an. Sur la même période, le programme a été déployé dans de nombreux pays et le nombre de familles de produits connectés aura été multiplié par 2 pour atteindre plus de 40 ⁽¹⁾ fin 2018. Legrand atteint ainsi dès 2018 les objectifs du programme Eliot ⁽²⁾ fixés pour 2020.

Eliot a par ailleurs accéléré en 2018 avec le rachat de Netatmo, leader français des objets connectés pour la maison intelligente, avec qui Legrand avait déjà co-développé avec succès plusieurs solutions de pilotage de la maison connectée, telles que Céliane with Netatmo et Living Now with Netatmo, particulièrement bien accueillies par le marché. Avec un chiffre d'affaires d'environ 51 millions d'euros en 2018, en croissance de près de 37 % par rapport à 2017, Netatmo enrichit l'offre de Legrand de nouvelles catégories de produits et renforce la capacité de développement du Groupe grâce au savoir-faire de 130 ingénieurs dans l'intelligence artificielle, l'expérience utilisateur et l'intégration du logiciel au produit ;

- des investissements de R&D de plus en plus consacrés aux nouvelles technologies avec par exemple des effectifs de R&D dédiés au *software* multipliés par plus de 4 entre 2010 et 2018 ;
- la mise en place de collaborations ou de partenariats stratégiques, et de nombreuses alliances technologiques, notamment dans le cadre de *Works with Legrand*. Legrand a ainsi mis en place de nombreux partenariats notamment avec Apple, Google, Microsoft ou encore AlexaTM avec qui le Groupe a développé le premier interrupteur connecté à assistance vocale. Ce programme compte également des *start-ups* telles que CareOS pour l'intégration des solutions de Legrand dans un miroir intelligent innovant, ou encore Lumenetix aux États-Unis ;
- le développement d'offres destinées à de nouveaux usages, comme l'amélioration de la gestion des espaces de travail avec le développement de détecteurs intelligents en partenariat avec Microsoft Office 365, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les portiers connectés à reconnaissance faciale en Chine ou encore le développement de l'éclairage de sécurité connecté permettant une surveillance à distance et une maintenance optimisée ; et
- la participation à de multiples alliances technologiques comme Open Connectivity Foundation, ZigBee Alliance, BACnet International, LoRa Alliance, Thread Group ou encore la Wifi Alliance, dans le but d'assurer l'interopérabilité de son offre avec celle d'autres acteurs et de participer à la définition des standards de demain.

Legrand complète également son offre de domaines très complémentaires de ses activités historiques, aux modèles économiques très similaires au sien et aux perspectives prometteuses notamment dans les infrastructures numériques. Ainsi, au-delà de Netamo dans les produits connectés, Legrand a réalisé au cours des 4 dernières années :

- l'acquisition de Milestone (acteur de premier plan de l'infrastructure et de l'alimentation Audio-Vidéo aux États-Unis) et de Luxul Wireless (spécialiste des infrastructures Audio-Vidéo à destination des bâtiments résidentiels et des bâtiments tertiaires de petite et moyenne taille) dans le domaine de l'Audio-Vidéo ;
- les acquisitions de Server Technology Inc. et Shenzhen Clever Electronic (respectivement acteur de premier plan en Amérique du Nord et leader chinois des PDU ⁽³⁾ intelligentes), de Raritan (détenant également de solides positions en Amérique du Nord dans le segment des PDU ⁽³⁾ intelligents mais également spécialiste des commutateurs KVM ⁽⁴⁾), ainsi que de Fluxpower, Primetech et Gemnet (spécialistes des UPS ⁽⁵⁾) et d'AFCO Systems Group (spécialiste américain des armoires Voix-Données-Images), ainsi qu'une *joint-venture* avec Modulan (spécialiste allemand des armoires sur mesure), dans le domaine des *datacenters* (centres de données) ;
- l'acquisition de Jontek (acteur de premier plan de l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni) ;

(1) Incluant Netatmo, non consolidée dans le chiffre d'affaires de 2018.

(2) Pour rappel, Legrand s'est fixé en 2015 l'objectif de doubler le nombre de ses familles de produits connectés, de 20 en 2014 à 40 en 2020 et d'enregistrer entre 2014 et 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés.

(3) PDU : Power Distribution Unit ; Unité de Distribution d'Alimentation.

(4) KVM : Keyboard, Video and Mouse ; Clavier, Ecran et Souris.

(5) Uninterruptible Power Supply : Alimentation Statique sans Interruption (onduleur).

- l'acquisition d'IME, acteur italien de premier plan et spécialiste européen de la mesure des paramètres de l'installation électrique, dans le segment à fort potentiel de l'efficacité énergétique ; et
- une *joint-venture* avec Borri, spécialiste italien des *UPS* ⁽¹⁾ triphasés.

En février 2019, Legrand a annoncé l'acquisition de Universal Electric Corporation, le *leader* incontesté des *busways* pour *datacenters* aux États-Unis.

2.1.1.2.3 Nouveaux segments de marché

Soutenus par des avancées technologiques et l'émergence de nouveaux besoins notamment liés au développement des nouvelles technologies (voir paragraphe 2.1.1.2.2 du présent document de référence pour plus de détails), les infrastructures numériques, les systèmes résidentiels, l'efficacité énergétique et l'assistance à l'autonomie poursuivent leur expansion. Au cours des 10 dernières années, la proportion des nouveaux segments de marché dans le chiffre d'affaires du Groupe a doublé pour représenter 38,6 % des ventes totales de Legrand.

Infrastructures numériques et systèmes résidentiels

Le développement du numérique modifie en profondeur l'usage des équipements électriques au quotidien. Smartphone, téléphone, tablette, télévision, ordinateur, éclairage, *hi-fi*, électroménager, voiture etc. deviennent toujours plus interactifs, intuitifs, mobiles et connectés. Ces évolutions technologiques augmentent significativement les flux de données échangés dans les bâtiments et nécessitent donc de renforcer et d'enrichir l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments.

Ainsi, dans les bâtiments résidentiels, l'installation électrique doit non seulement alimenter en énergie et protéger individuellement ces équipements ce qui renforce les besoins en termes d'infrastructure électrique, 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 (gestion de l'éclairage, du chauffage, de la sécurité) utilisant des protocoles souvent différents doivent néanmoins pouvoir communiquer entre eux, voire converger vers un protocole commun, pour faciliter leur gestion et leur maintenance.

Legrand offre à ses clients des solutions simples d'utilisation et de mise en œuvre permettant une gestion intelligente du bâtiment *via* son infrastructure numérique. Ces dernières années, le Groupe s'est distingué par de nombreuses innovations comme notamment la gamme d'interface utilisateur connectée *Celiane with Netatmo*, le portier connecté *Classe 300X* permettant de gérer l'accès au domicile à distance, les solutions *LCS3* de câblage structuré haute performance destinées aux infrastructures numériques offrant une mise en œuvre et un encombrement optimisés pour les *datacenters* ainsi qu'une maintenance facilitée, ou encore l'offre *Digital Lighting Management* de gestion optimisée d'éclairage par réseau numérique.

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

(2) *Source* : Agence Internationale de l'Energie.

Efficacité énergétique

Les bâtiments représentent aujourd'hui environ 35 % de l'énergie totale consommée dans le monde ⁽²⁾.

Du fait de la mise en place de nouvelles réglementations en France ou des *energy code* aux États-Unis comme le *Title 24* en Californie, d'une demande croissante pour des produits respectueux de l'environnement et réduisant les émissions de gaz à effet de serre et de la raréfaction des ressources naturelles, 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 produits et solutions fonctionnant en systèmes dans les domaines de la mesure des consommations et de la qualité de l'énergie, 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, 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) ainsi que la recharge pour véhicule électrique.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.2.1.4 du présent document de référence pour plus de détails concernant les activités d'efficacité énergétique.

Assistance à l'autonomie

Le vieillissement de la population (d'après l'ONU, en 2050, la population mondiale des plus de 80 ans devrait être multipliée par plus de 3 par rapport à son niveau de 2018) 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 a accéléré son développement dans l'assistance à l'autonomie par le rachat de quatre sociétés dont la plupart bénéficient de positions de premier plan dans ce domaine, notamment dans leurs pays d'implantation :

- *Intervox Systèmes*, *leader* français des systèmes pour téléassistance qui a rejoint le Groupe en février 2011 ;
- *Tynetec*, acteur de premier plan de l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni, société acquise en novembre 2013 qui propose notamment des systèmes d'appels infirmières sans fil ;
- *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 et dont le catalogue comprend entre autres des terminaux de téléassistance connectés ; et
- *Jontek*, spécialiste des solutions de gestion pour plates-formes d'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni, qui a rejoint le Groupe en mai 2016.

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

Voir paragraphe 4.2.1.1 du présent document de référence pour plus de détails concernant les activités d'assistance à l'autonomie.

2.1.1.2.4 Développement de nouveaux canaux de distribution par la filière électrique

Du fait de l'évolution des technologies et des usages, de nouvelles opportunités apparaissent comme dans l'Audio-Vidéo (AV), les Voix-Données-Images (VDI), l'IT ou les *datacenters*. Legrand construit de belles positions dans ces nouvelles activités, et a notamment réalisé en 2017 les acquisitions de Milestone AV Technologies, *leader* de l'alimentation et de l'infrastructure AV aux États-Unis et de Server Technology Inc. acteur de premier plan en Amérique du Nord des PDU intelligentes pour *datacenters*, en 2018 de Shenzhen Clever Electronic, *leader* chinois des PDU intelligentes pour *datacenter* et en 2019 de Universal Electric Corporation, le *leader* incontesté des *busways* pour *datacenters* aux États-Unis.

Le développement des ventes de Legrand dans ces canaux spécialisés représente des opportunités de croissance significatives pour le Groupe et l'ensemble de la filière électrique qui ont alors accès à de nouveaux marchés comme par exemple ceux des intégrateurs réseaux, des tableautiers, des spécialistes des applications Audio-Vidéo, de la maintenance, etc.

L'e-commerce est quant à lui une formidable vitrine du savoir-faire du Groupe et permet notamment aux utilisateurs finaux ou aux donneurs d'ordres (architectes, bureaux d'études) de prendre la pleine mesure de la richesse des offres Legrand, tant en termes de fonctionnalités que de finitions. Legrand considère que l'essentiel des ventes de ses produits réalisées par e-commerce sera enregistré par les grands distributeurs généralistes qui restent le canal de distribution de référence du Groupe.

2.1.1.3 PRODUITS ⁽¹⁾

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

- de l'importance de la relation entre Legrand et les distributeurs généralistes qui restent le canal de distribution de référence du Groupe et plus généralement, de la nécessité d'établir préalablement des relations avec les nombreux intervenants de la chaîne de décision économique dans chaque pays, qu'il s'agisse des distributeurs locaux, des installateurs électriques, des prescripteurs ou des utilisateurs finaux ;
- des différences dans les habitudes d'installation et les choix esthétiques selon les pays ;
- de l'existence d'un parc installé de plusieurs milliards de produits ; et
- de la nécessité de mettre à disposition des clients une gamme étendue de produits et systèmes innovants et offrant de multiples fonctionnalités.

Legrand propose un catalogue de plus de trois cent mille références à ses clients et renouvelle de façon régulière ses gammes de produits par l'intégration de fonctionnalités innovantes, grâce notamment aux nouvelles technologies comme l'Internet des objets.

Ces évolutions profitent aux installateurs, qui bénéficient de temps de pose et de configuration des produits réduits, au client final et aux prescripteurs avec l'apport de fonctionnalités nouvelles et intuitives ainsi que de nouveaux *designs* et enfin aux *facility managers* avec une maintenance simplifiée et fiabilisée permettant des gains de productivité.

Les gammes de produits Legrand sont aussi bien destinées au secteur résidentiel qu'au secteur tertiaire, notamment les espaces de bureaux, hôtels, bâtiments commerciaux ou encore publics.

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 pour certaines internationales.

Les produits de Legrand sont répartis en 5 catégories de produits principales :

- Contrôle et commande ;
- Infrastructures et distribution d'énergie ;
- Infrastructures et distribution numériques ;
- Cheminement de câbles ; et
- Composants d'installation.

Ces catégories de produits sont commercialisées sur la plupart des principaux marchés géographiques de Legrand, chaque pays ayant ses propres spécificités techniques ou normatives. De surcroît, les caractéristiques techniques et l'aspect des produits de Legrand peuvent différer selon leur destination (bâtiments tertiaires, résidentiels ou industriels).

2.1.1.3.1 Contrôle et commande

Les offres de contrôle et commande assurent la gestion des fonctionnalités du bâtiment. Elles comprennent les interfaces utilisateur ⁽²⁾, qui recouvrent l'ensemble des solutions qui permettent de créer un lien quotidien entre l'utilisateur et l'installation électrique d'un bâtiment.

Ces interfaces sont composées de fonctions de commande (éclairage, volets roulants, chauffage, etc.) et de branchement (prise de courant, de communication pour la voix, les données, les images, de recharge type USB, etc.).

Grâce aux nouvelles technologies et en particulier à l'Internet des Objets, les interfaces majoritairement murales évoluent, gagnent en flexibilité et mobilité et s'adaptent à l'évolution des modes de vie et besoins des utilisateurs. Elles sont déclinées selon des esthétiques et des ergonomies de plus en plus variées, permettant de couvrir les segments de marché économique, standard et premium.

(1) Pour tout complément d'information sur les données de marché et le positionnement concurrentiel de Legrand, le lecteur est invité à se référer à la note page 4 du présent Document de référence.

(2) Acception plus large que la notion précédemment utilisée d'appareillage électrique comprenant essentiellement les interrupteurs et prises de courant.

Les gammes ainsi proposées peuvent comporter jusqu'à 200 fonctions (bien sûr les interrupteurs et prises de courant déclinées selon de nombreuses caractéristiques de *design* et de fonctionnalités mais également les autres interfaces utilisateur telles que la détection de présence, la régulation thermique, la diffusion sonore, etc.), intègrent de façon croissante de l'électronique et deviennent désormais connectées.

Legrand considère être le *leader* mondial des interfaces de commande et de branchement. Il est l'un des seuls fabricants à répondre à la plupart des standards en vigueur dans le monde.

Au-delà des interfaces utilisateur, les offres de contrôle et de commande du Groupe comprennent également des solutions fonctionnant en systèmes pour le bâtiment, qui regroupent :

- les offres qui permettent la supervision de l'installation électrique dans les bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels. Ces solutions recouvrent en particulier la gestion de l'énergie avec notamment des produits automatisés ou commandés à distance qui permettent aux utilisateurs finaux de contrôler les flux d'électricité et d'information ;
- les systèmes de gestion de l'éclairage et de la sécurité des bâtiments, qui comprennent l'éclairage prescrit pour les bâtiments commerciaux ainsi que l'éclairage de secours, les alarmes et le contrôle d'accès (notamment des portiers audio et vidéo connectés ou encore les alarmes incendies) pour les bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels. Ces systèmes 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 offres connectées de mesure des données atmosphériques, de gestion thermostatique du chauffage ou encore de contrôle de la qualité de l'air ; et
- les systèmes dédiés à l'assistance à l'autonomie.

2.1.1.3.2 Infrastructures et distribution d'énergie

Les produits de distribution d'énergie comprennent essentiellement les tableaux de protection et leurs équipements : les disjoncteurs (modulaires, à boîtier moulé, ouverts, différentiels etc.), les parafoudres, les éléments de mesures électriques, ainsi que les jeux de barre d'alimentation (*busbars*) et les transformateurs. 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.

Le Groupe propose également des *UPS* (*Uninterruptible Power Supply* : Alimentation Statique sans Interruption (onduleur)), qui constituent une activité complémentaire de l'offre du Groupe en termes de distribution d'énergie et de performance énergétique notamment dans les bâtiments riches en infrastructures numériques comme les bureaux, les hôpitaux ou les *datacenters* et pour lesquels

une alimentation électrique continue et de qualité est indispensable. L'offre de Legrand regroupe des *UPS* modulaires ainsi que des *UPS* conventionnels.

2.1.1.3.3 Infrastructures et distribution numériques

Legrand propose une gamme complète de systèmes permettant la distribution des données numériques. L'offre du Groupe dans ce domaine inclut les solutions de précâblage pour réseaux de données informatiques, téléphoniques et vidéo tels que les systèmes de brassage cuivre ou fibre optique, les prises RJ45, des cordons en fibre optique et cuivre, permettant et facilitant l'organisation des réseaux dans les bâtiments résidentiels et tertiaires et dans les *datacenters*.

Legrand considère être le *leader* de l'infrastructure et de l'alimentation Audio-Video aux États-Unis, grâce aux positions de numéro 1 de Milestone dans les supports d'écran destinés aux segments tertiaire (Chief) et résidentiel (Sanus), les écrans de projection (Da-Lite) et les armoires AV (Middle Atlantic Products).

Legrand estime également être l'un des leaders d'applications VDI (hors câbles, produits actifs et Wi-Fi) et a rencontré un beau succès dans ce domaine avec notamment l'offre LCS3, système innovant de câblage haute performance destiné aux infrastructures numériques cuivre et fibre optique, offrant une mise en œuvre et un encombrement optimisés pour les *datacenters*, ainsi qu'une maintenance facilitée.

2.1.1.3.4 Cheminement de câbles

Le cheminement de câbles comprend notamment les moulures et les goulottes, les systèmes de support 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 pourraient être dangereux 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 par le sol (sous plancher), 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.

2.1.1.3.5 Composants d'installation

Les composants d'installation regroupent essentiellement les connecteurs de puissance (connecteurs multibroches, prolongateurs, coffrets de chantiers), les tubes et conduits, les produits mobiles (fiches, blocs et rallonges multiprises, enrouleurs), et des produits d'installation (colliers, douilles, boîtes de dérivation ou d'encastrement).

2.1.2 – 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 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 lors de sa création ;
- 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* ;
- 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 ;
- 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 2.3 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 ;
- 2004 : création de la fonction développement durable ;
- 2006 : introduction en bourse de Legrand sur Euronext Paris ; adhésion de Legrand au Pacte Mondial ;
- 2007 : première feuille de route RSE ; 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 ; entrée dans les *UPS* avec l'acquisition d'*Inform* en Turquie ;
- 2011 : retour de Legrand au CAC 40 ;
- 2012 : 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 ;
- 2014 : publication de la troisième feuille de route RSE pour la période 2014-2018 ; regroupement de l'ensemble du *Back Office* industriel sous la responsabilité d'une Direction des opérations et création d'une Direction innovation et systèmes ;
- 2015 : lancement du programme Eliot, visant à accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre Legrand ;
- 2016 : le chiffre d'affaires du Groupe dépasse les 5 milliards d'euros ;
- 2017 : acquisition de Milestone, acteur américain de premier plan de l'infrastructure et de l'alimentation Audio-Vidéo ;
- 2018 : Legrand atteint ses objectifs fixés à 2020 pour Eliot et accélère le développement du programme dédié aux objets connectés avec l'acquisition de Netatmo.

2.2 – UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE BASÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE *LEADERSHIPS*

À moyen terme et hors effet de cycle, la stratégie de Legrand consiste à poursuivre sa croissance rentable et durable. Le Groupe cherche ainsi à développer ses activités à l'international, dans les nouveaux segments de marché ⁽¹⁾, les nouvelles technologies et dans les nouveaux canaux de distribution développés par la filière électrique. Legrand s'appuie sur deux moteurs de développement pour renforcer année après année ses *leaderships* à travers le monde : la croissance organique nourrie par l'innovation et une stratégie d'acquisitions ciblées d'acteurs de premier plan de son marché accessible. Cette démarche s'appuie également sur

des feuilles de route RSE pluriannuelles pour un développement durable de ses activités dans le respect de ses parties prenantes (voir chapitre 4 du présent document de référence pour davantage d'informations sur la démarche RSE de Legrand). Grâce à la solidité et à l'amélioration permanente de son modèle économique, Legrand entend continuer à se développer tout en gardant une structure de bilan solide, renforcer son profil de croissance rentable et créer ainsi de la valeur dans la durée pour l'ensemble de ses parties prenantes.

2.2.1 – Legrand, un *leader* ⁽²⁾ disposant d'un positionnement unique

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

Legrand est le spécialiste du développement, de la production et de la commercialisation d'une gamme complète de produits et systèmes pour les infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Cette approche conduite à l'échelle mondiale et assurée par la présence du Groupe dans près de 90 pays au travers de filiales, succursales ou bureaux de représentation a permis à Legrand d'acquérir une expertise technique et commerciale unique couvrant l'ensemble de son secteur d'activité.

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. Legrand entretient cette relation étroite avec ses clients en développant des outils de gestion de la relation client performants, en leur apportant toujours plus de services notamment *via* des outils numériques (catalogues électroniques, informations produits, photos, vidéos, logiciels), de support technique et commercial et de formation (voir paragraphe 2.3.1.3 du présent document de référence pour plus de détails).

2.2.1.2 UN LEADER BÉNÉFICIAIRE DE PARTS DE MARCHÉ DE PREMIER PLAN

Legrand considère être le *leader* mondial dans le segment des interfaces utilisateurs et dans le segment du cheminement de câbles.

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 interface utilisateur dans plusieurs pays d'Europe (France, Italie, Hongrie, Russie), d'Amérique latine (Brésil, Chili, Pérou), d'Amérique du Nord et Centrale (États-Unis, Mexique) et d'Asie (Inde) ;
- en cheminement de câbles dans plusieurs pays d'Europe (France, Italie), d'Amérique du Nord et Centrale (États-Unis, Mexique) et du reste du Monde (Arabie saoudite, Malaisie) ;
- en infrastructures Audio-Vidéo aux États-Unis et au Canada ;
- en éclairage de sécurité en Australie, en France, en Nouvelle-Zélande ou au Pérou ;
- en câblage structuré Voix-Données-Images en Colombie, aux États-Unis, en Italie ou en Russie ;
- dans le domaine des *UPS* notamment au Brésil et en Turquie ;
- en protection modulaire en Algérie, au Chili, en Colombie et en France.

(1) Efficacité énergétique, systèmes résidentiels, infrastructures numériques et assistance à l'autonomie.

(2) Pour tout complément d'information sur les données de marché et le positionnement concurrentiel de Legrand, le lecteur est invité à se référer à la note page 4 du présent Document de référence.

Le total des ventes des produits de Legrand bénéficiant d'une position de numéro 1 ou numéro 2 sur leurs marchés respectifs représente environ 69 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018. Legrand considère que ce positionnement concurrentiel de premier plan en fait, dans son domaine, une référence pour les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux et renforce la demande de ses produits.

2.2.1.3 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 de facilité d'installation et à laquelle ils restent fidèles. En particulier, Legrand estime que les installateurs électriques et les prescripteurs, qui sont les acteurs décisionnaires principaux dans le choix des produits, 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 trois cent mille références réparties dans plus de 100 familles de produits, est parmi les plus riches du marché.

Legrand commercialise ses produits :

- sous des marques généralistes de notoriété mondiale et parmi les plus reconnues du marché tant auprès des clients professionnels que des clients finaux tels que Legrand ⁽¹⁾ et *Bticino* ⁽²⁾ ; et
- sous un portefeuille étendu de plus de soixante-dix marques soit spécialistes telles que *Cablofil* ou *Zucchini* soit locales à forte notoriété.

Par zone géographique, Legrand commercialise ses produits principalement sous les marques suivantes :

- en France, *Legrand*, *Arnould*, *Cablofil*, *Debflex*, *Intervox*, *Planet Watthom*, *Bticino*, *Netatmo*, *Sarlam*, *S2S*, *Zucchini*, *URA* et *Alpes Technologies* ;
- en Italie, *Bticino*, *Legrand*, *Zucchini*, *Cablofil* et *IME* ;
- ailleurs en Europe, *Legrand*, *Bticino*, *Cablofil*, *Zucchini*, *Kontaktor*, *Electrak*, *Estep*, *Inform*, *Neat*, *Netatmo*, *Tynetec*, *Minkels* et *CP Electronics* ;
- aux États-Unis et au Canada, *Legrand*, *Chief*, *C2G*, *Da-Lite*, *Kenall*, *Finelite*, *Middle Atlantic Products*, *Pinnacle*, *Raritan*, *Sanus*, *Server Technology*, *Starline*, *Vantage* et *Wattstopper* ;
- dans la zone Reste du Monde, *Legrand*, *Bticino*, *Cablofil*, *Clever*, *Lorenzetti*, *HPM*, *HDL*, *SMS*, *Indo Asian*, *Numeric*, *Megapower*, *Daneva*, *TCL* et *Shidean*.

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 et/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 n'accorde qu'exceptionnellement des licences sur ses marques à des tiers et exploite peu de licences portant sur des marques appartenant à des tiers.

2.2.1.4 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 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 48 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés sur le marché de la rénovation en 2018 et que les activités dans la construction neuve ont représenté environ 52 % de son chiffre d'affaires en 2018 ;
- 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 *datacenters* (centres de données), les hôtels, les bureaux et les commerces ou encore les bâtiments publics comme les écoles ou les hôpitaux) dans lequel Legrand estime avoir réalisé 55 % de son chiffre d'affaires en 2018, le secteur résidentiel (40 % de son chiffre d'affaires en 2018) et le secteur industriel (5 % de son chiffre d'affaires en 2018), 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 ;

(1) Selon une étude IPSOS de renommée menée en 2016 en France, Legrand est largement en tête des marques d'appareillage électrique avec un taux de notoriété spontanée de 61 %.

(2) Selon une étude IPSOS de renommée menée en 2017 en Italie, Bticino est largement en tête des marques d'appareillage électrique avec un taux de notoriété spontanée de 58 %.

- en outre certaines activités comme les nouveaux segments de marché (infrastructures numériques, efficacité énergétique, systèmes résidentiels et assistance à l'autonomie) sont davantage tirées par des évolutions technologiques, liées aux habitudes du client final, ou encore 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 près de 90 pays et commercialise une large gamme de produits dans près de 180 pays.

2.2.2 – 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 : la croissance organique tirée notamment par l'innovation et en particulier le lancement régulier de nouveaux produits à plus forte valeur d'usage et des acquisitions ciblées de sociétés de premier plan dans leur domaine d'activité.

2.2.2.1 DE NOMBREUSES INITIATIVES POUR SOUTENIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

La stratégie de croissance et de conquête de parts de marché de Legrand repose sur de nombreuses initiatives avec en particulier l'innovation au travers des lancements de produits nouveaux à plus forte valeur d'usage et des initiatives commerciales digitales (*e-marketing*, *data analytics*...) mais également physiques avec l'ouverture de *showrooms* ou de *concept stores*.

2.2.2.1.1 L'innovation au cœur du modèle économique de Legrand

Legrand consacre sur le long terme et en moyenne 4 % à 5 % de son chiffre d'affaires ⁽¹⁾ à la recherche et développement, ce pourcentage étant également influencé par le mix d'activité et les acquisitions.

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

- qualité, fiabilité et sécurité générale ;
- simplicité, facilité et rapidité d'installation ;
- fonctionnalités accrues des produits grâce notamment à l'utilisation de nouvelles technologies (Internet des objets, communication, sécurité et confidentialité des données personnelles, pilotage à distance, etc.) ;
- interopérabilité et intégration dans l'offre de nombreuses nouvelles technologies permettant 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 ; et
- esthétique et *designs*.

(1) 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.

(2) Maison connectée.

(3) Équipement domestique.

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, savoir-faire dont témoigne en particulier le programme Eliot. 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 solution de prises et interrupteurs connectés « Céliane with Netatmo » récompensée aux « CES *Innovations Design and Engineering Awards 2017* » dans les catégories « *Smart Home* ⁽²⁾ » et « *Home Appliances* ⁽³⁾ », *Living Now* intégrant *Alexa™* récompensé aux « CES *Innovations Awards 2019* » dans la catégorie « *Smart Home* ⁽²⁾ », le portier connectés Classe 300X, le portier connecté à reconnaissance faciale lancé en Chine, 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'écomètre permettant de mesurer et de suivre sur des outils mobiles l'énergie consommée dans les principaux usages, les thermostats connectés et intelligents ou encore de nombreuses commandes intégrant plusieurs technologies de communication comme le Zigbee.

Legrand porte également ses efforts sur des offres économiques permettant de répondre à l'ensemble des besoins de ses marchés, et a par exemple lancé en 2018 les nouvelles gammes d'interfaces utilisateur *Pial+* au Brésil et *Defineo* au Liban, le disjoncteur *DMX-SP 2500* en Inde et les armoires de puissance *XL3N 630* en Afrique et au Moyen-Orient dans les solutions de distribution d'énergie. Le Groupe a de plus déployé à l'échelle mondiale ses solutions pour infrastructures numériques *LCS3* ainsi que les *UPS Keor T Evo* et *Daker+*.

Legrand 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 (voir paragraphe 4.2.1.4 du présent document de référence pour plus de détails).

Cette innovation permanente permet ainsi à Legrand d'intégrer toujours plus de valeur ajoutée dans ses produits et de proposer des systèmes intégrés et des solutions électriques intelligentes.

Un pilotage efficace des activités de recherche et développement

Les activités de recherche et développement sont sous la responsabilité des sept *Strategic Business Units* qui décident à l'échelle mondiale de l'allocation des projets aux différentes équipes réparties à travers le monde et sont aidées dans leur mission par la Direction innovation et systèmes qui a pour rôle de promouvoir et de coordonner la démarche d'innovation au sein du Groupe, de définir les grandes orientations technologiques et de s'assurer de la cohérence des technologies utilisées par les différentes *SBUS* (voir partie 2.3.2 du présent document de référence). 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 2018, près de 2 400 salariés répartis dans plus de 20 pays exerçaient une activité de recherche et développement, dont près de 30 % dans les nouvelles économies.

Plus spécifiquement, les effectifs de recherche et développement dédiés au *software* ont été multipliés par plus de 4 entre 2010 et 2018.

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. Le Groupe a mis en place une cinquantaine de « briques technologiques » couvrant les principales fonctions électroniques du Groupe. Une brique technologique, regroupe, pour une fonction électronique donnée comme par exemple la détection de présence ou la communication *NFC*⁽¹⁾, les informations de conception, les *software* et *firmware* associés, les protocoles de test et de qualification et les processus de fabrication. Cette brique technologique est mise à la disposition de l'ensemble du Groupe et peut alors être utilisée par plusieurs équipes de développement. Ce travail de standardisation permet ainsi, à l'échelle du Groupe, de mutualiser les investissements de conception et d'augmenter, en développant le partage d'expérience, la qualité des produits.

Un large portefeuille de brevets

Legrand détient de l'ordre de 3 700 brevets actifs dans environ 80 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 1 500 systèmes et technologies différents. La durée de vie moyenne du portefeuille de brevets du Groupe est d'environ dix ans, ce qui correspond également à la durée de vie moyenne des brevets des concurrents de Legrand.

2.2.2.1.2 Des initiatives commerciales innovantes

Afin de stimuler la demande parmi les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux, Legrand propose notamment :

- de nombreuses formations, notamment à distance avec des *webinars*, aux installateurs électriques afin d'élargir leur savoir-faire et leurs connaissances des produits et systèmes Legrand ;
- des logiciels d'aide à la conception et au chiffrage d'installations pour les professionnels ;
- des dispositifs *marketing* et commerciaux innovants qui complètent les nombreux *showrooms* dont le Groupe dispose depuis de nombreuses années dans le monde entier. Ainsi Legrand a déployé depuis 2011 des *concept stores* comme « le Lab by Legrand » à Paris permettant de découvrir les offres d'interface utilisateur haut de gamme du Groupe, B Inspired à Bruxelles ou encore l'Experience Center de West Hartford aux États-Unis. Legrand continue d'innover en termes de services apportés aux clients, avec l'ouverture de *Project Store* au cours des dernières années en France et en Inde. Ce concept combine découverte des offres du Groupe en situation de fonctionnement dans un *showroom* interactif et connecté et formation à l'installation des solutions Legrand.

2.2.2.2 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 « *bolt-on* »⁽²⁾, de sociétés disposant de positions de premier plan sur leur marché 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.

2.2.2.2.1 Un marché fragmenté⁽³⁾

Le marché accessible du Groupe, que Legrand estime à plus de 100 milliards d'euros contre environ 60 milliards d'euros en 2008, demeure fortement fragmenté puisqu'environ 50 % du chiffre d'affaires mondial est réalisé par des entreprises de petite ou moyenne taille souvent locales, dont la part de marché mondiale est généralement marginale. Avec une part du marché accessible mondial de près de 6 % en 2018, Legrand est un des acteurs de référence du marché. La fragmentation du marché tient en

(1) *Near Field Communication* : communication de données par ondes à courte distance.

(2) Sociétés complémentaires des activités du Groupe.

(3) Pour tout complément d'information sur les données de marché et le positionnement concurrentiel de Legrand, le lecteur est invité à se référer à la note page 4 du présent Document de référence.

partie aux différences de standards et de normes techniques applicables aux habitudes des utilisateurs finaux dans chaque pays et à la grande variété de l'offre de produits nécessaires pour réaliser une infrastructure électrique et numérique dans un bâtiment. 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. Cette structure de marché très fragmentée offre de solides perspectives de croissance externe à long terme avec près de 3 000 sociétés de petite et moyenne taille.

2.2.2.2 Une expérience reconnue de croissance par acquisitions ciblées

Dans un contexte de marché fragmenté sur lequel Legrand opère, le Groupe a démontré sa capacité à identifier et réaliser pour l'essentiel des acquisitions dites « *bolt-on* ⁽¹⁾ », disposant de positions de marché de premier plan.

À ce titre, les équipes pays de Legrand, qui disposent d'une très bonne connaissance des acteurs locaux, ont pour mission permanente d'identifier les cibles potentielles. Ainsi sur les près de 3 000 sociétés de petite et moyenne taille opérant dans le marché accessible du Groupe, 300 font en permanence l'objet d'un suivi actif.

Une cellule de *Corporate Development* dédiée est ensuite 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 l'opération. Une fois l'acquisition faite, vient alors la période clé de l'arrimage de la société au Groupe, travail réalisé sous la responsabilité du pays concerné sous la supervision continue de la Direction générale.

La croissance par acquisitions ciblées fait ainsi pleinement partie du modèle de développement du Groupe qui, depuis 1954, a acquis et « arrimé » dans son périmètre 170 sociétés. En 2018, en particulier, Legrand a réalisé 7 opérations de croissance externe qui ont permis au Groupe de renforcer ses positions en France (Netatmo et Debflex), aux États-Unis (Kenall), en Chine (Shenzhen Clever Electronic), en Allemagne (Modulan), en Nouvelle-Zélande (Trical) et enfin à Dubaï (Gemnet) (voir paragraphe 2.1.1.2.1 du présent document de référence).

2.2.2.3 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, complémentaires des activités du Groupe :

- augmentent ses parts de marché locales ; et/ou
- élargissent sa gamme de produits ; et/ou
- renforcent sa présence sur des marchés à fort potentiel de croissance ; et
- sont effectuées en moyenne en conformité avec ses critères financiers dont principalement :
 - un prix d'acquisition correspondant aux multiples de valorisation usuels comparés à ceux appliqués aux sociétés du même secteur ou des mêmes marchés,
 - 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.

2.2.3 – Un modèle économique créateur de valeur dans la durée

2.2.3.1 UN MODÈLE BASÉ SUR UNE CROISSANCE RENTABLE

2.2.3.1.1 Un marché caractérisé par des fondamentaux économiques solides

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 beaucoup d'attention aux caractéristiques techniques des produits. 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). C'est une des raisons qui conduisent Legrand à investir à long terme et en moyenne 4 % à 5 % de son chiffre d'affaires dans la recherche et développement chaque année et à assurer un flux régulier de nouveaux produits apportant esthétique et fonctionnalités nouvelles et répondant aux besoins des clients. En apportant ainsi toujours plus de valeur ajoutée à ses produits et solutions, Legrand renforce la loyauté des installateurs électriques, prescripteurs et utilisateurs finaux envers ses marques ce qui permet au Groupe de renforcer ses nombreuses positions de *leader*.

(1) Sociétés complémentaires des activités du Groupe.

Alors que certaines industries structurellement déflationnistes voient le prix de leurs produits s'éroder régulièrement, 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 7 % à 8 % dans le cas d'un projet résidentiel par exemple) et les installateurs, compte tenu de la forte teneur en main-d'œuvre de leurs coûts, sont d'abord à la recherche de produits leur permettant une exécution efficace et en particulier une facilité et une rapidité d'installation.

En outre, Legrand a développé une certaine expertise en matière de *pricing* assurée par des *pricing managers* répartis dans le monde et responsables de la gestion des prix de ventes. 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 générale reçue par le Groupe et des conditions de marché. 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 moyens de Legrand ont augmenté tous les ans au cours des vingt dernières années.

2.2.3.1.2 Une rentabilité tirée par les positions commerciales, les *process* internes et une amélioration permanente de la compétitivité

L'ambition du Groupe est de poursuivre le renforcement de ses positions commerciales : en 2018 environ 69 % des ventes ont été réalisées avec des positions de numéro 1 ou de numéro 2. Ces positions, qui lui donnent la taille critique pour réaliser des économies d'échelle et être reconnu par ses clients, permettent au Groupe de dégager des rentabilités élevées.

De façon simplifiée, le modèle économique fonctionne de la façon suivante : dans des conditions économiques peu porteuses ne permettant pas au Groupe de bénéficier du levier opérationnel lié à la croissance, Legrand met en œuvre un pilotage actif et différencié de ses activités afin de garder sa rentabilité sous contrôle. Lorsque les cycles économiques deviennent porteurs, le Groupe délivre alors de la croissance rentable.

Ce fonctionnement du modèle économique de Legrand repose sur des processus internes simples et efficaces et en particulier chaque Direction pays a dans sa feuille de route annuelle la réalisation d'un *Financial Performance Contract* à travers lequel elle s'engage à délivrer un certain niveau de croissance et de marge économique (la marge économique étant le résultat opérationnel diminué du coût des capitaux employés, le tout en pourcentage du chiffre d'affaires).

En complément, s'appuyant sur une organisation *Back Office* unique, efficace et réactive (voir paragraphe 2.3.2 du présent document de référence), Legrand recherche en permanence à améliorer sa compétitivité. Ainsi, en déployant notamment les meilleures pratiques industrielles dans ses unités de production et les concepts de plates-formes produits et de plates-formes technologiques (voir paragraphe 2.2.2.1.1 du présent document de référence), Legrand

optimise en continu sa base de coûts et ses capitaux employés. Une partie de ces gains est en particulier réinvestie dans la recherche et développement (notamment dans les nombreuses initiatives liées aux nouvelles technologies) et dans les initiatives de *Front Office* visant à nourrir la croissance organique. Ainsi, les bénéfices de la transformation industrielle du Groupe permettent de participer au financement des nombreuses 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 (voir paragraphe 2.2.3.2 du présent document de référence).

La marge opérationnelle ajustée du Groupe s'est établie en moyenne à 16 % entre 2003 et 2009 et à près de 20 % entre 2010 et 2018.

2.2.3.2 UNE STRUCTURE DE BILAN SOLIDE BÂTIE SUR 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 environ 13 % du chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années ce qui permet au Groupe de bénéficier d'une flexibilité financière et opérationnelle significative et d'une structure de bilan solide et attractive.

La solidité du bilan du Groupe garantit en outre la confiance des investisseurs auxquels Legrand peut ainsi faire appel dans le cadre du financement de ses opérations de croissance ou de refinancement. Ainsi, le Groupe a lancé avec succès trois émissions obligataires au total en 2017 et 2018, pour un montant cumulé de 1,8 milliard d'euros, dont 1,0 milliard d'euros lié au financement de l'acquisition de Milestone AV Technologies.

La poursuite du développement des plates-formes produits et technologiques, l'application systématique à tout projet d'investissement d'une approche « *make or buy* » et le transfert de certaines productions vers des pays à plus faible intensité capitalistique devraient permettre au Groupe de maintenir à long terme et en moyenne un ratio d'investissement rapporté au chiffre d'affaires consolidé à un niveau compris entre 3 % et 3,5 %.

Le Groupe considère par ailleurs être en mesure de maintenir son ratio de besoin en fonds de roulement rapporté au chiffre d'affaires à environ 10 % hors acquisition.

2.2.3.3 UNE GESTION ATTENTIVE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE PERMETTANT UNE FORTE CRÉATION DE VALEUR

Afin d'assurer un haut niveau de rentabilité et une forte génération de *cash flow* libre, Legrand a mis en place une gestion de la performance financière qui repose sur trois piliers :

- des indicateurs de performance clés et synthétiques ;
- des processus solides organisés autour d'un dialogue de gestion permanent entre les *managers* pays et le Groupe ;

- des dirigeants et un encadrement responsabilisés, expérimentés et motivés, en particulier à travers une rémunération alignée avec les enjeux de création de valeur à court et long terme.

Des indicateurs de performance clés et synthétiques

Trois indicateurs clés de performance sont mesurés pour chaque *manager* de pays. Tout d'abord le développement des activités du Groupe, au travers des parts de marché locales, famille de produits par famille de produits qui conditionnent la rentabilité, du déploiement de programmes commerciaux internationaux, ou encore du renforcement de la présence du Groupe sur de nouveaux canaux de distribution. Ensuite le résultat économique (après ou avant impôt selon les pays) celui-ci étant défini comme le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés. Enfin la performance RSE mesurée par l'avancement des priorités de la feuille de route.

Des processus solides organisés autour d'un dialogue de gestion permanent entre les *managers* pays et le Groupe

Dans le cadre de la gestion de la performance financière du Groupe :

- une fois par an, le Groupe conclut avec chaque *manager* de pays et son équipe un *Financial Performance Contract* pour l'année à venir comportant plusieurs scénarios d'évolution du chiffre d'affaires et de marge économique (résultat économique rapporté au chiffre d'affaires) ; un scénario est retenu et le *manager* de pays et son équipe sont pleinement responsables de sa réalisation ;
- une revue de performance trimestrielle avec les *managers* des principaux pays du Groupe permet en cours d'année de s'assurer du niveau de réalisation du *Financial Performance Contract* et le cas échéant de changer de scénario selon que l'évolution d'activité est meilleure, moins bonne ou en ligne avec celle du scénario initialement retenu ;
- un *reporting* mensuel complet permet enfin de confirmer que la performance de chaque pays est en ligne avec le dernier scénario validé.

Des dirigeants et un encadrement responsabilisés, expérimentés et motivés, en particulier à travers une rémunération alignée avec les enjeux de création de valeur à court et long terme

Les 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. 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 de continuer à se développer tout en maintenant une performance financière élevée.

Les pays sont dirigés par des *managers* qui sont des entrepreneurs. Le *management* et le dialogue de gestion entre les pays et le Groupe reposent sur une forte responsabilisation des *managers* locaux qui sont incités à créer de la valeur dans la durée. Le Groupe a également mis en place des plans d'intéressement à long terme à la performance du Groupe concernant plus de 2 000 bénéficiaires en 2018 dans le but d'encourager la création de valeur dans la durée et de fidéliser plus largement son encadrement (voir paragraphes 4.4.3.1, 7.2 et 7.3 du présent document de référence).

En ce qui concerne les *managers* clés du Groupe, ce dispositif prend la forme d'actions de performance (voir paragraphe 6.2 du présent document de référence). Ce système dont l'attribution définitive a une maturité de 4 ans et est dépendante de conditions de performance future renforce ainsi l'intérêt des *managers* clés à créer de la valeur dans la durée.

Par ailleurs, les dirigeants, principaux *managers* du Groupe en activité ou retraités et les salariés détiennent une participation de 3,88 % du capital de la Société au 31 décembre 2018.

2.2.3.4 MODÈLE MOYEN TERME

La profondeur d'offre, l'investissement continu et maîtrisé pour une croissance rentable et durable et le dynamisme d'un marché accessible de plus de 100 milliards d'euros porté par de nombreuses macrotendances, offrent des perspectives durables au développement de Legrand.

Ainsi, confiant dans la solidité de son modèle et sa capacité à nourrir sa croissance rentable dans la durée, Legrand confirme son modèle moyen terme :

- dans un contexte économique porteur et hors effets de change, le Groupe entend réaliser une croissance annuelle de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel ajusté de l'ordre de + 10 % ;
- dans un contexte économique atone ou défavorable, Legrand se concentre sur la protection de son modèle, de sa rentabilité et de sa génération de *cash flow* libre.

Ce modèle se traduirait, sur l'ensemble d'un cycle économique et hors ralentissement économique majeur, par une croissance annuelle moyenne totale du chiffre d'affaires supérieure aux marchés de référence du Groupe, une marge opérationnelle ajustée moyenne d'environ 20 % du chiffre d'affaires⁽¹⁾, un *cash flow* libre normalisé compris en moyenne entre 13 % et 14 % du chiffre d'affaires⁽¹⁾ et un dividende attractif.

Legrand entend par ailleurs poursuivre le déploiement d'une démarche RSE ambitieuse, portée par des feuilles de route exigeantes.

(1) Hors acquisition majeure et tenant compte de l'application de la norme IFRS 16.

2.3 – UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS

Legrand dispose de sites et filiales de fabrication et de commercialisation dans près de 90 pays. Legrand est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes : les activités commerciales et de *marketing* opérationnel (le *Front Office*), d'une part, et les activités liées à la stratégie, aux opérations (innovation, R&D, production, achats, *supply chain*) et à l'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 objectifs 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*, généralement organisé sur une base centralisée, comprend une Direction des opérations, responsable de l'innovation et de la recherche et développement, de la production, des achats et de la *supply chain*, et des Directions fonctionnelles (stratégie et développement, finance, systèmes d'information, ressources humaines).

Cette organisation a en particulier pour objectifs, à l'échelle du Groupe, de définir la stratégie, d'optimiser l'organisation industrielle, d'accélérer le développement de produits nouveaux, de maintenir les capitaux employés sous contrôle, d'adapter les ressources du Groupe à l'activité, de désigner les *managers* clés du Groupe à l'échelle mondiale, de définir l'ensemble des règles de contrôle interne ainsi que d'animer les processus de maîtrise des risques.

2.3.1 – 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 ⁽¹⁾.

2.3.1.1 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 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.

2.3.1.2 UNE CHAÎNE ÉCONOMIQUE ADAPTÉE AU MARCHÉ DE FLUX

Dans le cadre de son activité, Legrand dispose de nombreux canaux d'accès à un marché composé de nombreux utilisateurs : 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 nouveaux canaux de distribution spécifiques comme l'*e-commerce*. Les ventes aux distributeurs généralistes et spécialisés représentaient la grande majorité du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018. Les relations de Legrand avec ses distributeurs sont généralement régies par des conditions générales de vente spécifiques à chaque marché local.
- 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. Ils sont par ailleurs très souvent prescripteurs des produits du Groupe.

(1) Efficacité énergétique, systèmes résidentiels, infrastructures numériques et assistance à l'autonomie.

- Les autres 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.

La chaîne de distribution de Legrand est organisée de sorte que 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 essentiellement 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.

2.3.1.3 UNE STRATÉGIE DE PUSH AND PULL

Les ventes et le *marketing* sont sous la responsabilité du *Front Office*, dont l'effectif représentait plus de 19 % de l'effectif total de Legrand en 2018 (voir paragraphe 4.7.2.2 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 qui lui permettent de satisfaire rapidement les commandes des distributeurs. Par exemple, 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 Pass & Seymour, filiales 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. Ces plates-formes et de nombreux magasins de 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 2018, les ventes à Sonepar et Rexel ont représenté plus de 18 % 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 2018. Les autres principaux clients de Legrand comptent notamment Graybar, CED, FinDea, Lowe's, Anixter, Best Buy, Wesco, Comoli Ferrari, SOCODA, Comet, Yess Electric ou encore Megawatt.

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, de nombreuses informations au format numérique pour alimenter la communication digitale de ses clients 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 en France mais aussi au Moyen Orient, en Asie ou encore en Amérique du Sud. Au total, ce sont plus de 20 centres de formation à travers le monde qui accueillent et forment les acteurs de la filière électrique. Près de 800 000 clients ont reçu une formation entre 2014 et 2018. 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 des produits du Groupe. Les centres de formation Innoval en France proposent ainsi plus de 80 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 2018, les centres Innoval ont accueilli plus de 7 300 clients en visite et près de 5 400 stagiaires en formation. En outre, Legrand organise des formations locales dans de nombreux pays et notamment en Italie, en Inde, au Brésil, au Royaume-Uni ou encore au Chili et à Dubaï.

Plus généralement, Legrand utilise également les nouvelles technologies de communication et de formation et met ainsi en place de multiples dispositifs de formation en ligne, en particulier des modules d'auto-formation (*e-learning*) et des classes virtuelles (*webinars*).

Par ailleurs, 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 Pro³ permet de configurer simplement les systèmes Voix-Données-Images (baies de brassage et coffret de communication pour réseaux multimédia ainsi que les onduleurs), et illiPro, adapté au résidentiel et au tertiaire, permet de réaliser une étude d'installation électrique complète de façon rapide en sélectionnant les produits pièce par pièce.

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

des références de produits. Legrand propose également des configurateurs en ligne en France et aux États-Unis notamment. Le Groupe enrichit par ailleurs de manière continue ses contenus de *marketing* digital à destination de ses clients distributeurs, des prescripteurs et des utilisateurs finaux (rich content), avec d'ores et déjà plus de 74 000 références du Groupe au format *ETIM* (*Electro-Technical Information Model*), et contribue activement au développement du *BIM* (*Building Information Modeling*), un processus innovant de planification numérique du cycle de vie du bâtiment.

Enfin, Legrand propose des applications pour tablettes et smartphones (dont notamment l'*e-catalogue* pour iPhone, Home + Control pour l'offre connectée d'interface utilisateurs « Céliane with Netatmo », ou encore les applications des solutions de systèmes résidentiels *My Home*) facilitant la recherche d'informations concernant les produits, la configuration et le chiffrage de l'installation électrique ainsi que le pilotage de nombreuses fonctions.

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 ces dernières années 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'interface utilisateur haut de gamme proposées par le Groupe, le *concept store* multimarques (*Legrand, Bticino, Vantage*) « B inspired » à Bruxelles, l'« Experience Center » de West Hartford aux États-Unis 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 www.legrand.com et de sites Internet en langue locale dans la plupart des pays où le Groupe est implanté. Ainsi, à fin 2018, les sites du Groupe totalisaient plus de 121 millions de pages vues et les vidéos Legrand sur YouTube® plus de 40 millions de vues.

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.

2.3.2 – Back Office

Le *Back Office*, généralement organisé de manière centralisée au niveau du Groupe, a pour vocation d'optimiser l'organisation industrielle, d'accélérer le développement de produits nouveaux, de maintenir les capitaux employés sous contrôle et d'adapter les ressources du Groupe à l'activité.

Depuis le premier semestre 2014, Legrand a rassemblé sous une responsabilité unique l'ensemble du *Back Office* « industriel » (*marketing* produit, innovation, R&D, achat, fabrication, *supply chain*) du Groupe en créant une Direction des opérations avec trois priorités :

- renforcer la focalisation sur les domaines d'activité stratégiques du Groupe avec la mise en place de sept *SBU*s – *Strategic Business Units* – en charge de la recherche et développement et de la production ;
- renforcer le pilotage de la productivité avec la constitution d'une Direction performance des opérations ; et
- améliorer l'efficacité de la *supply chain* et des achats en les rapprochant des opérations.

Dans le même temps, une Direction innovation et systèmes a été créée afin de coordonner davantage l'innovation autour d'une feuille de route technologique commune.

■ STRATEGIC BUSINESS UNITS

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 sept *Strategic Business Units* (*SBU*s) regroupant l'expertise spécifique aux processus industriels de fabrication des produits et alignées sur la structure locale des marchés du Groupe :

- interface utilisateur ;
- distribution d'énergie ;
- systèmes du bâtiment ;
- cheminement de câbles ;
- infrastructures numériques ;
- *UPS* (*Uninterruptible Power Supply*, ou *ASI* : Alimentation Sans Interruption) ;
- composants d'installation.

Les *Strategic Business Units* ont pour objectifs :

- de garantir le meilleur taux de service au client ainsi qu'une qualité optimale des produits ;
- d'assurer le *marketing* de l'offre et le développement de nouveaux produits ;
- de définir et mettre en œuvre les projets industriels en lien avec le développement commercial ;

- d'améliorer en permanence les prix de revient ; et
- de gérer les capitaux employés et en particulier les investissements et les stocks.

Plus spécifiquement, les *SBU*s 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 déploiement des plates-formes produits et des plates-formes technologiques (voir paragraphe 2.2.2.1.1 du présent document de référence). Les plates-formes permettent notamment de réduire significativement le temps de développement, le nombre de composants utilisés et d'augmenter le taux d'utilisation des équipements. Le concept de plates-formes, initialement déployé pour les interfaces utilisateur, est en cours de déploiement dans d'autres familles de produits comme les infrastructures numériques, l'éclairage de sécurité, les *UPS*⁽¹⁾ ou encore le cheminement de câbles plastique. Les plates-formes technologiques permettent quant à elles de mutualiser les investissements de conception et d'augmenter, en développant le partage d'expérience, la qualité des produits. Ainsi, environ 65 % des ventes du Groupe étaient couvertes par des plates-formes en 2018 ;

- 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* », récemment refondue, 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
- déployant les meilleures pratiques industrielles au travers du programme « *Legrand Way* » dans les unités de production, visant une excellence opérationnelle globale (productivité, capitaux employés, qualité, services clients...). Legrand vise notamment d'accroître de 11 points le déploiement du « *Legrand Way* » sur ses sites de production entre 2018 et 2021.

Dans le même temps, le Groupe investit de façon ciblée dans la digitalisation de son outil de production (entendant dédier à terme jusqu'à 10 % de ses investissements à l'*Industry 4.0*) avec notamment 100 *PoCs*⁽²⁾ dont 51 sont déjà opérationnels et prêts à être déployés, par exemple :

- le déploiement progressif d'applications de collecte et d'analyse de données permettant de contrôler en temps réel les processus de production tout au long de la chaîne économique et d'en accélérer les cycles ; et

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

(2) *POC* : *Proof Of Concept* ; Test par la mise en pratique.

- le recours à des solutions intelligentes d'assistance à la production, telles que les AGV⁽¹⁾, les Cobots⁽²⁾, ou encore la réalité augmentée dont certaines usines sont d'ores et déjà équipées.

Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre d'une démarche globale d'excellence industrielle.

Plus généralement, le Groupe cherche à optimiser en permanence ses structures de dépenses et réduire son impact sur l'environnement en particulier en fabriquant au plus proche des zones de commercialisation des produits (cette fabrication locale au plus près des marchés se traduit notamment par un quasi-équilibre global par grandes masses de devises entre base de chiffre d'affaires et base de coûts). Le Groupe renforce ainsi activement sa présence sur des marchés représentant des opportunités de développement à long terme, comme en Chine, en Inde ou encore en Russie.

■ INNOVATION ET SYSTÈMES

La Direction innovation et systèmes a quant à elle pour mission de :

- promouvoir et de coordonner la démarche d'innovation au sein du Groupe ;
- définir les grandes feuilles de route technologiques et de s'assurer de la cohérence des technologies utilisées par les SBUs ;
- contribuer à la compatibilité et à l'articulation en systèmes cohérents de l'ensemble des offres du Groupe.

■ ACHATS

Legrand a mis en place depuis plus de dix ans 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 coût 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 de futurs fournisseurs, notamment en termes d'innovation.

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

- globalisation des achats pour l'ensemble du Groupe ;
- optimisation des achats de matières premières et composants en fonction des zones géographiques et de la volatilité des marchés ; et
- optimisation continue des spécifications des matières premières et composants (productivité achat, dont *redesign to cost...*).

(1) AGV : Automated Guided Vehicle ; Véhicule Guidé Automatique.

(2) Cobot : robot collaboratif.

■ LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN

L'objectif de Legrand en matière de *supply chain* est d'assurer la livraison des produits dans les délais requis par ses clients en optimisant les coûts de transport, d'entreposage et les niveaux de stocks.

À cet effet, les cycles d'approvisionnement, de production et de distribution sont étudiés dès la conception de produits nouveaux afin d'opter pour les solutions qui optimisent la qualité de service pour le client (disponibilité des produits) et les coûts tout en veillant à minimiser l'empreinte environnementale des flux.

Par ailleurs, les implantations logistiques du Groupe dessinent un réseau de centres de stockage et de distribution locaux, régionaux ou centraux qui permet de servir le marché de façon adaptée en fonction des gammes de produits et des spécificités géographiques.

Cette approche s'appuie sur des outils et des *process* de planification et d'exécution dédiés :

- les sites de distribution sont connectés à un outil de gestion central de la distribution, de type *Distribution Resources 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 ;
- les sites industriels utilisent des outils de planification performants basés sur le concept du *Manufacturing Resource Planning*. Ils définissent les plans de production – permettant de répondre aux besoins des clients, en assurant la meilleure adéquation entre charge et capacité – et les plans d'approvisionnement ;
- les bonnes pratiques opérationnelles des fonctions contribuant à la performance de la *Supply chain* sont recensées et partagées au sein du référentiel « Legrand Way » :
 - par exemple, le *Kanban* et les flux tirés sont progressivement déployés tout au long de la chaîne de valeur : approvisionnement et sous-traitance, fabrication et échanges intersites, et
 - des processus de collaboration « *End to End* » sont également en cours de mise en œuvre permettant une communication accrue sur l'ensemble d'un flux.

Dans le même temps, Legrand poursuit la digitalisation de sa *supply chain* par exemple *via* du *data analytics* afin d'améliorer en parallèle le niveau de stocks et le service aux clients.

Ce dispositif a 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 environ 14 % en moyenne entre 2003 et 2018 et de garantir un service de grande qualité à ses distributeurs, aussi bien en termes de disponibilité, que de flexibilité, rapidité et adaptabilité.

2.4 – AUTRES INFORMATIONS

2.4.1 – 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 2018, 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 2017 et 2018 :

<i>(% du chiffre d'affaires consolidé)</i>	2018	2017
Matières premières	9,3 %	9,5 %
Composants	23,6 %	22,5 %
TOTAL	32,9 %	32,0 %

2.4.2 – 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 une production près des lieux de commercialisation, en appliquant de manière systématique une approche « *make or buy* » à l'échelle du Groupe et en déployant les meilleures pratiques industrielles afin d'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 des sites de Boxtel, Corsico, Carcavelos, Diadema, Dayton, Diegem, Fairfield, Fort Mill, Huizhou, Jhajjar, Istanbul, Kenosha, Madrid, Mumbai, Murthal, Ospedaletto, Pau, Rancho Cucamonga, Shakopee, Shenzhen, Sydney, Tijuana, Ulyanovsk, Union City, Vhegel 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 non provisionnée relative aux sites du Groupe mentionnés ci-dessous.

Site ou filiale	Taille (en milliers de m ²)	Activité principale	Localisation
France			
Legrand Limoges	185	Siège social/Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Limoges et sa région
Autres sites français	240	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, Feuquières en Vimeu
Verneuil	90	Stockage	Verneuil-en-Halatte
Italie			
Bticino Italie, IME	235	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Varèse, Erba, Naples, Bergame, Tradate, Ospedaletto, Alessandria, Reggio nell'Emilia, Corsico
Portugal			
Legrand Electrica	31	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Carcavelos
Royaume-Uni			
Legrand Electric	32	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Scarborough, West Bromwich, Consett, Blyth
Espagne			
Legrand España	22	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Madrid, Barcelone
Pologne			
Legrand Polska	34	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Zabkovic
Hongrie			
Legrand Zrt	30	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Szentes
Allemagne			
Legrand-Bticino, Modulun	18	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Soest, Nidderau

Site ou filiale	Taille (en milliers de m ²)	Activité principale	Localisation
États-Unis et Canada			
The Wiremold Company, Ortronics Inc., Pass & Seymour Inc., Vantage, TWS, OnQ, Middle Atlantic Products, Electrorack, Nuvo, Lastar, Raritan, Pinnacle, Solarfective, Luxul, Milestone AV Technologies, OCL, AFCO Systems Group, Finelite et Server Technology, Kenall	386	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	West Hartford, Mascoutah, Rancho Cucamonga, Concord, Fort Mill, Fairfield, Anaheim, Hickory, Dayton, Somerset, Denver, Union City, Farmingdale, Maryland Heights, Shakopee, Warsaw, Reno, Toronto, Kenosha
Mexique			
Bticino de Mexico	60	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Queretaro, Tijuana
Brésil			
Legrand Brazil, Cemar, HDL, SMS, Daneva	79	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Caxias do Sul, Manaus, Sao Paulo, Aracaju, Vila Varela
Colombie			
Legrand Colombia	15	Production/Services administratifs/ Stockage	Bogota
Chine			
Rocom, Legrand Beijing, TCL, Legrand, Shidean, Raritan, Shenzen Clever Electronic	125	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Dongguan, Beijing, Huizhou, Shenzhen, Wuxi, Shanghai
Russie			
Kontaktor, Firelec	100	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Oulyanovsk, Moscou
Australie et Nouvelle-Zélande			
HPM, Trical	34	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Sydney, Melbourne, Auckland
Inde			
Legrand India, Indo Asian Switchgear, Numeric UPS, Adlec Power	114	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Jalgaon, Nashik, Sinnar, Mumbai, Noida, Murthal, Haridwar, Chennai, Jhajjar
Malaisie			
Megapower, SJ Manufacturing	25	Production/Services administratifs/ Stockage	Seri Kembangan, Shah Alam
Pays-Bas			
Legrand Nederland, Aegide-Minkels, Milestone 52		Production/Services administratifs/ Stockage	Boxtel, Veghel, Weert
Égypte			
EMB Egypt	10	Production/Distribution/ Services administratifs	Sadat city
Turquie			
Legrand Elektrik, Estap, Inform	43	Production/Services administratifs/ Stockage	Gebze, Istanbul
Arabie saoudite			
Seico	15	Production/Services administratifs/ Stockage	Jeddah

2.4.3 – Information par zone géographique

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

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.4.1.1 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 4.7.2.2 du présent document de référence pour la répartition des effectifs moyens du Groupe par zone géographique et par catégorie (*Front Office* et *Back Office*).

À partir du 1^{er} janvier 2019, en ligne avec l'évolution de l'organisation de son *front office* en trois zones ⁽¹⁾ (contre une organisation similaire en 5 zones auparavant), le Groupe organise son reporting financier en 3 zones (Europe – regroupant la France, l'Italie ainsi que les pays précédemment reportés sous la zone Reste de l'Europe –

Amérique du Nord et Centrale et Reste du Monde), dont les ventes et les effectifs moyens pondérés de 2018 sont respectivement :

- pour l'Europe, de 2 466,3 millions d'euros et de près de 14 400 personnes ;
- pour l'Amérique du Nord et Centrale, de 2 175,1 millions d'euros et d'environ 6 400 personnes ; et
- pour le Reste du Monde, de 1 355,8 millions d'euros et de près de 17 600 personnes.

En alignant ainsi davantage son organisation sur celle de ses marchés, le Groupe entend améliorer la couverture de ses clients internationaux, accélérer son développement sur des verticaux dynamiques, renforcer le déploiement de ses programmes internationaux et favoriser le partage des bonnes pratiques.

2.4.4 – 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 :

- les divisions de grandes sociétés multinationales qui concurrencent Legrand sur de nombreux marchés nationaux, sur tout ou partie de l'offre produits de Legrand, telles que : ABB, Eaton, Honeywell, Panasonic, Schneider Electric, Siemens ;
- des sociétés spécialisées intervenant sur une ou deux familles de produits telles que CommScope et Belden (câblage structuré

Voix-Données-Images), Aiphone et Urmet (portiers), Crestron et Nortek (systèmes du bâtiment), Lutron (contrôle d'éclairage), Obo Bettermann et Niedax (cheminement de câbles), Panduit (VDI et cheminement de câbles), Rittal et nVent (enveloppes et racks pour *datacenters*) Vertiv (ex-Emerson Network Power – *UPS*) ; et

- des sociétés multi-spécialistes telles que, Hager en Allemagne et en France, Gewiss et Vimar en Italie, Niko en Belgique, Gira en Allemagne, Simon en Espagne, Leviton et Hubbell aux États-Unis et au Canada, Havells en Inde, Chint en Chine.

(1) Pour davantage d'informations sur l'évolution du front office du Groupe, le lecteur est invité à se référer à la page 8 du communiqué de presse des résultats annuels 2018, publié le 14 février 2019.



3

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

3.1 – ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES	54
3.1.1 – Référentiels	54
3.1.2 – Périmètre d'application	54
3.1.3 – L'environnement de contrôle et de gestion des risques	54
3.1.4 – Les ressources affectées au contrôle interne et à la gestion des risques	55
3.2 – DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	56
3.2.1 – Définition et objectifs du contrôle interne	56
3.2.2 – Procédures, contrôles et évaluations	56
3.3 – DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES	57
3.3.1 – Définition et objectifs de la gestion des risques	57
3.3.2 – Processus de gestion des risques	57
3.4 – DISPOSITIF D'AUDIT INTERNE	58
3.4.1 – Définition et objectifs de l'audit interne	58
3.4.2 – Plan d'audit, mission et suivi	58
3.5 – PROCÉDURES D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	58
3.6 – FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE MAÎTRISE EN PLACE	60
3.6.1 – Risques stratégiques	63
3.6.2 – Risques opérationnels	65
3.6.3 – Risques réputationnels et de conformité	69
3.6.4 – Risques financiers	70
3.7 – ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES	74
3.7.1 – Responsabilité civile	74
3.7.2 – Assurance dommages matériels et pertes d'exploitation	74
3.7.3 – Autres risques transversaux assurés	74

3.1 – ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

3.1.1 – Référentiels

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe 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 de gestion des risques et de contrôle interne » publié par l'AMF en 2010.

3.1.2 – Périmètre d'application

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe couvre l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation dont la Société est tête de Groupe. Aucune entité n'est exclue du dispositif.

La Société définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures, et veille à l'existence et au bon fonctionnement du contrôle interne et de la gestion des risques au sein de ses filiales. Les sociétés nouvellement acquises intègrent le dispositif de

contrôle interne au cours de leur processus d'arrimage au Groupe et font l'objet d'un premier audit mené par l'équipe d'Audit Interne Groupe dans un délai d'environ un an suivant l'acquisition.

Le champ d'application du contrôle interne concerne l'ensemble des domaines de l'entreprise. Le dispositif de contrôle interne est régulièrement mis à jour pour s'aligner avec les enjeux de gestion des risques et avec les évolutions de l'entreprise.

3.1.3 – L'environnement de contrôle et de gestion des risques

L'environnement de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe repose sur les éléments suivants :

- les valeurs du Groupe, formalisées dans un ensemble de chartes et diffusées largement au sein des équipes. À titre d'exemple, la Charte des fondamentaux et son Guide d'application présentent les valeurs du Groupe, la Charte de la prévention et la Charte de l'environnement ; la Charte de la concurrence et le Guide des bonnes pratiques des affaires qui encadrent les pratiques commerciales ;
- l'exemplarité, vecteur essentiel de diffusion des valeurs au sein de la Société ;
- des objectifs clairs, déclinés dans la Société et communiqués aux collaborateurs (cf. 2.2.1) ;
- une structure organisationnelle et hiérarchique permettant une définition claire des responsabilités et des pouvoirs ;

- des politiques et des procédures de gestion, disponibles sur l'Intranet du Groupe, applicables à l'ensemble des filiales ;
- des outils informatiques et des accès aux systèmes d'information adaptés au rôle de chacun, dans le respect des règles de séparation des tâches.

Des systèmes de reporting existants sur l'ensemble des grands processus du Groupe, permettent de recueillir et de diffuser les informations pertinentes et fiables aux différents niveaux de l'entreprise et assurent un langage commun entre les différents niveaux organisationnels du Groupe (zones, filiales et Directions fonctionnelles). À titre d'exemple, le processus budgétaire annuel, les revues de performance pays mensuelles et trimestrielles peuvent être cités, ainsi que les différents systèmes de reporting (financier, ressources humaines, responsabilité sociétale et environnementale...) ou encore un questionnaire d'auto-évaluation du contrôle interne complété par chaque entité du Groupe.

3.1.4 – Les ressources affectées au contrôle interne et à la gestion des risques

La Direction de l'audit, du contrôle interne et de la gestion des risques anime et organise la surveillance du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne à l'aide des principaux outils que sont la cartographie des risques, le référentiel de contrôle interne, le dispositif d'auto-évaluation, les audits et le suivi des plans d'action. L'intégration de ces missions au sein d'un même service permet de garantir une cohérence méthodologique, ainsi qu'une adaptation permanente de la démarche d'audit aux risques de contrôle interne, et une adaptation rapide du référentiel de contrôle interne au regard des faiblesses détectées lors des audits.

Pour une dizaine de pays du Groupe, parmi lesquels les pays les plus contributeurs en termes d'activité (États-Unis, France, Italie, Inde, Chine, Brésil, Russie, Mexique, Colombie...), la Direction du 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 directement assuré par le Directeur Administratif et Financier de l'entité concernée. Sur l'ensemble du Groupe, les effectifs spécialisés dédiés au contrôle interne sont d'environ 33 personnes à fin 2018.

Le responsable de la fonction au niveau Groupe rencontre la Présidente du Comité d'audit manière indépendante dans le cadre de la préparation des Comités d'audit et peut la solliciter sur des sujets relevant de sa compétence.

Le responsable de la fonction au niveau Groupe est rattaché au Directeur Général, ce qui lui assure en interne toute l'autorité nécessaire.

Au-delà de la Direction du contrôle interne, les principaux acteurs sont :

- la Direction générale, dans le cadre de la conception et du pilotage du dispositif de contrôle interne du Groupe dans son ensemble ;

- les organes de gouvernance de la Société et, plus particulièrement, le Comité d'audit, dont la mission inclut le suivi de l'efficacité du dispositif ;
- le Comité des risques dans le cadre de l'animation de la cartographie des risques du Groupe ;
- les différentes Directions du Groupe, qui pour certaines animent la démarche de contrôle interne et de gestion des risques au sein de différents comités opérationnels ;
- la Direction financière dans son ensemble, et en particulier les responsables financiers nommés dans les différentes filiales de la Société, qui ont un rôle permanent dans l'organisation de l'environnement de contrôle et le respect des procédures ;
- les *managers*, aux différents niveaux de l'organisation, qui ont pour responsabilité de piloter le dispositif de contrôle interne sur leur périmètre.

Un schéma synthétique présente dans le rapport intégré, la gouvernance en place sur les aspects de gestion des risques et de contrôle interne.

LIMITES

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

3.2 – DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

3.2.1 – 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 politiques, de procédures, d'outils et d'actions adaptés aux caractéristiques de Legrand qui :

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

Le contrôle interne est un dispositif large qui ne se limite pas uniquement aux procédures permettant de fiabiliser les informations comptables et financières. Plus généralement il a pour objectifs :

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

Le dispositif de contrôle interne est en permanence alimenté par le processus de gestion des risques. Ainsi, le dispositif de contrôle interne s'adapte et répond aux évolutions de l'univers de risques du Groupe.

3.2.2 – Procédures, contrôles et évaluations

Les activités de contrôle interne (procédures et contrôles) sont définies dans un référentiel de contrôle interne mis à jour régulièrement. Ce référentiel de contrôle interne est accessible en ligne sur l'Intranet du Groupe, ainsi que l'ensemble des règles de gestion, comptables, financières et juridiques édictées par le Groupe.

Les activités de contrôle interne et, en particulier, les contrôles en place, sont revus annuellement, au travers d'un dispositif d'auto-évaluation, obligatoire pour toutes les entités, et supportés par un outil dédié.

Le dispositif d'auto-évaluation aborde les questions d'environnement de contrôle interne et les contrôles sur les principaux processus du Groupe (Achats, Ventes, Stocks, Paye, Immobilisations, etc.). Ce questionnaire évolue chaque année dans une démarche d'amélioration continue. En effet, en fonction des forces et faiblesses identifiées lors des audits ou des auto-évaluations, ainsi que de l'évolution des risques et de l'environnement de contrôle, le questionnaire est adapté.

La taille du questionnaire varie en fonction de la taille des entités répondantes.

Les résultats de ces questionnaires d'auto-évaluation et de ces tests sont systématiquement revus, consolidés et analysés par la Direction du contrôle interne.

Le résultat de la campagne d'auto-évaluation 2018 révèle qu'au global les entités du Groupe présentent un taux de conformité de 89 % au « dispositif minimum de contrôle interne », contre 90 % en 2017. Le Groupe estime ce niveau de conformité comme satisfaisant. Un accompagnement spécifique est réalisé pour permettre à toutes les entités d'atteindre ce niveau, et des initiatives transverses sont lancées sur les sujets qui le nécessitent. En 2018, des actions spécifiques ont été menées pour renforcer les règles de gestion des accès informatiques, accompagner le déploiement de nouvelles procédures du programme de conformité (*compliance*), ou encore la prévention des fraudes.

L'outil informatique utilisé pour supporter la démarche de contrôle interne intègre un module permettant de piloter les plans d'actions identifiés par les filiales.

Le dispositif de contrôle interne en place au sein du Groupe et ses évolutions potentielles sont présentés annuellement au Comité d'audit.

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

3.3 – DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

3.3.1 – Définition et objectifs de la gestion des risques

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 du Groupe ou sa réputation. Le risque représente également la possibilité de manquer une opportunité, par exemple stratégique.

La gestion des risques est un dispositif dynamique qui permet aux dirigeants d'identifier, d'analyser et de traiter les principaux risques au regard des objectifs stratégiques de la Société pour les maintenir à un niveau acceptable.

Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de ce dernier.

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

- protéger les femmes et les hommes du Groupe ;
- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décisions et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs et ainsi la création de valeur dans la durée pour l'ensemble des parties prenantes ;
- 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.

3.3.2 – Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques comporte 3 étapes :

- 1) L'identification des risques : l'univers des risques est défini collectivement sur la base d'entretiens et d'ateliers avec les principaux dirigeants du Groupe (approche *top-down*), complété par la contribution des filiales et des Directions fonctionnelles du Groupe (approche *bottom-up*), d'experts métiers et par des éléments de *benchmark* externes.

Une mise à jour de l'univers des risques en 2018 a conduit à identifier 25 risques pertinents.

- 2) L'évaluation des risques identifiés : l'évaluation et la classification des risques sont réalisées par un collège de dirigeants du Groupe dans un outil dédié. Les risques sont évalués et classés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel selon une échelle homogène de critères. Les risques sont ensuite priorisés en fonction de l'évaluation de leur niveau de maîtrise. L'analyse des risques est étayée par la revue régulière d'indicateurs spécifiques (les *KRI – Key Risk Indicators*). Ces indicateurs, établis sur la base de données historiques et prospectives, sont suivis par les Directions fonctionnelles en ayant la responsabilité et sont partagés avec le *Risk manager* du Groupe qui est en charge de l'animation du processus.

L'identification des risques et leur évaluation aboutissent à une cartographie des risques qui est présentée pour validation

au Comité des risques ; les éléments relatifs aux risques et aux dispositifs de maîtrise des risques sont détaillés dans le paragraphe 3.6 de ce chapitre.

3. Le traitement des risques : les mesures de traitement comprennent la réduction, le transfert, ou l'acceptation d'un risque. Les plans d'action sont définis et les propriétaires des risques identifiés au sein des Directions fonctionnelles, avec la contribution du *Risk manager* du Groupe. Le Comité des risques valide le mode de traitement des principaux risques et suit l'avancement des plans d'action.

La démarche de gestion des risques est supportée par un outil spécifique, permettant de documenter la méthodologie, de mieux impliquer les acteurs et de faciliter le pilotage et le reporting.

La gouvernance est assurée par un Comité des risques semestriel présidé par la Direction générale du Groupe et dans lequel sont présentes les Directions opérationnelles et fonctionnelles.

Le Comité d'audit 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, ainsi que les dispositifs de maîtrise en place et les éventuels plans d'action en cours. Un compte rendu de cette réunion du Comité d'audit est fait au Conseil d'administration.

3.4 – DISPOSITIF D'AUDIT INTERNE

3.4.1 – Définition et objectifs de l'audit interne

La mission de l'audit interne est de donner une assurance objective sur le degré de maîtrise des opérations, les processus de *management* des risques, de contrôle, et de gouvernance, et de faire des propositions pour renforcer leur efficacité.

3.4.2 – Plan d'audit, mission et suivi

Un plan d'audit est défini chaque année, en respectant les règles d'élaboration suivantes :

- la rotation des audits sur l'ensemble des entités de reporting du Groupe et des Directions fonctionnelles ;
- l'audit des nouvelles acquisitions du Groupe dans l'année suivant leur rachat ou la prise de participation ;
- des audits de suivi des plans d'actions mis en place par les entités opérationnelles quand la situation le nécessite ;
- l'audit des dispositifs de maîtrise des risques identifiés dans le cadre du *Risk management* ;
- des audits spécifiques et transverses, visant à couvrir des risques majeurs ou émergents.

Le plan d'audit, préalablement validé par la Direction générale, est présenté annuellement au Comité d'audit.

Chaque mission d'audit donne systématiquement lieu à un rapport. Ces rapports sont diffusés à la Direction générale. Une synthèse de ces rapports est restituée chaque trimestre au Comité d'audit.

Les recommandations formulées dans les rapports d'audit abordent directement les risques inhérents aux faiblesses de contrôle interne identifiées, venant ainsi renforcer l'approche *bottom-up* préalablement mentionnée. La correcte mise en œuvre des plans d'action est suivie de manière systématique par la Direction du contrôle interne.

3.5 – PROCÉDURES D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les objectifs

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

- garantir la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles en vigueur ;
- assurer l'application des instructions fixées par la Direction générale du Groupe concernant ces informations ;
- préserver les actifs du Groupe ;
- assurer la détection et la prévention des fraudes et des irrégularités comptables, dans la mesure du possible ;
- garantir la fiabilité des informations financières et comptables internes ainsi que celles communiquées aux marchés.

Les acteurs clefs

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

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 responsables financiers des filiales qui sont nommés par la Direction financière du Groupe et lui sont rattachés fonctionnellement, se voient en particulier confier les responsabilités du contrôle interne et le rôle de Responsable de la Conformité (*Compliance Officer*) au sein de leur filiale. La nomination par la Direction financière du Groupe vise à garantir un niveau homogène et adapté des compétences des personnes retenues.

■ LE CONTRÔLE DE GESTION GROUPE

Le contrôle de gestion Groupe, rattaché hiérarchiquement à la Direction financière, a un rôle clé dans le processus de suivi et de contrôle de la performance des filiales et de l'application des procédures par celles-ci. 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 financier et du budget, intégrées dans le référentiel 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 ses 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 du financement et de la trésorerie est rattachée hiérarchiquement à la Direction financière.

L'identité des signataires des comptes bancaires est validée par la Direction financière. Les flux financiers sont contrôlés au travers de procédures 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, le Groupe 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 du 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.

3.6 – FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE MAÎTRISE EN PLACE

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, son image, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs. D'autres risques, non identifiés, émergents 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 paragraphe 3.3 du présent document de référence.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les principaux risques ; et les dispositifs de maîtrise associés, organisés

en 4 catégories : les risques stratégiques, les risques opérationnels, les risques réputationnels, les risques financiers.

Dans chacune des 4 catégories, les risques sont classés selon le niveau de **criticité** (combinaison de l'impact estimé et de la probabilité d'occurrence) évalué lors de l'exercice de cartographie des risques. Il s'agit donc d'un niveau de risques brut, avant prise en compte des dispositifs de maîtrise des risques.

La criticité des risques est évaluée sur une échelle à 4 niveaux (mineur, modéré, significatif, critique). Seuls les risques évalués avec un niveau de criticité « critique », « significatifs » ou « modéré » sont détaillés dans le présent chapitre.

Certains risques évalués avec un impact modéré sont détaillés dans le chapitre 3 du présent document, conformément aux obligations de déclaration de performance extra-financière.

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place	Criticité	Référence
Risques stratégiques			3.6.1
Rupture technologique et transformation digitale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chief Digital Officer et programme d'accélération digitale ■ Programme Eliot ■ Équipe dédiée « Innovation & Systèmes » et programme d'innovations transverses ■ Innovation et R&D ■ Partenariats stratégiques 	Significatif	3.6.1.1
Risques liés au <i>pricing power</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement de la valeur ajoutée des produits par des efforts d'innovation et de <i>marketing</i>. ■ Analyse mensuelle de l'effet-prix dans chaque pays (sur le chiffre d'affaires et sur la marge opérationnelle) ■ Équipes <i>pricing</i> dans les zones 	Significatif	3.6.1.2
Risques liés à la croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Équipe dédiée aux acquisitions ■ Processus rigoureux de <i>due diligence</i> et de sélection ■ Clauses contractuelles ■ Dispositif d'arrimage éprouvé, intégrant des compétences multidisciplinaires 	Significatif	3.6.1.3
Changements des normes produits et de la réglementation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Département normalisation ■ Réseau de correspondants ■ Comité de la normalisation 	Modéré	3.6.1.4

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place	Criticité	Référence
Risques opérationnels			3.6.2
Cybersécurité, continuité et performance des systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> ■ Équipe multi-compétence ■ Masterplan sécurité ■ Gouvernance spécifique ■ Gestion centralisée des infrastructures ■ Suivi 24/7 des applications critiques ■ Hotline unique couvrant le monde entier ■ Audit des dispositifs en place 	Critique	3.6.2.1
Gestion des talents et des compétences et bien-être au travail	<ul style="list-style-type: none"> ■ Processus de gestion des talents ■ Mécanismes de motivation et de fidélisation des collaborateurs clés ■ Accompagnement à l'intégration des nouveaux salariés ■ Indicateurs quantitatifs et qualitatifs <i>via</i> un reporting dédié 	Significatif	3.6.2.2
Propriété intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Département dédié et réseau de correspondants dans le Groupe ■ Appel ponctuel à des experts ■ Utilisation de cabinets de conseils de renommée internationale 	Significatif	3.6.2.3
Disponibilité des matières premières et composants	<ul style="list-style-type: none"> ■ Surveillance de marché ■ Pilotage central du risque de pénurie ■ Plan de surstockage ou de substitution 	Significatif	3.6.2.4
Échec dans le lancement d'un nouveau produit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Processus « Création de l'Offre Produits » ■ Réunions de suivi et de validation avec la Direction générale ■ Analyse de risque projet et partage d'indicateurs. 	Significatif	3.6.2.5
Défaut fournisseur ou mauvaises pratiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Démarche systématique de qualification des fournisseurs ■ Identification des fournisseurs critiques (interdépendance, fragilité financière, risques relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) ■ Démarche de réduction du risque fournisseur (stratégie <i>multi-sourcing</i>, sécurisation des approvisionnements, plan d'action RSE) ■ Audit RSE des fournisseurs ■ Politique d'achats responsables – Labellisation « Relations Fournisseurs Responsables » 	Modéré	3.6.2.6
Indisponibilité d'un site de production, de stockage ou logistique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concentration limitée des activités industrielles ■ Identification des risques et vulnérabilités et plan de prévention ■ Investissements réguliers en modernisation et en maintenance du dispositif industriel ■ Audits externes ■ Programme mondial d'assurance des risques dommage et perte d'exploitation 	Modéré	3.6.2.7
Risques liés au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartographie de vulnérabilités et analyse des actifs exposés ■ Stratégies d'atténuation des impacts (mesures organisationnelles et solutions techniques) 	Modéré	3.6.2.8
Risques réputationnels et de conformité			3.6.3
Qualité et sécurité des produits	<ul style="list-style-type: none"> ■ Politique qualité ■ Certification ISO 9001 des sites de production ■ Processus de surveillance des produits ■ Qualification des produits par des laboratoires certifiés ■ Processus de gestion des insatisfactions clients ■ Enquêtes de satisfaction ■ Procédure de gestion des rappels de marché 	Significatif	3.6.3.1
Éthique des affaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réseau de <i>Compliance Officers</i> présents dans chaque pays ■ Programme de <i>compliance</i> ■ Guide des Bonnes Pratiques des Affaires ■ Charte de la concurrence ■ Comités <i>Compliance</i> dans les pays et au niveau du Groupe ■ Matrice des risques et contrôle en place par pays ■ Dispositif d'alerte éthique et fraude ■ Plan de formation et de communication 	Significatif	3.6.3.2 Enjeu n° 3 feuille de route RSE

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place	Criticité	Référence
Dompage à la marque et à la réputation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Équipe dédiée en charge de la veille sur les réseaux sociaux ■ Digital Dashboard ■ Procédures de détection et de réaction. 	Significatif	3.6.3.3
Protection des données à caractère personnel	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Data Privacy Officer</i> et réseau de <i>Data Privacy Representatives</i> ■ Principe appliqué du « Privacy by Design » pour les produits Eliot ■ Audits de sécurité et tests d'intrusions ■ <i>Privacy Impact Assessment</i> systématique sur les produits connectés 	Significatif	3.6.3.4
Conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responsable Sécurité/Santé au Travail (SST) et un réseau de correspondants ■ Politique de Prévention basée sur des référentiels internationaux ■ Charte Legrand en matière de Droits humains ■ Cartographie des risques en matière de Droits humains au travail ■ Démarche d'achats responsables 	Significatif	3.6.3.5. Enjeux n° 6 et n° 7 feuilles de route RSE
Impact sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Département dédié et réseau de correspondants dans le Groupe ■ Axe « Limiter notre impact sur l'environnement » de la feuille de route RSE 2014-2018 ■ Démarche de certification ISO 14001, ISO 50001 et audits environnementaux ■ Reporting environnemental conforme à Grenelle 2 et Global Reporting Index ■ Plan de réduction de l'empreinte carbone 	Modéré	3.6.3.6 Enjeu n° 9 de la feuille de route RSE
Risques financiers			3.6.4
Non atteinte la performance financière attendue	<ul style="list-style-type: none"> ■ Budgets annuels multi-scenarios ■ Analyse détaillée mensuelle de la performance ■ Revue trimestrielle de la performance ■ Responsabilisation des <i>managers</i> dont la rémunération est liée à l'atteinte d'objectifs annuels contractualisés sous la forme d'un <i>Financial Performance Contract</i> 	Significatif	3.6.4.1
Fiabilité des comptes et faiblesses de contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> ■ Équipe d'audit interne Groupe ■ Référentiel de contrôle interne et dispositif d'auto-évaluation ■ Reporting systématique des fraudes 	Significatif	3.6.4.2
Risque de change	<ul style="list-style-type: none"> ■ Couverture « naturelle » des risques de change opérationnels ■ Couverture des positions de change intra-Groupe significatives 	Modéré	3.6.4.3
Risque pays	<ul style="list-style-type: none"> ■ Répartition géographique équilibrée ■ Suivi et contact permanent avec les différents pays du Groupe ■ Assurance couvrant les risques de crédit, de dommage et de rapatriement 	Modéré	3.6.4.4
Risques fiscaux	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direction fiscale Groupe et experts fiscaux dans les pays à enjeu ■ Recours à des experts externes et des cabinets de réputation internationale ■ Veille réglementaire ■ <i>Country by country</i> reporting ■ Politique Groupe de stratégies fiscales non agressives ■ Revue mensuelle de la charge d'impôts par pays ■ Revue trimestrielle avec les responsables financiers des pays ■ Revue fiscale trimestrielle avec le Directeur Financier et annuelle avec le Directeur Général 	Modéré	3.6.4.5
Risque crédit client	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reporting spécifique sur les en-cours clients ■ Programme d'assurance risque crédit 	Modéré	3.6.4.6
Risque de financement et de liquidité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi régulier de l'échéancier de remboursement de la dette ■ <i>Headroom</i> mobilisable ■ Dette à taux majoritairement fixe 	Modéré	3.6.4.7
Valeur des marques et des <i>goodwill</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tests annuels de dépréciation ■ Suivi de la performance par le contrôle de gestion 	Modéré	3.6.4.8

3.6.1 – Risques stratégiques

■ 3.6.1.1 RUPTURE TECHNOLOGIE ET TRANSFORMATION DIGITALE

Dans un contexte de digitalisation de l'économie et de développement rapide des solutions digitales, le Groupe pourrait :

- ne pas être en mesure de se développer sur de nouveaux marchés porteurs ;
- être menacé sur certains segments de marché historiques si son offre produits ne répondait pas aux nouvelles attentes des utilisateurs (objets connectés ; contrôle vocal ; maintenance et services, maintien d'un lien continu avec les consommateurs, changement dans la valeur d'usage) ;
- ne pas faire face aux évolutions de la chaîne économique : nouveaux prescripteurs, intégration verticale, *e-commerce*, désintermédiation ;
- ne pas savoir tirer profit du nouvel actif que représentent les données (traitement du *big data*).

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, les initiatives suivantes sont en place :

- un programme d'accélération digitale, animé par le *Chief Digital Officer* et suivi directement en Comité de direction, qui vise à l'amélioration de l'expérience client, l'expérience employé et l'excellence opérationnelle grâce aux apports des nouvelles technologies. Ce programme a abouti au lancement de plusieurs initiatives qui vont permettre au Groupe de limiter les risques identifiés et de développer des opportunités de croissance.
- les *Strategic Business Unit (SBU)* analysent de manière permanente les produits, les technologies et les marchés en présence ;
- une Direction innovation et systèmes, travaillant de manière transverse avec les différentes *Strategic Business Units (SBUs)* du Groupe, et qui exerce un rôle de veille sur les architectures des systèmes, l'interopérabilité des offres, les tendances technologiques, et la standardisation et la propriété intellectuelle. Sur cette base, la Direction innovation et système définit les orientations du Groupe, en particulier en matière d'innovation. Le programme d'innovation est organisé autour de 4 thèmes clefs (Économie d'énergie ; *Internet Of Systems* et intelligence artificielle ; évolution de l'installation ; nouvelles technologies) ;
- le programme stratégique Eliot de développement d'une offre d'objets connectés ;
- de nombreux partenariats signés avec de grands acteurs des nouvelles technologies en vue de développer en commun des offres de produits connectés et interopérables. Le Groupe est

également membre depuis de nombreuses années de plusieurs associations ou alliances technologiques ;

- une stratégie d'innovation nourrie par des investissements de recherche et développement représentant en moyenne à long terme entre 4 % et 5 % du chiffre d'affaires du Groupe, la part dédiée aux technologies électroniques et digitales étant en croissance depuis de nombreuses années.

■ 3.6.1.2 RISQUES LIÉS AU PRICING POWER

La capacité de Legrand à ajuster ses prix de vente à ses prix de revient pourrait être remise en question du fait des éléments suivants : développements des nouveaux canaux de distribution et en particulier le *e-commerce*, parts de marchés gagnées par des marques de distributeurs, concurrence de produits bons marchés fabriqués dans des pays à bas coûts ou concurrence de produits contrefaits.

Legrand, conscient de ces risques, engage des efforts soutenus et continus en matière de veille de marché, de positionnement de ses marques, de gestion active du mix produit, de recherche et développement, de *marketing*, et de développement de nouveaux canaux de distribution afin d'augmenter la valeur ajoutée de ses produits et l'attractivité de son offre tout en maîtrisant ses coûts, et de préserver ou développer ses parts de marché (voir paragraphes 2.2.2.1 du présent document de référence).

Pour surveiller toute déviation, une analyse de l'impact des prix sur le chiffre d'affaires et la rentabilité opérationnelle est réalisée mensuellement. Des balances d'inflation sont également produites par chaque pays et analysées.

Des équipes Pricing sont organisées au sein des zones pour définir des stratégies de pricing multi-canal.

Par ailleurs, les nouvelles activités du Groupe, dont les évolutions sont tirées par des mégatendances sociétales et technologiques, permettent également de limiter ce risque (voir paragraphe 2.1.1.2).

3.6.1.3 CROISSANCE EXTERNE

La stratégie de croissance de Legrand, en cohérence avec les orientations données par le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et le Conseil d'administration, repose notamment sur des acquisitions *bolt-on*⁽¹⁾ disposant de fortes positions de marché ou de nouvelles technologies et offrant 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, de réussir à intégrer les entreprises, technologies ou produits acquis, de gérer efficacement les nouvelles branches d'activité acquises, ou encore de réaliser les économies et autres synergies escomptées. Legrand pourrait également rencontrer d'autres problèmes lors de l'arrimage 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 2.2.2.2 du présent document de référence).

Préalablement à tout projet d'acquisition, le Groupe procède à des audits et due diligences, 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.

Concernant le financement, les dispositifs de maîtrise sont présentés dans le paragraphe 3.6.4.7.

Les contrats d'acquisition incluent systématiquement un certain nombre de clauses d'usage permettant à Legrand de couvrir des risques potentiels (garantie d'actif/passif, indemnités spécifiques, clauses de non-concurrence, etc.). Selon les cas, Legrand peut également avoir recours à des assurances de garantie de passif.

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 présidé par la Direction générale. Dans le cadre du processus d'arrimage, un premier audit interne est conduit environ douze mois après l'acquisition, afin d'établir les plans d'action nécessaires à la mise en conformité aux standards du Groupe des processus de la société acquise.

Enfin, ces acquisitions entraînent, lors de leur première consolidation, la comptabilisation au bilan de valeurs de *goodwill* ou de marques qui peuvent être significatives et qui pourraient présenter un risque de dépréciation en cas de baisse significative du résultat de ces sociétés. Ce risque financier est décrit dans le paragraphe 3.6.4.8 de ce chapitre.

3.6.1.4 CHANGEMENTS DES NORMES PRODUITS ET DE LA RÉGLEMENTATION

Les produits de Legrand, vendus dans près de 180 pays, sont soumis à des réglementations et des normes nationales et internationales, telles que les directives de l'Union européenne ou le *National Electric Code* aux États-Unis, et de normes adoptées par des organismes internationaux tels que le Comité européen de la normalisation électrotechnique ou le *Federal Communication Commission* (FCC), 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 pourrait ne pas anticiper un changement de normes ou de réglementation à venir et voir ses produits retirés des marchés ; ou manquer une opportunité de développer ses parts de marché et son chiffre d'affaires.

La réglementation évolue rapidement, tirée par l'enjeu des produits connectés.

Pour gérer les risques relatifs à ces sujets, un département dédié à la normalisation est en charge de contribuer à l'évolution des normes et de la législation technique applicables aux produits, systèmes et installations, en fonction de la stratégie du Groupe, et informer le Groupe de ces évolutions.

Un comité de la normalisation se tient trois fois par an, et réunit les équipes de la stratégie, les *SBU's* et le *Front Office*. Un réseau de correspondants présents à travers le monde permet au Groupe de capter les évolutions des standards locaux et internationaux et s'impliquer dans un certain nombre de commissions de normalisation.

Par ailleurs, les produits Legrand sont soumis à de nombreuses réglementations, notamment commerciales, douanières et fiscales en vigueur dans chacun des pays où le Groupe opère, 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.

(1) Sociétés de petite et moyenne taille complémentaires des activités du Groupe.

3.6.2 – Risques opérationnels

3.6.2.1 CYBERSÉCURITÉ, CONTINUITÉ ET PERFORMANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Du fait de la multiplicité de ses opérations, de ses processus et de ses implantations internationales, l'activité de Legrand repose sur des systèmes d'information multiples et souvent interconnectés. Par ailleurs, le développement des produits connectés (programme Eliot) constitue pour le Groupe une exposition potentielle aux risques spécifiques de cybercriminalité et de sécurité des données.

La défaillance des systèmes (réseaux, *cloud*, infrastructures et applicatifs), utilisés par le Groupe (que ce soit directement ou par l'intermédiaire de prestataires) ou, l'existence de faille dans leur système de sécurité, pourrait ralentir ou interrompre partiellement l'activité industrielle et commerciale du Groupe, impacter la qualité de service à ses clients, ou pourrait compromettre le niveau de sécurité et de confidentialité attendu par les parties prenantes.

De telles défaillances pourraient avoir pour origine aussi bien des causes internes (défaut de paramétrages, obsolescence des systèmes, défaut de maintenance d'infrastructures, mauvaise maîtrise des projets informatiques, malveillance) que des causes externes (virus, cybercriminalité, etc.).

Les risques relatifs aux systèmes d'information sont encadrés par une gouvernance spécifique (comités mensuels, trimestriels et annuels dédiés supervisés par le Comité des risques Groupe).

La gestion de l'informatique est organisée de façon centralisée au sein d'une Direction des Systèmes d'Information mondiale.

Les compétences suivantes sont mises en œuvre au sein de la DSI :

- un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) et son équipe, dédiés à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des systèmes d'information, sont en charge de définir et mettre en œuvre les politiques et les projets spécifiques à ces domaines : plan de sécurité informatique, protection des données personnelles, déploiement de la Charte d'utilisation des systèmes d'information auprès de chaque collaborateur, sauvegarde des données etc. Cette fonction conduit aussi, régulièrement, avec le support de prestataires externes, des audits de sécurité et des tests d'intrusion sur les systèmes d'information ;
- les équipes « Projets » et « Architectures et Expertises », mettent en œuvre les systèmes et les infrastructures selon des structures de gouvernance établies ;
- les équipes « Support » en charge de la continuité de service des infrastructures et des applications. Elles définissent les programmes d'investissement et de maintenance nécessaires, pilote le processus de gestion des changements ;
- une équipe spécifique qui assiste et contrôle les filiales, aussi bien pour les structures que pour les projets applicatifs.

La gestion des infrastructures des systèmes d'information est centralisée et une gouvernance propre est en place. Elle comprend des dispositifs de sauvegardes, des serveurs et leur virtualisation ; la gestion des accès utilisateurs *via Active Directory* ; la gestion du matériel informatique, les réseaux LAN et WAN, le pilotage des Services externalisés et la gestion des contrats.

La gestion des applications utilisées dans le Groupe est également centralisée. Néanmoins certaines applications à usage domestique sont néanmoins gérées localement.

En termes de dispositif, Legrand déploie un master plan cybersécurité qui vise à consolider et compléter l'ensemble des mesures de protection, de détection, et de réaction déjà mise en œuvre dans le cadre de sa politique de sécurité. Ce master plan est structuré autour des 7 éléments suivants :

- une analyse détaillée des risques informatiques ;
- une politique de sécurité des systèmes d'information basée sur les standards applicables et les bonnes pratiques de place (ISO 27002, recommandations de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, etc.) ;
- l'intégration de la sécurité dans les projets informatiques grâce à une méthodologie spécifique ;
- un programme de sensibilisation des employés à la cyber-sécurité ;
- un processus structuré de traitement des incidents impliquant un CERT (*Computer Emergency Response Team*) et un MSSP (*Managed Service Security Provider*) ;
- un dispositif de veille juridique, réglementaire et normatif ;
- un programme spécifique dédié à la sécurité et au traitement des données personnelles des objets connectés Eliot et de son *cloud*.

Les applications critiques bénéficient d'une maintenance 24/7 et des indicateurs de qualité sont suivis permettant de mesurer la performance des applications.

Un service support unique (Hotline) est disponible dans tous les pays pour tous les salariés.

Par ailleurs, les relations avec les fournisseurs en charge des prestations informatiques externalisées sont encadrées par des contrats intégrant des clauses relatives à la continuité et à la sécurité et par une gouvernance dédiée.

Des audits informatiques sont effectués par des consultants externes ou en interne par l'équipe d'audit interne.

Enfin, en cas de dommages, un contrat d'assurance couvre les dommages sur le matériel, la perte d'exploitation et les coûts de récupération ou de reconstitution des données. Une assurance *cyber risks* est également contractée.

3.6.2.2 GESTION DES TALENTS ET COMPÉTENCES, ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Généralement, 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 expertise produit ou marché 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.

Enfin, le bien-être des salariés au travail est un facteur d'engagement et donc d'efficacité au travail. L'insatisfaction des salariés pourrait conduire à leur désengagement et donc à une perte d'efficacité, voir dans les situations les plus graves, à des grèves ou à des démissions.

Legrand s'appuie sur 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. La fonction ressources humaines est présente dans l'ensemble des pays, soit au niveau local, soit au niveau régional.

Legrand a notamment déployé des mécanismes de motivation et de fidélisation de ses collaborateurs clés, et fait de la gestion des compétences et des talents une des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.

Les principaux dispositifs sont les formations, les entretiens de performance annuels (processus CAPP – *Competency Appraisal Performance & Perspective*), le processus de gestion des talents (identification, plan de succession, Comités de mobilité) et les dispositifs de fidélisation de *managers*.

Par ailleurs, plusieurs initiatives Groupe sont à mentionner depuis 2017, comme la relance d'un programme de formation *corporate*, très sélectif, parmi les talents identifiés, la mise à disposition d'une plate-forme de mobilité pour favoriser les mouvements internationaux, mais aussi des politiques locales fortes de développement (Mexique, États-Unis) qui permettent de renforcer la marque employeur, et la rétention des meilleures compétences.

Afin d'anticiper et de piloter les risques éventuels, un reporting mensuel a été mis en place, permettant d'établir des données consolidées quantitatives et qualitatives pour un large périmètre (près de 90 % des effectifs). Ce reporting intègre le risque social et l'appréciation de son évolution, ainsi que le taux de fidélisation. Un reporting annuel des données relatives aux ressources humaines, permet de consolider les indicateurs sociaux, présentés en synthèse au paragraphe 4.7.2 du présent document de référence.

Legrand a mené sa première enquête d'engagement auprès de l'ensemble de ses salariés en 2017. Cette enquête a recueilli un taux de participation de 78 %. Cette enquête a permis à chacun de s'exprimer, entre autres, sur sa fierté d'appartenance à la société, ses conditions de travail, sa confiance en la Direction... En 2018, le Groupe a travaillé à l'élaboration de plans d'action découlant de cette enquête, afin d'améliorer la satisfaction de ses salariés.

Des dispositifs d'alerte sont également mis en œuvre pour informer rapidement le Groupe en cas de départ de collaborateurs clés.

Enfin, la communication interne vise aussi à maintenir 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 (*Welcome Days* 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 du Groupe et les Intranets Dialog locaux, ou le Web magazine.

3.6.2.3 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 innovation et systèmes du Groupe. Cette dernière est en particulier en charge du suivi des brevets, des modèles, des marques et des noms de domaines ainsi que de la lutte contre la contrefaçon, incluant des démarches conjointes avec les autres acteurs du marché au sein d'organismes professionnels (GIMELEC, IGNES, ASEC, etc.).

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

Cette approche est animée via un Comité normalisation.

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 1 912,8 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2018, contre 1 892,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Une description de la démarche du Groupe en matière de lutte contre la contrefaçon est présentée dans le chapitre relatif à la Feuille de route RSE (paragraphe 4.2.1.2).

■ 3.6.2.4 DISPONIBILITÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES ET COMPOSANTS

Certaines matières et composants utilisés dans la fabrication des produits du Groupe peuvent faire l'objet de pénuries. C'est le cas par exemple pour certains métaux, plastiques, et certains composants électroniques. Pour les achats concernés, Legrand pourrait voir les prix augmenter, les délais d'approvisionnement s'allonger ou ne plus trouver de sources d'approvisionnement du tout.

Dans ce contexte, une procédure spécifique a été mise en place en mai 2018 pour piloter au niveau du Groupe le risque de pénurie : chaque pays doit ainsi identifier ses risques spécifiques et des plans d'action sont pilotés en coordination avec les équipes centrales.

Les plans d'action consistent par exemple à adopter une stratégie de surstockage, de substitution, ou de travailler sur les temps d'approvisionnement estimés et les prévisions.

■ 3.6.2.5 ECHEC DANS LE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT

Legrand est une entreprise industrielle qui procède régulièrement à des lancements de produit de grande ampleur, qui nécessitent des investissements importants en temps et en ressources. Ces projets de grande envergure pourraient s'avérer être des échecs : échec industriel, arrivée tardive sur le marché, échec commercial. Ces échecs pourraient se traduire par une perte de chiffre d'affaires, par des dépréciations d'actifs ou des pertes de parts de marché.

Pour prévenir ces risques, les dispositifs suivants sont en place :

- un processus « Création de l'Offre » est défini, comportant des étapes clefs (« *milestones* » de validation), permettant de détecter des anomalies ou des dérives dans les projets. Chaque *Strategic Business Unit (SBU)* réalise une revue mensuelle du portefeuille des projets dans le cadre de ce processus ;
- des Réunions *Marketing* Mensuelles (RMM) réunissent les équipes commerciales, les *SBU* et la Direction. Ces RMM sont l'instance de validation des projets produits et de leur suivi. Des indicateurs de suivi et une analyse de risque projet sont partagés lors de ces réunions sur les projets significatifs.

■ 3.6.2.6 DÉFAUT FOURNISSEUR OU MAUVAISES PRATIQUES

Les fournisseurs et sous-traitants du Groupe sont un élément clef de la chaîne de valeur et peuvent à ce titre représenter un facteur de risque important :

- une défaillance financière ou opérationnelle d'un ou plusieurs fournisseurs, sans solution alternative, peut constituer un risque important pour la continuité d'activité ;
- par ailleurs, la réputation du Groupe pourrait être entachée par les mauvaises pratiques d'un fournisseur en matière de respect de l'environnement, de l'éthique des affaires, du droit du travail ou des Droits humain et des libertés fondamentales.

Concernant le risque de défaillance, globalement, la répartition géographique des approvisionnements (par origine : France 13 %, Italie 13,2 %, Reste de l'Europe 13,3 %, Amérique du Nord et Centrale 26,5 %, Reste du Monde 33,9 %) n'est pas considérée comme un facteur de risque majeur (risques pays ou géopolitiques) pour le Groupe.

Une analyse des achats démontre que le risque de dépendance auprès des fournisseurs est limité ; en effet les achats auprès des 10 principaux fournisseurs de Legrand représentent en 2018 environ 6,2 % du montant total des achats, stable par rapport à 2017. Le fournisseur le plus important représente 1,3 % du montant total des achats.

La Direction des achats a mis en place une politique systématique de qualification et d'homologation des fournisseurs, intégrant les risques opérationnels et les risques RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

De plus, pour réévaluer régulièrement les risques, une campagne annuelle d'analyse du risque fournisseurs est réalisée, couvrant, entre autres, les risques d'interdépendance, la capacité financière des fournisseurs et des critères relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. 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, plan d'amélioration RSE, etc.).

Pour se prémunir des mauvaises pratiques d'un fournisseur au regard des engagements pris par le Groupe en termes de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Direction des achats Groupe a mis en place une politique d'achat responsable détaillée dans le paragraphe 4.3.2 « Assurer des achats responsables » du présent document de référence.

3.6.2.7 INDISPONIBILITÉ D'UN SITE DE PRODUCTION, DE STOCKAGE OU LOGISTIQUE

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

Le risque de survenance de tels événements se trouve accentué par la multiplication des sites du Groupe, mais l'impact global sur le Groupe est réduit par le nombre et la dispersion géographique des sites industriels pour l'ensemble des activités opérationnelles.

Par ailleurs, une analyse régulière des risques et vulnérabilités des sites du Groupe est réalisée par la Direction de l'immobilier conjointement avec l'assureur du Groupe. Ces analyses intègrent les risques techniques (incendie, bris de machines, fuite de gaz, etc.). Elles permettent d'évaluer les risques de dommages aux biens et les pertes d'exploitation liées, et d'émettre des recommandations en termes de prévention et protection..

En fonction de ces analyses, les directions locales, en coordination avec la Direction des Opérations Groupe, pilotent les investissements consacrés à la prévention, à la protection, à la modernisation et à l'entretien des moyens industriels et logistiques.

Les principaux plans d'action sont suivis lors des *Country Operation Performance Review*, et les bonnes pratiques de prévention intégrées au Legrand Way.

Dans le cadre de cette politique de prévention, Legrand mène en particulier des audits conjoints avec les experts de la compagnie d'assurance du Groupe pour évaluer au mieux les installations de protection contre les incendies et engager les actions jugées nécessaires. En 2018, 50 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.

3.6.2.8 RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le changement climatique se traduit par la matérialisation de nouvelles sources de risques pour les entreprises : dommages sur ses installations physiques, interruption des opérations, risques financiers, en lien avec l'augmentation des coûts d'assurance par exemple, impact sur les populations et donc sur les salariés de l'entreprise.

Face à ces nouveaux facteurs de risque, le Groupe a dressé au cours de l'année 2018, une cartographie de vulnérabilité de ses sites vis-à-vis des conséquences physiques liées aux phénomènes climatiques extrêmes, et qui pourraient en affecter la continuité d'activité (inondations, neige, tempêtes). La méthodologie utilisée s'appuie sur les notations des sites élaborées par les assureurs du Groupe en termes d'exposition aux risques de catastrophes naturelles. Elles permettent d'évaluer les dommages aux biens et les pertes d'exploitation liées.

Ces analyses sont également effectuées en amont sur les projets de construction de nouveaux bâtiments.

La cartographie a été réalisée sur les 124 principaux sites régulièrement visités par les assureurs sur un total de 153 sites. À noter que les sites non considérés dans cette revue correspondent majoritairement à des sites de très petites tailles, à des sites inoccupés ou en sommeil, jugés non critiques pour le Groupe, ou des sites acquis dans l'année/en cours d'arrimage.

Concernant le risque d'inondation et de submersion, 82 % des sites visités ne présentent aucun risque ou un niveau de risque jugé non significatif. 18 %, soit 22 sites, présentent un niveau de risque inférieur ou égal à 1 % (i.e. probabilité inférieure à 1 % pour que ce type d'événement se présente au titre d'une année donnée). Ces sites sont majoritairement en France, en Italie, en Inde et au Royaume-Uni.

Concernant le risque de tempête et de vents violents (y compris chutes de neige extrêmes) : 5 %, soit 6 sites, pourraient être potentiellement concernés par ce type de phénomènes (vents de 215 à 292 km/h). Les sites concernés se trouvent majoritairement en Chine, aux États-Unis et en Inde. Les autres sites du Groupe ne sont pas exposés à ce type de phénomènes.

Pour limiter les impacts de ce type de phénomène climatiques, des mesures d'organisations (évacuation et mise en protection des personnes et des biens) et des moyens techniques sont mis en place (barrières anti-inondation, arrimage des toitures, réfection des systèmes d'évacuation des eaux...).

Ces analyses viennent compléter la cartographie des sites du Groupe en matière de stress hydrique, indiquant que près de 80 % des consommations d'eau du Groupe se font sur des sites industriels localisés sur des zones à exploitation d'eau faible ou modérée (pour plus d'informations sur ce sujet, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4.5.1.2 « Maîtriser la consommation d'eau » du présent document de référence).

Ces analyses, qui seront progressivement approfondies et régulièrement actualisées, permettront de cibler les sites du Groupe exposés et donc de piloter des plans d'actions visant à limiter les conséquences, à long terme, du changement climatique.

Un autre impact indirect du changement climatique pourrait être un impact sur la rentabilité de ses offres en cas de mise en place d'une taxe sur les émissions de carbone. Legrand a anticipé ce risque en prenant en compte progressivement depuis début 2016 le prix de la tonne du dioxyde de carbone dans ses réflexions opérationnelles, et en particulier, ses processus de décision d'investissement.

Enfin, il existe un risque réputationnel se matérialisant par la perte de confiance de certaines parties prenantes et en particulier les investisseurs et les clients, en cas d'absence d'engagement pour la réduction de l'empreinte énergétique ou en ne respectant pas ses engagements. Legrand adhère à deux initiatives internationales de lutte contre le réchauffement climatique : l'initiative *Science Based Target*, qui appelle les entreprises à s'engager sur des objectifs de réduction des émissions de CO₂, et la *Global Alliance for Energy Productivity*, alliance internationale visant à améliorer l'efficacité énergétique.

Le lecteur est également invité à se reporter au chapitre 4.5.1 du présent document de référence pour plus de détails quant à l'impact des activités du Groupe notamment sur les émissions de gaz à effet de serre ou GES.

3.6.3 – Risques réputationnels et de conformité

■ 3.6.3.1 QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PRODUITS

Voir le paragraphe « 4.2.1.2 Assurer la sécurité des utilisateurs de matériel électrique ».

■ 3.6.3.2 ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Voir le paragraphe « 4.3.1 Agir de façon éthique dans les affaires ».

■ 3.6.3.3 DOMMAGE À LA MARQUE ET À LA RÉPUTATION

Les nouvelles technologies et la multiplication des échanges *via* les médias sociaux amplifient le risque d'impact sur l'image du Groupe Legrand. Ils multiplient le risque d'exposition aux critiques, aux *fake news*, ou aux messages négatifs et ils accélèrent la diffusion de ces messages.

Cela pourrait porter atteinte à l'image du Groupe auprès de ses parties prenantes (employés, actionnaires, clients, fournisseurs...).

En prévention du risque, une charte sur l'usage individuel des réseaux sociaux a été rédigée à l'intention des collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, des dispositifs de suivi, de détection et de réaction sont en place.

- L'empreinte digitale du Groupe est suivie dans un *Digital Dashboard* qui répertorie les sites Web et les pages liées aux activités du Groupe.
- Des équipes dédiées sont en place au sein de la Direction de la stratégie et sont en charge de la veille et du suivi de l'activité sur les réseaux sociaux.
- Des procédures de réaction sont en place pour répondre à un risque avéré.

■ 3.6.3.4 PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

L'Internet des Objets (IoT) entraîne une augmentation du volume des données à caractère personnel à traiter. Ces données pourraient être utilisées à des fins frauduleuses ou dérivées de leur but initial et porter atteinte à la vie privée ou à la sécurité des utilisateurs.

Partant du constat qu'il existe une relation étroite entre la valeur d'usage, la sécurité des utilisateurs et le respect de leur vie privée, un problème de fuite, de vol ou de perte de données pourraient avoir un impact majeur sur la confiance des utilisateurs dans les produits commercialisés par Legrand et par conséquent sur les ventes du Groupe.

Par ailleurs, des recours en dommage et intérêts pourraient être engagés contre le Groupe.

Enfin, avec l'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données personnelles (RGPD) en mai 2018 les obligations du Groupe en matière de traitement et de protection des données à caractère personnel sont renforcées et le Groupe pourrait se voir sanctionner financièrement pour ne pas avoir mis en œuvre les obligations.

Legrand s'engage à respecter la confidentialité de ses clients, partenaires, dirigeants et employés, à protéger leurs données à caractère personnel et à les traiter dans le respect des règles et lois en vigueur.

Pour répondre à cet engagement et se conformer à ces obligations réglementaires européennes, le Groupe a mis en place un programme comprenant une gouvernance spécifique, une équipe dédiée (*Data Privacy Officer* et réseau de *Data Privacy Representatives* dans les pays du Groupe) et impliquant plusieurs groupes de travail.

Legrand applique le principe du *Privacy by Design* basé sur la norme ISO 27001 pour le développement des objets connectés du programme Eliot.

Des audits de sécurité et des tests intrusions réguliers sont effectués par Legrand ou des sociétés faisant référence en matière de cybersécurité. Ils sont réalisés sous forme de simulation de *hacking* tout au long du développement à la commercialisation.

Legrand met également en place des PIA (*Privacy Impact Assessment*) systématiques sur les produits connectés, pour bien mesurer et minimiser l'impact des traitements de données personnelles sur la vie privée des utilisateurs.

Enfin, Legrand est également particulièrement attentif au traitement des données à caractère personnel de ses employés, et a mis en place dès 2016 des Règles Internes d'Entreprise, qui encadrent les transferts de données hors Europe.

■ 3.6.3.5 CONDITIONS D'EMPLOI

Avec des implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays, plus de 38 000 collaborateurs dans le monde et de nombreux sous-traitants et fournisseurs, Legrand pourrait faire face à des situations dans lesquelles les principes du Groupe relatifs aux conditions de travail et au respect des droits humains ne sont pas respectés, pour des salariés du Groupe et/ou des sous-traitants.

Au-delà du problème éminemment éthique posé par ces situations, la réglementation évolue avec en particulier la Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, qui rend obligatoire un plan de vigilance destiné à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement. Un manquement à cette obligation fait courir un risque de pénalité à l'entreprise, et la responsabilité civile de l'entreprise peut être engagée.

Par ailleurs, et au-delà du risque financier et juridique, le non-respect de ces principes peut avoir un impact très important sur l'image du Groupe auprès de nos parties prenantes.

Le Groupe est d'ores et déjà organisé pour prévenir et limiter ces risques, puisque « Respecter les Droits humains » et « Garantir la sécurité et la santé au travail » sont deux des enjeux de la feuille de route RSE 2014-2018 (le lecteur est invité à se reporter respectivement aux paragraphes 4.4.1 et 4.4.2).

Un focus particulier sur la réponse du Groupe dans le cadre du plan de vigilance est présenté dans le chapitre 4.6 « Devoir de vigilance ».

Des informations détaillées sur les dispositifs et la gouvernance en place également données dans les chapitres mentionnés ci-dessus.

3.6.3.6 IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Les principaux processus industriels des sites de Legrand se concentrent sur des activités de moulage de composants plastiques, de production de pièces métalliques, d'assemblage de composants plastiques, métalliques et électroniques, et plus ponctuellement, de peinture ou de traitement de surface. Ces activités peuvent avoir un impact, même si celui-ci est, par nature limité, sur l'environnement. De ce fait, 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 réglementations environnementales étendues et de plus en plus exigeantes, concernant notamment les émissions dans l'atmosphère et dans l'eau, l'usage des substances, les consommations d'énergies et d'eau, les méthodes de traitement des déchets et les mesures de dépollution destinées à remédier à une contamination environnementale éventuelle.

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

Par ailleurs, Legrand pourrait être tenu de payer des amendes ou dommages et intérêts potentiellement importants au titre de violations passées, présentes ou futures des 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 *SBU* et du siège du Groupe.

Concernant les activités opérationnelles du Groupe, Legrand déploie sa politique d'identification des risques environnementaux (« Aspect Environnementaux Significatifs ») en support de la démarche de certification ISO 14001 de ses sites. À fin 2018, 90 % des sites industriels et logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001.

Des dispositifs d'alerte sont en place pour informer rapidement le Groupe sur des cas de pollution réelle ou suspectée.

Des provisions pour risques en matière d'environnement 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 7,4 millions d'euros au 31 décembre 2018, aucune de ces provisions n'étant individuellement significative.

Pour limiter les risques environnementaux liés aux produits, au-delà des obligations réglementaires de la directive RoHS et du règlement REACH sur le périmètre européen, le Groupe s'est engagé à respecter pour l'ensemble de ses produits commercialisés partout dans le monde les règles de restriction des substances de la directive RoHS. Par ailleurs, les produits Legrand respecte évidemment les réglementations environnementales concernant par exemple leur efficacité énergétique.

3.6.4 – Risques financiers

Les risques de contrepartie, de liquidité, de change, de taux d'intérêt et les instruments financiers sont aussi présentés au chapitre 8, dans la note 5.1.2 relative à la gestion des risques financiers.

3.6.4.1 NON ATTEINTE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ATTENDUE

Du fait de la concrétisation d'un ou plusieurs risques dont notamment ceux décrits dans le présent chapitre, Legrand pourrait ne pas être en mesure d'atteindre les objectifs qu'il se fixe, soit annuellement soit à moyen terme, ou ne pas être en mesure d'atteindre les attentes du marché en termes de performance financière. Il pourrait en découler une baisse importante de son cours de bourse ou de la valeur de ses obligations cotées.

Pour limiter ce risque et se donner les moyens de réagir au plus vite, Legrand pilote au plus près sa performance en s'appuyant sur les dispositifs suivants :

- des budgets annuels pour chacune des entités du Groupe intégrant un scénario de base, un scénario dans le cas où les conditions de marché seraient moins porteuses comprenant des plans d'adaptations détaillés et un scénario dans le cas où les conditions de marché seraient plus porteuses ;
- une analyse mensuelle détaillée de la performance de chacun des pays du Groupe et du Groupe consolidé ;
- des revues trimestrielles de performance pour chacun des principaux pays du Groupe ;

- des *managers* responsabilisés dont la rémunération est liée à l'atteinte d'objectifs annuels contractualisés sous la forme d'un *Financial Performance Contract*.

■ 3.6.4.2 FIABILITÉ DES COMPTES ET FAIBLESSES DE CONTRÔLE INTERNE

La présence mondiale de Legrand, son développement continu, ainsi que la diversité de ses activités, induisent des processus administratifs, financiers et opérationnels nombreux et complexes, au sein d'entités présentant des niveaux de maturité différents en matière de contrôle interne, évoluant dans des environnements légaux divers, et portés par différents systèmes d'information.

Dans ce contexte, une faille dans le dispositif de contrôle interne pourrait rendre possible une fraude interne ou externe (vols, détournements, etc.) et/ou l'enregistrement de transactions ou d'opérations inexactes et/ou inappropriées. Une faiblesse de contrôle interne pourrait également empêcher de prévenir ou de détecter des faits de corruption. Plus généralement, la performance du Groupe pourrait être limitée par des processus inefficients.

Afin de limiter au mieux une défaillance majeure de contrôle interne, Legrand a défini un *corpus* de chartes, de règles, de procédures et contrôles clés obligatoires qui s'imposent à l'ensemble de ses filiales. Ces règles et procédures sont régulièrement mises à jour afin d'être en ligne avec les évolutions de l'activité, de l'organisation, des processus et des outils 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.

La correcte mise en œuvre du dispositif de contrôle interne est évaluée chaque année par un processus d'auto-évaluation (voir paragraphe 3.2.1 du présent document de référence), ainsi que par des revues et audits réguliers.

Legrand s'efforce aussi d'intégrer au maximum dans ses outils de gestion, des systèmes de contrôle et d'audit afin de maintenir 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.

Legrand a mis en place une procédure systématique de communication des fraudes à la Direction du contrôle interne afin d'en tirer les mesures correctives nécessaires. 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, qui valide les plans d'action proposés. En cas d'événement de fraude, une information est faite au Comité d'audit.

■ 3.6.4.3 RISQUES DE CHANGE

Le Groupe opère au niveau international, et en conséquence, est exposé à un risque de change découlant de l'utilisation de plusieurs devises étrangères. Une part des actifs, des passifs, des revenus et des charges de Legrand est donc libellée en devises autres que l'euro. Ces autres devises sont notamment le dollar américain, la roupie indienne, le yuan chinois, le réal brésilien, le rouble russe, le dollar australien, la livre anglaise, le peso mexicain, la livre turque, et le zloty polonais. L'établissement des états financiers consolidés du Groupe (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 affectent 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, de la valeur des actifs et passifs du bilan 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 devises, ce qui constitue alors un premier niveau de protection.

Concernant le bilan, des couvertures naturelles sont privilégiées, en particulier par une recherche d'équilibre, lorsque cela est justifié, entre la répartition de la dette ou du service de la dette par devise et celle du résultat opérationnel ou de la génération de cash par devise.

Seules les positions bilantielles intragroupes suffisamment significatives font l'objet de couverture.

Les détails relatifs au risque de change sont traités dans la note 5.1.2.2 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du présent document de référence.

■ 3.6.4.4 RISQUE PAYS

Legrand est présent dans près de 90 pays. Des changements de conjonctures politique, sociale ou économique, générale ou locale, et l'évolution des secteurs et des pays dans lesquels évolue le Groupe pourrait affecter l'activité ou les ressources du Groupe.

Le risque pays pourrait avoir plusieurs impacts sur le Groupe : une baisse significative de l'activité dans un pays, l'impossibilité de rapatrier les revenus de l'activité, et dans les cas les plus graves de crise politique, sociale ou économique, un risque pour les employés et les actifs physiques du Groupe.

Tout d'abord, la présence de Legrand, répartie sur les principaux marchés du monde, permet de limiter les impacts de la dégradation conjoncturelle de certaines zones géographiques. La répartition globalement équilibrée des activités entre les secteurs de la construction, tertiaire, résidentielle et industrielle, ainsi qu'entre les activités de construction neuve et de rénovation permet de limiter ces risques.

Afin de s'adapter au plus vite à ces risques, le Groupe suit de manière permanente l'évolution de la situation globale des zones concernées, et revoit mensuellement et de manière détaillée les ventes et la rentabilité de l'ensemble de ses activités, en liaison avec les responsables locaux, de manière à réagir au plus vite en cas de risque avéré.

Enfin, les actifs du Groupe sont couverts par différents dispositifs assurantiels (risque crédit, risque dommage, assurance perte d'exploitation). Un dispositif d'assistance médical et sécurité permet aussi de réagir rapidement pour protéger et secourir les employés du Groupe.

■ 3.6.4.5 RISQUES FISCAUX

En raison de la complexité des différents systèmes fiscaux à travers le monde, le Groupe est exposé :

- au risque d'évolution de la réglementation fiscale ou de son interprétation. L'alourdissement de taxes existantes, l'instauration de nouvelles taxes ou la double imposition concernant en particulier l'impôt sur les sociétés, ainsi que les coûts de rapatriement des dividendes pourraient avoir un impact défavorable sur les résultats de la société ;
- au risque de remises en cause des positions de la Société lors de contrôles fiscaux qui peuvent être entrepris partout où la Société exerce ces activités. Ces remises en cause peuvent s'accompagner de coûts financiers potentiellement significatifs et dans certains pays de sanctions pénales qui seraient préjudiciables à l'image et à la réputation de la société.

La Direction fiscale Groupe est rattachée à la Direction financière Groupe et s'appuie sur des responsables financiers expérimentés dans les pays. Ces responsables financiers sont en charge de la politique fiscale de leur filiale et agissent dans le cadre du programme de *compliance* Groupe. La Direction fiscale Groupe s'appuie par ailleurs, pour les pays les plus exposés aux risques fiscaux, sur des fiscalistes internes très qualifiés, notamment aux États-Unis, au Brésil et en Inde.

La Direction fiscale Groupe assure une veille permanente des différentes évolutions réglementaires les plus significatives. Elle s'assure que la Société se conforme aux règles et lois applicables dans les principaux pays, notamment en matière de prix de transfert et vérifie la conformité globale avec la politique Groupe définie en conformité avec les règles de l'OCDE.

La Direction fiscale a également mis en place un reporting d'informations pays par pays conformément aux recommandations internationales. Ce *country by country reporting* lui permet de détecter d'éventuelles anomalies dans la charge d'impôt ou dans les répartitions de bénéfices.

La Direction fiscale Groupe ainsi que les professionnels locaux sont engagés à ne pas mettre en place de stratégies fiscales agressives déconnectées de la réalité opérationnelle ou de montages fiscaux artificiels. Les équipes opérationnelles se font accompagner si besoin par des cabinets fiscaux de réputation internationale ou de très forte réputation locale.

Chaque mois, la Direction fiscale Groupe contrôle la charge globale de l'impôt supportée par Legrand et pour l'ensemble des filiales du Groupe.

Des échanges trimestriels sont tenus entre la Direction fiscale Groupe et les responsables financiers des principaux pays du Groupe afin de revoir les principaux sujets fiscaux. Par ailleurs, les éléments significatifs des résultats fiscaux, les éventuels litiges, les évolutions réglementaires en matière fiscale sont examinées trimestriellement avec la Direction financière et annuellement avec la Direction générale. Les principaux points sont également partagés avec le Comité d'audit à chaque publication trimestrielle.

■ 3.6.4.6 RISQUES DE CRÉDIT CLIENTS

Le risque de crédit recouvre le risque lié aux en-cours de créances de Legrand avec ses clients.

Comme indiqué au chapitre 8 dans les notes 2.1 et 5.1.2.4, une part significative des revenus de Legrand résulte des ventes réalisées auprès de deux distributeurs de matériel électrique représentant près de 18 % du chiffre d'affaires net consolidé. Le Groupe estime qu'aucun autre client distributeur ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé.

Ainsi, Legrand peut détenir sur ses clients distributeurs un en-cours de créances significatif soumis au risque de cessation de paiements ou de faillite de ceux-ci. Les créances clients et comptes rattachés s'élèvent à 666,4 millions d'euros à fin décembre 2018. (des informations détaillées sont fournies dans la note 3.5 annexée aux états financiers consolidés).

Par ailleurs, la présence mondiale de Legrand conduit le Groupe à opérer dans des zones où le risque crédit est plus élevé que sur les marchés historiques du Groupe.

En conséquence, Legrand impose un suivi très actif de ses créances clients : des plafonds de crédit sont fixés pour chaque client, le recouvrement des créances fait l'objet d'un suivi rigoureux avec des relances en cas de dépassement d'échéances, et la situation des en-cours 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.

Lorsque la situation le justifie, le Groupe s'est organisé pour avoir recours au risque crédit (programme d'assurance couvrant le risque crédit signé avec un acteur de rang mondial) ou au *factoring*.

■ 3.6.4.7 RISQUES DE FINANCEMENT ET DE LIQUIDITÉ

L'endettement bancaire et financier du Groupe est décrit au paragraphe 5.5.2 du rapport de gestion ainsi qu'à la note 4.6 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du présent document de référence.

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. 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 contrats de prêts, à refinancer ou rembourser ses emprunts selon les modalités qui y sont prévues, dépendra de ses performances opérationnelles futures et pourrait être affectée par d'autres facteurs (conjuncture économique, conditions du marché de la dette, respect de la législation, évolutions réglementaires, etc.).

Par ailleurs, Legrand pourrait 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 dividendes.

Cependant le Groupe génère structurellement un niveau élevé de *cash flow* libre qui s'est élevé en 2018 à 746,3 millions d'euros.

Enfin, au-delà de sa performance financière, les investisseurs bancaires ou en capital pourraient choisir de ne pas financer Legrand si le Groupe ne démontrait pas ses engagements et sa performance sur des enjeux sociétaux et environnementaux, par exemple concernant le plan de réduction des gaz à effet de serre. Le Groupe a défini une stratégie RSE, pris des engagements au travers d'une feuille de route RSE et communique l'avancement annuel de cette feuille de route dans son document de référence.

Le Groupe bénéficie d'une notation de catégorie *investment grade* de la part de l'agence *Standard & Poor's* (notation A-, perspective négative à la date d'enregistrement du présent document de référence), illustrant la solidité du modèle économique du Groupe et de son bilan.

L'échéancier de remboursement de la dette, de même que son *headroom* financier (financements immédiatement mobilisables) font l'objet d'un suivi régulier (étalement des refinancements et anticipation des échéances dans un contexte de marchés volatils).

La dette financière nette qui s'élève à 2 296,6 millions d'euros au 31 décembre 2018, majoritairement financée par des lignes de financement à long terme. La maturité moyenne de la dette brute est de plus de 6 ans.

À cette même date, les lignes de crédit disponibles (900 millions d'euros) ne sont pas tirées. Il n'y a pas de *covenant* associé aux lignes de crédit.

Au 31 décembre 2018 la trésorerie s'élève à 1 022,5 millions d'euros.

3.6.4.8 VALEUR DES MARQUES ET DES *GOODWILL*

Au 31 décembre 2018, les actifs incorporels du Groupe sont notamment constitués de marques à durée de vie indéfinies (1 820,1 millions d'euros) ainsi que de *goodwill* répartis par zone géographique (4 322,0 millions d'euros).

Ces actifs peuvent présenter un risque d'*impairment* ou de dépréciation liés à des facteurs internes ou externes, qui pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière et les résultats de Legrand.

Une revue annuelle de la valeur de ces actifs incorporels est effectuée et revue par les Commissaires aux comptes.

- *Goodwill* : 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...).
- Marques : des tests d'*impairment* sont réalisés sur les 3 marques du Groupe à durée de vie indéfinie (*Legrand*, *Bticino*, *Cablofil*) pour comparer leur valeur d'utilité à leur valeur comptable.

De même que les années précédentes, Legrand n'a constaté aucune perte de valeur liée au *goodwill* ni aux marques au cours de l'exercice 2018. Les paramètres relatifs aux tests de dépréciation des valeurs de *goodwill* sont repris dans la note 3.2 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du présent document de référence, qui présente également une analyse de sensibilité des principaux paramètres.

Par ailleurs, les Commissaires aux comptes dans leur rapport sur les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont identifié ce point comme un point clé de l'audit et décrivent dans leur rapport les contrôles spécifiques réalisés dans le cadre de leur audit.

3.7 – 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 pilotées 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 poursuit sa politique consistant à maintenir des polices d'assurances mondiales quand cela reste possible, en augmentant les garanties dans les domaines qui l'exigent, en réduisant les coûts d'assurance par la (i) prévention et la protection des risques et par (ii) l'auto-assurance.

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. À ce titre, le Groupe réévalue régulièrement ses couvertures d'assurance avec l'aide de ses courtiers. 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).

3.7.1 – 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, il couvre les frais de dépose/repose, les frais de retrait ou de rappel de marché.

3.7.2 – Assurance dommages matériels et pertes d'exploitation

Le programme Groupe d'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.

Au-delà du programme d'assurance, et comme indiqué au paragraphe 3.6.2.7 du présent document de référence, Legrand s'inscrit dans une démarche active de prévention des risques industriels et logistiques, et entend poursuivre ses efforts de sensibilisation et de protection des risques dans les entités opérationnelles.

3.7.3 – Autres risques transversaux assurés

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

4

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE ET DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

4.1 – STRATÉGIE RSE DU GROUPE	76
4.1.1 – Intégration au modèle d'affaires	76
4.1.2 – Analyse des risques et enjeux prioritaires en termes de responsabilité sociétale	77
4.1.3 – Feuilles de route RSE	80
4.1.4 – Standards appliqués en matière de RSE	82
4.1.5 – Gouvernance RSE et pilotage de la performance	83
4.1.6 – Une performance RSE reconnue	84
4.1.7 – Feuille de route 2014-2018 et performance globale	85
4.2 – PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES À L'UTILISATEUR	87
4.2.1 – Enjeu n° 1 « Offrir des solutions durables »	87
4.2.2 – Enjeu n° 2 « Être un moteur pour la filière électrique »	94
4.3 – AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ	99
4.3.1 – Enjeu n° 3 « Agir de façon éthique »	99
4.3.2 – Enjeu n° 4 « Assurer des achats responsables »	104
4.3.3 – Enjeu n° 5 « Permettre un accès à l'électricité pour tous »	108
4.4 – S'ENGAGER POUR NOS COLLABORATEURS	112
4.4.1 – Enjeu n° 6 « Respecter les Droits humains »	112
4.4.2 – Enjeu n° 7 « Garantir la sécurité et la santé au travail »	114
4.4.3 – Enjeu n° 8 « Développer les compétences et promouvoir la diversité »	118
4.5 – LIMITER NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT	125
4.5.1 – Enjeu n° 9 « Réduire l'empreinte environnementale du Groupe »	126
4.5.2 – Enjeu n° 10 « Innover pour une économie circulaire »	131
4.6 – DEVOIR DE VIGILANCE	136
4.6.1 – Gouvernance	136
4.6.2 – Vision d'ensemble du plan de vigilance	137
4.6.3 – Plan de vigilance concernant les activités des fournisseurs	138
4.6.4 – Dispositif d'alerte	138
4.6.5 – Plan de vigilance concernant les activités du Groupe	138
4.6.6 – Compte rendu du plan de vigilance : suivi des mesures et efficacité	140
4.6.7 – Perspectives d'évolution du plan de vigilance	141
4.7 – SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	142
4.7.1 – Dispositifs de reporting	142
4.7.2 – Synthèse des indicateurs sociaux	143
4.7.3 – Synthèse des indicateurs environnementaux	149
4.7.4 – Table de correspondance avec le GRI	151
4.7.5 – Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial	151
4.7.6 – Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe	152
4.8 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	153

4.1 – STRATÉGIE RSE DU GROUPE

En complément du présent chapitre 4, le lecteur est invité à prendre connaissance des informations, données et exemples publiés sur le site www.legrand.com.

La responsabilité sociétale et environnementale est une composante à part entière de la stratégie globale et de la performance intégrée de Legrand.

L'ambition du Groupe est de **permettre à tous d'être connectés à l'électricité et aux nouvelles technologies de manière durable**, dans une logique de progrès pour l'ensemble des parties prenantes associées aux activités de Legrand.

La stratégie RSE implique toutes les filiales et entités du Groupe, qui sont engagées à la mettre en œuvre dans le monde entier.

La stratégie RSE de Legrand et la définition de sa feuille de route 2014-2018 s'appuient sur les axes structurants suivants :

- les réalisations des précédentes feuilles de route, afin de poursuivre les engagements historiques de Legrand, tout en prenant en compte les thématiques nouvelles issues de l'évolution des métiers du Groupe et du contexte économique, social, sociétal et environnemental dans lequel ces métiers s'opèrent ;
- les échanges avec des parties prenantes internes et externes et le processus de Gestion des risques mené au plus haut niveau du Groupe pour définir les enjeux de matérialité et les risques prioritaires ;
- la prise en compte des exigences réglementaires, normatives ainsi que des standards en matière de RSE (*hard law* et *soft law*).

Cette approche contribue à engager Legrand, acteur responsable vis-à-vis de son écosystème économique, social et environnemental, dans une perspective de moyen et long terme.

4.1.1 – Intégration au modèle d'affaires

La stratégie RSE du Groupe est totalement intégrée au modèle d'affaires (présenté dans la partie 1 du rapport intégré du présent document de référence) et nourrit son modèle de croissance rentable et durable.

Dans le modèle d'affaires, le capital humain, intellectuel, sociétal, environnemental et industriel se retrouve à la fois comme des éléments d'entrée du modèle du Groupe et comme des éléments de sortie du modèle créateur de valeur. Ces capitaux sont valorisés par la stratégie RSE mise en œuvre par Legrand, à travers les 4 axes :

- proposer des solutions durables à l'utilisateur ;
- agir de façon éthique vis-à-vis de la société ;
- s'engager pour nos collaborateurs ;
- limiter notre impact sur l'environnement ;

Les risques et les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux spécifiques à notre modèle d'affaires sont analysés ci-dessous.

4.1.2 – Analyse des risques et enjeux prioritaires en termes de responsabilité sociale

Les principaux enjeux et risques sociaux, sociétaux et environnementaux pour les parties prenantes et pour le Groupe sont identifiés et hiérarchisés à travers deux démarches complémentaires :

- la réalisation en 2017 d'une matrice de matérialité, permettant d'identifier les attentes des parties prenantes ayant un impact significatif sur le développement des activités du Groupe, à moyen terme (horizon 5 ans) ;
- la réalisation en 2018 d'une cartographie des risques Groupe, permettant d'identifier et de hiérarchiser les risques majeurs ayant un impact direct sur le Groupe (risques stratégiques, opérationnels ou financiers), ou indirect (risques réputationnels), également avec une perspective à moyen terme (horizon 5 ans).

La fréquence de mise à jour de ces analyses est tous les 2 ou 3 ans, avec des revues annuelles pour vérifier leur pertinence.

Ces analyses de risques et d'enjeu sont partagées avec le Comité de Direction dans diverses instances de gouvernance, en présence du Directeur Général, en particulier :

- la cartographie des risques est présentée en Comité des risques par le *Risk Manager* du Groupe ;
- l'analyse de matérialité a été présentée au Comité de pilotage de la responsabilité sociale par la Directrice de la Responsabilité Sociale.

La synthèse des deux approches a été réalisée par la Direction de la responsabilité sociale du Groupe. Elle permet d'identifier les risques et enjeu principaux du Groupe, qui sont présentés ci-dessous.

4.1.2.1 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES ET MATRICE DE MATÉRIALITÉ

Nos parties prenantes

La stratégie RSE de Legrand repose sur :

- son implication historique auprès des acteurs de la filière électrique ;
- sa culture du dialogue social ;
- ses échanges avec les communautés locales ;
- la volonté de Legrand d'être à l'écoute des attentes des parties prenantes pour leur apporter une réponse adaptée.

8 parties prenantes sont identifiées comme prioritaires par Legrand :

- 1) ses clients et utilisateurs de ses produits et solutions, qu'ils soient prescripteurs, installateurs ou clients finaux ;
- 2) ses collaborateurs et organisations syndicales ;
- 3) ses fournisseurs et sous-traitants ;
- 4) la communauté scientifique, sectorielle et éducative ;
- 5) la communauté financière et extra-financière (notamment les investisseurs, les banques, les agences de notation) ;
- 6) ses actionnaires ;
- 7) la société civile ;
- 8) les ONG et associations.

Legrand a réalisé une cartographie détaillée de ses parties prenantes sur laquelle il identifie leurs attentes, les réponses du Groupe et les modalités de dialogue. Cette cartographie est consultable sur le site www.legrand.com.

Méthodologie

Une large enquête de matérialité a été conduite en 2017 auprès de l'ensemble des parties prenantes du Groupe afin de réactualiser et compléter celle réalisée en 2013 et ainsi préparer l'élaboration de la prochaine feuille de route RSE du Groupe (post-2018). La méthodologie se base sur les principes de l'AA1000 *Assurance Standard d'AccountAbility* qui propose, en l'absence de norme qualifiée internationalement, des principes de base pour la consultation des parties prenantes.

Les enjeux clés soumis à la consultation ont été sélectionnés au regard des pratiques en matière de RSE de nombreux acteurs institutionnels (notamment les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, OCDE, Global Compact), des standards applicables (notamment les questions centrales de l'ISO 26000), et des entreprises de l'écosystème proche ou plus lointain. Cette recherche des enjeux matériels pour l'humanité et l'environnement, tous secteurs confondus, a permis d'identifier 33 enjeux soumis à consultation.

Cette liste d'enjeu a pris la forme d'un questionnaire accessible en ligne en 9 langues à l'ensemble des parties prenantes et cette démarche a permis de recueillir près de 3 700 réponses de parties prenantes internes et externes dans 70 pays, avec une distribution représentative de l'ensemble des parties prenantes. Des détails complémentaires sur les résultats de cette enquête sont disponibles sur le site www.legrand.com, le Groupe ayant souhaité présenter les résultats de cette enquête en toute transparence.

Résultats

Cette enquête a permis de produire la matrice de matérialité présentée ci-dessous. Elle fait ressortir les enjeux prioritaires pour lesquels les attentes des parties prenantes sont fortes et

l'influence sur l'activité de Legrand est élevée (en classant les enjeux de matérialité par niveau de priorité de 1 à 3, 1 étant le niveau le plus élevé).



4.1.2.2 LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES GROUPE

Méthodologie

La démarche de cartographie des risques du Groupe est décrite de manière détaillée au chapitre 3.3 « Dispositif de gestion des risques ».

L'univers des risques de Legrand comporte certains risques liés aux enjeux sociétaux, sociaux et environnementaux. L'exercice d'évaluation des risques a permis d'identifier parmi ces risques RSE, les plus critiques.

La notion de criticité (impact possible et probabilité d'occurrence) est retenue pour hiérarchiser les enjeux RSE, il s'agit donc d'un risque théorique brut avant mise en œuvre des dispositifs de maîtrise des risques. Les risques sont hiérarchisés par niveau de criticité, ils sont ensuite priorisés au regard du niveau de maîtrise estimé. Il existe 4 niveaux de criticité (4-mineur, 3-modéré, 2-significatif, 1-critique).

Résultats

Les résultats de l'exercice de cartographie des risques sont présentés dans le chapitre 3.6 « Les facteurs de risques et les dispositifs de maîtrise en place ».

4.1.2.3 HIÉRARCHISATION DES RISQUES ET ENJEUX PRIORITAIRES EN TERMES DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

En synthèse de ces deux démarches, les enjeux et risques principaux au regard de notre modèle d'affaires, sont évalués comme suit.

Rappel :

Enjeux de matérialité : niveau de priorité de 1 à 3, 1 étant le niveau le plus élevé.

Enjeux de criticité : niveau de criticité de 1 à 4, 1 étant le niveau le plus élevé.

Ces enjeux et risques principaux font l'objet de dispositifs de maîtrise suivis dans le processus de Gestion des risques de l'entreprise (*Enterprise Risk Management*) présentés au chapitre 3 et/ou d'objectifs de la feuille de route RSE présentés dans le chapitre 4.

	Enjeu matérialité (matrice de matérialité)	Enjeu criticité (cartographie des risques)	Référence
Risques sociétaux et liés au <i>Business Eco-system</i>			
Risque de non-respect de la protection des données et de la vie privée, en lien avec la commercialisation des objets connectés.	1	2	Risque 3.6.3.4
Risque de corruption ou de non-respect de l'éthique des affaires dans la conduite de nos opérations, en particulier en lien avec notre présence dans les pays à indice de corruption élevé.	1	2	Enjeu n° 3 feuille de route RSE
Risques relatifs à la santé et à la sécurité des consommateurs, en lien avec la qualité de produits, en particulier ceux liés à la sécurité électrique.	1	2	Enjeu n° 1 feuille de route RSE
Risque de ne pas satisfaire les attentes de nos clients, en particulier en termes d'innovation sur nos produits et nos services.	1	2	Enjeu n° 2 feuille de route RSE
Risque d'évasion fiscale, en lien avec notre présence internationale.	Non évalué	3	Risque 3.6.4.5
Lutte contre la contrefaçon, en lien avec la croissance soutenue dans les nouvelles économies.	3	2	Enjeu n° 1 feuille de route RSE
Respect des droits de propriété, en lien avec notre important investissement en termes de capital intellectuel.	3	2	Risque 3.6.2.3
Risques sociaux			
Risques de non-respects des droits humains et fondamentaux au travail, en lien avec notre présence industrielle dans le monde.	1	2	Enjeu n° 6 feuille de route RSE
Risques relatifs à la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, en lien avec nos employés à travers le monde.	1	2	Enjeu n° 7 feuille de route RSE
Risques relatifs au respect de la diversité, en lien avec nos employés à travers le monde.	2	2	Enjeu n° 8 feuille de route RSE
Risques relatifs au développement des compétences, en lien avec nos employés à travers le monde.	2	2	Enjeu n° 8 feuille de route RSE
Risques relatifs à l'attraction et à la rétention des talents, en lien avec nos employés à travers le monde.	Non évalué	2	Risque 3.6.2.2
Risques sociaux liés aux pratiques de certains de nos fournisseurs, et avec notre supply-chain.	2	2	Enjeu n° 4 feuille de route RSE
Risques relatifs à la garantie de la protection sociale de nos salariés, en lien avec nos employés à travers le monde.	2	3	Enjeu n° 7 feuille de route RSE
Dialogue social, en lien avec nos employés à travers le monde.	3	3	Enjeu n° 6 feuille de route RSE
Risques environnementaux			
Risques liés à la pollution due à nos opérations ou à celle de nos fournisseurs, en lien avec nos sites industriels et tertiaires à travers le monde.	2	3	Enjeux n° 4 et n° 9 feuille de route RSE
Risques relatifs à l'impact de notre activité et de nos produits sur le réchauffement climatique, en lien avec nos activités à travers le monde et nos produits et services vendus.	2	3	Enjeux n° 1 et n° 9 feuille de route RSE
Risques relatifs à la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité, en lien avec nos activités à travers le monde et nos produits et services commercialisés.	2	3	Enjeux n° 1, n° 9 et n° 10 feuille de route RSE

Nota bene : Les sujets de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ont été exclus du champ de l'analyse car considérés comme trop éloignés de l'activité du Groupe.

4.1.3 – Feuilles de route RSE

Depuis 2007, Legrand définit et pilote sa stratégie RSE au travers de feuilles de route pluriannuelles, construites autour des enjeux prioritaires et de leurs indicateurs de mesure. Les deux premières feuilles de route ont couvert les périodes 2007-2010 et 2011-2013.

4.1.3.1 FEUILLE DE ROUTE RSE 2014-2018

En 2014, Legrand a poursuivi cette dynamique en publiant sa troisième feuille de route RSE pour la période 2014-2018. Cette dernière est structurée autour de 4 axes et de 10 enjeux prioritaires présentés ci-après et précise les 21 priorités à atteindre sur la période 2014-2018 pour ses différents métiers et entités. Chaque année le résultat global de cette feuille de route est publié en même temps que les résultats financiers annuels. Quant aux résultats détaillés, ils sont publiés dans le document de référence du Groupe.

Utilisateur

1. Offrir des solutions durables
2. Être un moteur pour la filière électrique

Société

3. Agir de façon éthique
4. Assurer des achats responsables
5. Permettre un accès à l'électricité pour tous

Collaborateurs

6. Respecter les Droits humains
7. Garantir la sécurité et la santé au travail
8. Développer les compétences et promouvoir la diversité

Environnement

9. Réduire l'empreinte environnementale du Groupe
10. Innover pour une économie circulaire

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4.1.7 du présent document de référence pour la feuille de route 2014-2018 dans son intégralité, accompagnée des indicateurs d'avancement au terme de sa cinquième année d'exécution.

4.1.3.2 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021

La feuille de route 2019-2021, publiée en avril 2019, sera la 4^e feuille de route RSE de Legrand. Elle réaffirme l'engagement du Groupe en faveur d'un développement durable de ses activités tout en présentant des avancées significatives par rapport aux feuilles de route précédentes :

- pour une meilleure agilité et réactivité, la feuille de route 2019-2021 est triennale. Les objectifs chiffrés sont calculés par rapport au niveau d'activité à fin 2018 et sont à atteindre d'ici fin 2021 ;
- cette feuille de route s'appuie sur une enquête de matérialité menée pour la première fois sur le plan international en 2017. La méthodologie de cette enquête est expliquée au paragraphe 4.1.2.1 ;
- par ailleurs, elle contribue activement aux Objectifs de Développement Durable (ODD) tels qu'ils ont été définis par l'ONU en 2015.

La feuille de route 2019-2021 s'articule autour de 3 axes qui se déclinent en 10 enjeux clés prioritaires à la fois pour les parties prenantes et pour le développement des activités du Groupe :

Business Ecosystem

- Offrir des solutions durables (ODD3 Bonne santé et bien-être, ODD9 Industrie, innovation et infrastructure)
- Assurer des achats responsables (ODD8 Travail décent et croissance économique)
- Agir de façon éthique (ODD8 Travail décent et croissance économique)

People

- Respecter les droits humains et les communautés (ODD7 Énergie propre et d'un coût abordable, ODD8 Travail décent et croissance économique, ODD10 Inégalités réduites)
- Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail (ODD3 Bonne santé et bien-être, ODD8 Travail décent et croissance économique)
- Développer les compétences (ODD4 Éducation de qualité)
- Promouvoir l'égalité des chances et la diversité (ODD5 Égalité entre les sexes, ODD10 Inégalités réduites)

Environment

- Limiter les émissions de gaz à effet de serre (ODD12 Consommation et production responsables, ODD13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques)
- Innover pour une économie circulaire (ODD9 Industrie, innovation et infrastructure, ODD12 Consommation et production responsables)
- Lutter contre la pollution (ODD11 Villes et communautés durables, ODD12 Consommation et production responsables).



BUSINESS ECOSYSTEM

PEOPLE

ENVIRONMENT



Offrir des solutions durables

Assurer des achats responsables

Agir de façon éthique

Respecter les Droits humains et les communautés

Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail

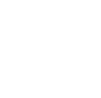
Développer les compétences

Promouvoir l'égalité des chances et la diversité

Limiter l'impact du changement climatique

Innover pour une économie plus circulaire

Lutter contre la pollution



4

4.1.3.3 OBJECTIFS À 2030 ALIGNÉS AVEC LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

En complément des objectifs définis dans le cadre de la feuille de route RSE 2019-2021, et pour structurer sa vision à plus long terme, Legrand se donne 3 objectifs à 2030 :

- **augmenter la part des revenus durables** : l'ambition de Legrand est de poursuivre son modèle de croissance durable. Cette dynamique se concrétise à la fois par l'éco-conception de sa production et par la commercialisation de solutions qui améliorent durablement le confort et les conditions de vie des utilisateurs, notamment les offres d'Efficacité Énergétique et d'Assistance à l'autonomie. À horizon 2030, l'objectif de Legrand est que ces revenus durables représentent 80 % du chiffre d'affaires du Groupe ;
- **renforcer la place des femmes au sein du Groupe** : soucieux de renforcer sa culture inclusive, Legrand souhaite permettre à chaque collaborateur de poursuivre son développement

en proportion de son engagement et de ses capacités, sans considération de genre, et d'inscrire le Groupe, à terme, parmi les meilleures pratiques de l'industrie. Source de richesse, la mixité des profils est ainsi un axe prioritaire de la politique sociale de Legrand qui entend en particulier renforcer la place des femmes au sein de l'entreprise. Le Groupe se fixe, à horizon 2030, d'atteindre la parité en termes d'effectifs femmes/hommes, et d'avoir au moins un tiers de femmes dans les postes de *top management* ;

- **continuer de réduire son empreinte énergétique** : en adhérant au programme *Science Based Targets Initiative* (porté par la WWF, le Pacte Mondial des Nations Unies, le *World Resources Institute* et le *Carbon Disclosure Project*), Legrand s'engage publiquement sur des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe passe ainsi d'un objectif de performance énergétique à un objectif de réduction d'émission de CO₂. À horizon 2030, Legrand s'engage à réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre liées à sa consommation d'énergie.

4.1.4 – Standards appliqués en matière de RSE

Legrand suit les principaux standards internationaux en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et en particulier les référentiels suivants :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- les référentiels GRI (*Global Reporting Initiative*) et ISO 26000, qui sont également des outils d'évaluation de la démarche du Groupe (tables de correspondance présentées respectivement aux chapitres 4.6.5 et 4.6.8) ;
- les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 des Nations Unies (table de correspondance présentée au chapitre 4.6.7) ;
- les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies (table de correspondance présentée au chapitre 4.6.6).

Legrand respecte les obligations réglementaires qui s'appliquent à l'entreprise en matière de gestion des risques ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) et principalement :

- la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la lutte contre la corruption ;
- la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ;
- la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles ;
- les obligations relatives à la publication des informations non financières, précisées dans l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, modifié par la loi n°2018-898 du 23 octobre 2018. (Transposition de la Directive Européenne 2014/95.UE). La « déclaration de performance extra-financière » se substitue aux informations dites « Grenelle 2 ». Les informations publiées font l'objet d'un avis motivé émis par un Organisme Tiers Indépendant.

L'un des Commissaires aux comptes du Groupe, le cabinet Deloitte & Associés, a été mandaté pour cette tâche. Il a établi une attestation de présence des informations relatives à la RSE ainsi qu'un avis motivé d'assurance modéré sur la sincérité de ces informations.

Focus : Confirmation de l'engagement du Groupe dans le Pacte Mondial

« 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 humains, 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 stratégie RSE, 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 le présent document de référence un point d'avancement de la démarche RSE de Legrand. »

Benoît Coquart, Directeur Général de Legrand

Ces référentiels et règlements externes se déclinent dans les entités du Groupe sous forme de politiques, chartes, guides et procédures que tout collaborateur se doit d'observer, en particulier :

- **Charte des fondamentaux** qui précise les règles de comportement et de conduite des affaires et qui intègre les principes de lutte contre la corruption et de respect des Droits humains. Le texte a été traduit dans une dizaine de langues et est complété par un guide pratique ;
- **Charte de la concurrence** qui définit les règles relatives au respect du droit de la concurrence ;
- **Guide des bonnes pratiques des affaires** qui met l'accent 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 ;

- **Charte de la prévention** qui énonce les principes majeurs de la politique de Legrand en matière de sécurité et santé au travail. Elle définit trois principes : la conformité aux législations et réglementations nationales, l'intégration de la sécurité à la démarche opérationnelle, l'harmonisation des stratégies de prévention ;
- **Charte des droits humains** qui détaille les règles que le Groupe souhaite voir appliquer pour ses propres opérations mais aussi par ses fournisseurs ;
- **Politique Environnement** qui présente les exigences et les fondements de la démarche environnementale du Groupe ;
- **Politique Qualité** qui rappelle les principes de Legrand en matière de qualité de ses produits ;
- **Politique Achats** qui établit des principes de relation durable, équilibrée et mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.

La promotion et la diffusion de ces documents se font localement par l'intermédiaire des correspondants éthiques, environnementaux, des responsables ressources humaines, des responsables administratifs et financiers, des *compliance officers*, de la communauté des acheteurs, des correspondants qualité et santé/sécurité.

Ces chartes sont consultables sur le site www.legrand.com.

Les activités des Directions fonctionnelles, des *SBU (Strategic Business Units)* et des filiales du Groupe s'inscrivent dans une démarche durable. Elles mettent en place des relations de réciprocité et d'échange avec leurs clients, fournisseurs, collaborateurs et partenaires. Elles favorisent le partage de connaissances et le dialogue sur la RSE. Par exemple, Legrand participe à des études, enquêtes et tables rondes, qu'elles soient sectorielles ou généralistes, sources importantes d'informations et d'échanges de bonnes pratiques. Ainsi, le Groupe participe, entre autres, aux commissions RSE organisées au sein de ses syndicats professionnels (GIMELEC, FIEEC, etc.), au Club des Directeurs du Développement Durable (C3D), à l'Institut du Capitalisme Responsable, et localement, les équipes de Legrand peuvent être amenées à participer à des études, groupes de travail et commissions sur les sujets de RSE dans leurs pays.

4.1.5 – Gouvernance RSE et pilotage de la performance

4.1.5.1 INSTANCES DE GOUVERNANCE DE LA RSE

La **Direction de la RSE**, chargée de piloter et déployer la stratégie RSE du Groupe, est rattachée à la Direction de la stratégie et du développement, dont le Directeur est membre du Comité de Direction du Groupe.

Cette structure centrale s'appuie sur plusieurs **Directions fonctionnelles expertes** notamment la Direction juridique et *compliance*, la Direction des ressources humaines, la Direction des achats Groupe, ainsi que les *SBU (Strategic Business Units)*. Ces Directions fonctionnelles animent des réseaux de correspondants (environ 300 personnes) localisés dans les filiales du Groupe, et qui interviennent directement sur les différents axes de la stratégie RSE du Groupe.

Un **Comité de pilotage RSE** réunissant l'ensemble du Comité de direction, se tient 2 à 3 fois par an, pour valider et suivre les actions de la stratégie RSE du Groupe.

Au sein du Conseil d'administration de Legrand, le **Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale**, composé de six administrateurs indépendants, est le garant de la conformité de la stratégie du Groupe avec la démarche RSE. La Direction RSE présente une fois par an à ce comité les résultats de l'année écoulée, ainsi que les objectifs pour l'année à venir (se référer au paragraphe 6.1.3 du présent document de référence).

Cette organisation assure à Legrand un pilotage cohérent de ses actions RSE, de la Direction générale vers les entités du Groupe (y compris progressivement les acquisitions).

De plus, un **Organisme Tiers Indépendant (Deloitte)** émet un avis motivé sur la conformité et la sincérité des 31 indicateurs constituant la feuille de route RSE. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.8 pour prendre connaissance de cette attestation.

4.1.5.2 PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Le déploiement et le pilotage de la feuille de route sont assurés conjointement par la Direction de la RSE et par les Directions fonctionnelles (Ressources Humaines, Finance, Achats, Sécurité/Santé au Travail, Environnement, etc.) auprès des Directeurs des SBUs et des filiales.

Le suivi de la performance RSE de Legrand se fait au par un processus de collecte et d'analyse des données extra-financières. Ce processus implique :

- les Directions des pays, directement responsables de la production des données ;
- les Directions fonctionnelles et SBUs (*Strategic Business Units*), en charge d'analyser ces données ;
- la Direction RSE, chargée 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.

Ce déploiement s'accompagne de différents dispositifs : guides méthodologiques (définitions et raison d'être des enjeux et priorités, mode de contribution de chaque entité, grille d'évaluation de la performance, tableaux de bord individualisés et consolidés pour le Groupe), outils de communication et de partage de bonnes pratiques accessibles sur l'Intranet du Groupe.

L'avancement et l'évaluation des 21 priorités de la feuille de route sont mesurées par le biais de 31 indicateurs. Les données permettant la mesure de ces indicateurs sont issues pour la plupart des outils de reporting du Groupe, notamment les reporting Santé/Sécurité au Travail, Ressources Humaines, Environnement et Marketing.

Pour plus d'informations sur les outils de reporting du Groupe, se référer au paragraphe 4.7.1 du présent document de référence.

Les 31 indicateurs mentionnés ci-avant sont déployés à deux niveaux :

- **niveau local** : pour chaque priorité, les réalisations de chaque entité du Groupe sont classées selon 4 niveaux, « Insuffisant », « Déploiement », « Performance » et « Excellence ». Un tableau de bord RSE est produit annuellement pour chaque entité ce qui permet de suivre l'évolution de la performance dans le temps, et au regard de celle du Groupe. L'objectif fixé par le Groupe est que l'ensemble des périmètres atteignent au moins un niveau « Performance » à fin 2018.

La performance RSE locale constitue, à hauteur d'environ 10 %, un des critères de la mesure de la performance individuelle des Directeurs de filiales/zones/SBU. A fin 2018, ce sont ainsi plus de 60 périmètres (filiales, zones, ou entités), représentant l'intégralité des activités du Groupe (hors nouvelles entités

acquises et non intégrées dans les reporting du Groupe selon les règles précisées au chapitre 4.7.1 du présent document), qui ont été évaluées sur leurs niveaux de performance RSE. Sur l'ensemble de ces périmètres :

- 86 % se classent dans le niveau « Performance » (notation supérieure ou égale à 2,5, sur une échelle de 1 à 4) versus 83 % en 2017,
- 14 % se classent dans le niveau « Déploiement » (notation comprise entre 2,5 et 2) versus 13 % en 2017,
- 0 % présente un niveau évalué à « Insuffisant » (notation inférieure à 2) versus 4 % en 2017 ;

- **niveau consolidé Groupe** : la performance RSE globale est issue des résultats consolidés de toutes ses entités. La performance mesurée sur des indicateurs quantitatifs, est évaluée à partir d'une base de comparaison établie à fin 2013.

La part variable de la rémunération des membres du Comité de Direction dont le Directeur Général, est indexée à hauteur de 10 % sur la performance RSE consolidée Groupe.

Un quart des critères de performance attachés aux actions de performance attribuées sur la base de plans à 4 ans aux membres du Comité de Direction dont le Directeur Général ainsi qu'aux *managers* clés est indexé sur la performance RSE consolidée Groupe en lien avec la feuille de route.

La performance de certaines fonctions au sein du Groupe est en outre partiellement évaluée à partir de critères RSE, par exemple, le taux de réalisation des entretiens individuels de performance pour certaines fonctions des ressources humaines ou le taux d'évaluation des fournisseurs selon des critères de développement durable pour les acheteurs.

4.1.6 – Une performance RSE reconnue

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. Celles-ci sont reconnues et récompensées par la présence dans les indices internationaux parmi les plus significatifs en matière de RSE, notamment à fin 2018 :

- Score A- CDP *Climate Change* par CDP ;
- DJSI : score de 80 en 2018 ;
- FTSE4Good ;
- ESI Excellence Europe et Excellence Global ;

- Euronext Vigeo : Eurozone 120, Europe 120 ;
- MSCI SRI Index : World, ACWI, Europe ;
- STOXX® Global ESG Leaders, STOXX® Global ESG Environmental Leaders, STOXX® Global ESG Governance Leaders, STOXX® Global ESG Social Leaders, EURO STOXX® Sustainability Index ;
- Statut Prime ISS Oekom Corporate Rating.

Afin de faciliter l'accès aux informations, un espace dédié aux analystes ISR est disponible sur le site institutionnel www.legrand.com.

4.1.7 – Feuille de route 2014-2018 et performance globale

En 2014, Legrand a publié sa troisième feuille de route RSE pour la période 2014-2018. Elle est structurée autour de 4 axes et de 10 enjeux prioritaires et 21 priorités à atteindre sur la période 2014-2018 pour ses différents métiers et entités.

Chaque année le résultat global de cette feuille de route est publié en même temps que les résultats financiers annuels.

Le résultat final de la feuille de route 2014-2018 révèle un dépassement des objectifs fixés, avec un taux de réalisation de 122 %.

Les résultats détaillés, sont publiés ci-après.

Feuille de route 2014-2018 : Objectifs 2018	Taux de réalisation des objectifs 2014	Taux de réalisation des objectifs 2015	Taux de réalisation des objectifs 2016	Taux de réalisation des objectifs 2017	Taux de réalisation des objectifs 2018	Réf.
Axe : Utilisateur						
Enjeu n° 1 : Offrir des solutions durables						4.2
Enjeu n° 1 : Offrir des solutions durables						4.2.1
■ Augmenter de 50 % le chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des solutions améliorant les conditions de vie et de confort	57 %	47 %	51 %	47 %	47 %	4.2.1.1
■ Poursuivre activement le déploiement de dispositifs en faveur de la qualité des produits et de lutte contre la contrefaçon au sein de la filière électrique	93 %	94 %	89 %	96 %	96 %	4.2.1.2
■ Fournir des informations environnementales produits conformes à l'ISO 14025 pour les 2/3 du chiffre d'affaires	101 %	101 %	102 %	106 %	105 %	4.2.1.3
■ Permettre d'éviter l'émission de 1,5 million de tonnes de CO ₂	74 %	105 %	100 %	110 %	121 %	4.2.1.4
Enjeu n° 2 : Être un moteur pour la filière électrique						4.2.2
■ Poursuivre la dynamique de formation des acteurs de la filière, en continuant d'innover pour répondre aux besoins et aux spécificités locales	122 %	130 %	146 %	153 %	159 %	4.2.2.1
■ Poursuivre le développement de partenariats universitaires, de projets de recherche collaboratifs et mettre en œuvre les innovations issues de ces collaborations	83 %	131 %	114 %	110 %	113 %	4.2.2.2
■ Avoir des dispositifs d'écoute et de mesure de la satisfaction clients pour 95 % du chiffre d'affaires du Groupe	109 %	112 %	104 %	104 %	102 %	4.2.2.3
Axe : Société						4.3
Enjeu n° 3 : Agir de façon éthique						4.3.1
■ Former 3 000 collaborateurs supplémentaires à l'éthique des affaires	273 %	198 %	152 %	131 %	113 %	4.3.1.1
■ Couvrir 100 % du chiffre d'affaires du Groupe avec un dispositif de contrôle du programme de conformité	110 %	105 %	107 %	88 %	96 %	4.3.1.2
Enjeu n° 4 : Assurer des achats responsables						4.3.2
■ Accompagner 100 % des fournisseurs sensibles dans une démarche de progrès en matière d'environnement, de droits fondamentaux au travail et d'éthique des affaires	100 %	124 %	131 %	116 %	100 %	4.3.2
Enjeu n° 5 : Permettre un accès à l'électricité pour tous						4.3.3
■ Viser à permettre, directement ou indirectement, à 800 000 personnes supplémentaires de bénéficier d'accès à l'électricité	141 %	167 %	153 %	165 %	155 %	4.3.3.1
■ Faire bénéficier le plus grand nombre des actions mises en œuvre par la Fondation Legrand	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	4.3.3.2

Feuille de route 2014-2018 : Objectifs 2018	Taux de réalisation des objectifs 2014	Taux de réalisation des objectifs 2015	Taux de réalisation des objectifs 2016	Taux de réalisation des objectifs 2017	Taux de réalisation des objectifs 2018	Réf.
Axe : Collaborateurs						4.4
Enjeu n° 6 : Respecter les Droits humains						4.4.1
■ Cartographier et évaluer annuellement l'exposition de l'ensemble des effectifs du Groupe aux risques de non-respect des Droits humains au travail et mettre en place, le cas échéant, des actions de progrès	100 %	108 %	100 %	100 %	100 %	4.4.1
Enjeu n° 7 : Garantir la sécurité et la santé au travail						4.4.2
■ Étendre et maintenir un plan de maîtrise des risques professionnels couvrant 90 % des effectifs du Groupe	106 %	100 %	100 %	102 %	109 %	4.4.2.1
■ Déployer et maintenir à 90 % des effectifs du Groupe le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail dans le but de réduire de 20 % le taux de fréquence des accidents du travail au sein du Groupe	211 %	235 %	184 %	182 %	178 %	4.4.2.2
Enjeu n° 8 : Développer les compétences et promouvoir la diversité						4.4.3
■ Maintenir une démarche dynamique de gestion des compétences et des talents, adaptée aux attentes des collaborateurs et aux besoins des marchés	71 %	90 %	104 %	107 %	108 %	4.4.3.1
■ Augmenter de 25 % le nombre de femmes dans les postes clés	127 %	125 %	113 %	136 %	129 %	4.4.3.2
■ Réduire de 15 % l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur les positions non managériales	274 %	94 %	142 %	184 %	161 %	4.4.3.3
Axe : Environnement						4.5
Enjeu n° 9 : Réduire l'empreinte environnementale du Groupe						4.5.1
■ Atteindre un taux de certification ISO 14001 de plus de 90 % des sites industriels et logistiques du Groupe	102 %	104 %	102 %	102 %	100 %	4.5.1.1
■ Réduire l'intensité énergétique de 10 %	315 %	175 %	247 %	213 %	264 %	4.5.1.3
Enjeu n° 10 : Innover pour une économie circulaire						4.5.2
■ Mettre en place les principes de l'économie circulaire dès la conception des produits, et jusqu'à la revalorisation des produits en fin de vie	100 %	87 %	118 %	103 %	103 %	4.5.2
TAUX DE RÉALISATION GLOBAL	123 %	120 %	122 %	122 %	122 %	

4.2 – PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES À L'UTILISATEUR

Legrand place l'utilisateur et ses besoins au centre de ses attentions et de ses préoccupations. L'utilisateur représente aussi bien le consommateur final que l'électricien ou l'installateur professionnel. Ainsi, le Groupe mise sur l'innovation pour offrir à tous des solutions durables et pour faire progresser la filière électrique.

4.2.1 – Enjeu n° 1 « Offrir des solutions durables »

Les solutions développées par Legrand sont une réponse à certaines **mégatendances sociétales**. Tout d'abord, les **défis environnementaux**, liés à la raréfaction des matières premières et l'impact du réchauffement climatique. Mais encore, les **défis sociétaux**, liés notamment au vieillissement de la population et à l'urbanisation croissante (en particulier dans les nouvelles économies).

L'objectif du Groupe est ainsi de développer des solutions pour que chacun puisse utiliser l'électricité de manière durable :

- Legrand contribue à rendre accessible au plus grand nombre les fonctions de l'installation électrique, qu'elles répondent à des besoins essentiels ou à des attentes de fonctions enrichies et intelligentes. Le Groupe développe ainsi des produits et solutions qui permettent d'améliorer les **conditions de vie et le confort** des populations ;
- *Leader* de la filière, Legrand s'engage en faveur de la sécurité des utilisateurs de matériel électrique, en œuvrant pour la **qualité des produits** et en luttant activement contre la contrefaçon ;
- Considérant que l'amélioration de l'**efficacité énergétique** des bâtiments est une priorité, le Groupe s'attache à informer les utilisateurs de l'**impact environnemental de ses produits** et conçoit des solutions permettant de limiter la consommation électrique.

4.2.1.1 AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE ET LE CONFORT DES UTILISATEURS

L'amélioration des conditions de vie et de confort *via* l'usage des produits Legrand se décline suivant plusieurs axes dont principalement :

- des gammes de produits dites économiques, permettant au plus grand nombre d'accéder à des solutions de qualité et garantissant la sécurité électrique du logement ;
- des produits et solutions permettant de limiter les interruptions d'alimentation électrique et d'optimiser l'efficacité énergétique dans le bâtiment, conduisant ainsi à la réduction de la facture énergétique des occupants ;
- des systèmes résidentiels d'assistance à l'autonomie permettant à chacun de mieux vivre chez soi et plus longtemps.

Le contour général de l'offre répondant au critère d'amélioration des conditions de vie et de confort est défini par les équipes *marketing* du Groupe, en fonction de la nature des produits et solutions. Des coefficients de pondération peuvent être utilisés sur certaines familles qui ne sont pas dédiées dans leur totalité à ce contour, ces coefficients pouvant être actualisés d'une année sur l'autre en fonction des évolutions des gammes, sur la base d'enquêtes réalisées auprès d'un échantillon de filiales et extrapolé ensuite à l'ensemble du Groupe.

Priorité Groupe 2014-2018

Augmenter de 50 % le chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des solutions améliorant les conditions de vie et de confort.

Indicateur suivi de la performance :

Quote-part du chiffre d'affaires réalisé dans le bâtiment résidentiel avec :

- des gammes d'interrupteurs, prises et disjoncteurs dites économiques (pour tous) ;
- des solutions limitant les interruptions d'alimentation électrique et optimisant l'efficacité énergétique ;
- des systèmes résidentiels permettant de mieux vivre chez soi, plus longtemps.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Croissance de la quote-part du chiffre d'affaires réalisé avec ces solutions par rapport à 2013	+ 4 %	+ 10 %	+ 19 %	+ 32 %	+ 50 %

Réalisations 2018 :

La quote-part du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec ces offres a augmenté de 23,3 % entre 2013 et 2018, ce qui représente une sous-performance par rapport à l'objectif de croissance que s'était fixé le Groupe à fin 2018 (+ 50 %). Les ventes sur ce contour d'offres ont été inférieures en contribution totale au chiffre d'affaires à l'objectif fixé pour l'année, en particulier dans certaines économies

matures. De plus, la croissance externe du Groupe s'est portée sur des sociétés ne contribuant pas nécessairement aux familles de produits incluses dans ce segment d'offres. Le Groupe poursuit néanmoins le renforcement de ses positions dans le domaine de l'assistance à l'autonomie, des produits à Efficacité Énergétique, ainsi que ses lancements de gammes dans les nouvelles économies.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	57 %	47 %	51 %	47 %	47 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels et hors acquisitions de 2018.

Des produits issus d'une démarche d'innovation frugale

La démarche d'innovation frugale du Groupe se concrétise par le développement de gammes de produits répondant à des besoins essentiels. Elle consiste à repenser certaines offres en allant à l'essentiel et en remodelant les produits en fonction des besoins primaires des utilisateurs.

Il s'agit d'innover et de faire plus avec moins pour répondre aux attentes d'utilisateurs qui ne sont pas encore des clients, pour des raisons à la fois de coûts et de non-adéquation des produits à leurs besoins.

La démarche d'innovation frugale de Legrand se concrétise par la conception, le développement et la commercialisation de gammes d'appareillages (prises, interrupteurs) et de disjoncteurs qui permettent, d'équiper durablement et en toute sécurité les bâtiments, à des conditions économiques accessibles pour le plus grand nombre. Ceci principalement à destination des nouvelles économies :

- en Inde, avec la filiale du groupe Indo Asian et sa gamme d'appareillage Elvira, destinée aux projets résidentiels ;
- en Corée, avec la gamme d'appareillage Taviang, conçue pour l'équipement de projets résidentiels ;
- au Brésil, en Turquie, en Algérie, en Afrique de l'Ouest, Centrale et du Sud avec la gamme de protection Practibox.

Pour plus d'informations sur les solutions répondant à des besoins essentiels, se référer au site www.legrand.com.

Des produits favorisant l'efficacité énergétique

Pour lutter à la fois contre la précarité énergétique et contribuer à la limitation du réchauffement climatique, Legrand conçoit des solutions optimisant l'efficacité énergétique et répondant aux nouveaux besoins des bâtiments durables. Il s'agit de consommer moins d'électricité et de réduire la facture énergétique avec des solutions simples, pour tous.

Dans la maison, par exemple, les solutions vont des détecteurs de présence aux équipements domotiques complets, permettant de piloter et de programmer l'éclairage, le chauffage et les autres postes de consommation électrique comme la charge de véhicule électrique, avec pour effet d'optimiser la consommation électrique et donc in fine le montant de la facture d'électricité.

Dans les bâtiments tertiaires ou industriels, l'offre concerne, par exemple, la gestion de l'éclairage, la gestion des équipements bureautiques, l'éclairage de sécurité ou encore la mesure et la surveillance des infrastructures. Peuvent également être cités, la distribution efficace de l'énergie dans le bâtiment, avec les transformateurs à haut rendement, les bus bars de puissance à faible perte, les batteries de condensateurs qui accroissent le rendement de l'installation ou les analyseurs de réseaux qui permettent d'effectuer des mesures sur la consommation et la qualité de l'énergie.

Pour plus d'informations sur les solutions d'efficacité énergétique du Groupe, se référer au chapitre 4.2.1.4 ou au site www.legrand.com.

Des produits dédiés à l'assistance à l'autonomie

Legrand accompagne la personne en perte d'autonomie avec des solutions de confort et de sécurité. Ces **systèmes résidentiels permettent de mieux vivre chez soi, plus longtemps**, de manière sécurisée.

D'ici 2050, la population mondiale âgée de plus de 80 ans devrait plus que tripler par rapport à 2018 (source ONU). Ces évolutions sociétales représentent de nouveaux défis pour l'infrastructure électrique et numérique, en particulier pour :

- garantir la sécurité des personnes fragiles, avec des gammes d'appareillage, notamment des interrupteurs et des prises de courant facilement manipulables, ou des fonctions domotiques enrichies, tels que *My Home* qui propose des commandes déportées ou centralisées. Ou encore des parcours lumineux qui rendent les obstacles visibles, facilitent le repérage dans le bâtiment et ainsi préviennent les chutes, favorisant leur réduction notable, jusqu'à 30 % (source : expérimentation réalisée avec le Conseil général de Corrèze, France). Dernier exemple, la sécurisation du logement qui passe aussi par l'emploi de détecteurs techniques, notamment de fumée, gaz, monoxyde de carbone ;
- faciliter l'accès aux fonctions du bâtiment, tels que les volets roulants ou le chauffage, avec les solutions domotiques, par exemple l'interscénario Legrand *Céliane* ou le portier *Bticino* (classe 300 X connecté) qui permettent 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). Ou encore l'interface utilisateur *Céliane* associé à la télé-thèse, une télécommande de scénarios adaptée aux déficiences motrices ou sensorielles spécifiques ;
- faciliter les relations avec l'environnement social, en transmettant à un service de téléassistance l'état du logement et donc des informations sur l'activité de la personne qui l'occupe, ceci avec des fonctions domotiques qui permettent de prendre le relais et de gérer l'alerte à distance de façon maîtrisée. Les solutions des filiales Intervox Systèmes, NEAT et Tynetec permettent via des systèmes 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 ;

■ évoluer avec les technologies, en utilisant par exemple la numérisation des réseaux de télécommunication qui transmettent les appels entre les maisons pour personnes âgées et les centrales d'assistance. L'offre de boîtes en technologie NOVO proposée par Neat et REACH IP proposée par Tynetec permettent au Groupe de s'adapter au basculement des réseaux de télécommunication vers la technologie IP. De même, les plateformes de monitoring proposées par Jontek (acquisition 2016) procèdent de la même volonté pour Legrand de proposer des solutions technologiquement en pointe.

Pour plus d'informations sur les solutions d'assistance à l'autonomie du Groupe, le lecteur est invité à se référer au site www.legrand.com. Pour plus d'informations sur les actions du Groupe en faveur de la *Silver Economy*, se référer au chapitre 2.1.1.2.3.

4.2.1.2 ASSURER LA SÉCURITÉ DES UTILISATEURS DE MATÉRIEL ÉLECTRIQUE

Compte tenu des risques potentiels liés à l'utilisation de l'électricité, Legrand fait de la sécurité des utilisateurs un impératif. Le Groupe a ainsi le souci de mettre sur le marché des produits de qualité, conformes aux normes en vigueur. Pour protéger l'utilisateur, Legrand agit aussi de manière permanente contre la contrefaçon, en coordination avec la filière électrique.

Cette priorité de la feuille de route s'appuie sur 2 sous-objectifs :

- concernant la qualité produit, l'objectif est de s'assurer que la politique de gestion du risque produit est bien appliquée dans le Groupe ;
- concernant le déploiement et le maintien de moyens de lutte contre la contrefaçon l'objectif est de suivre le nombre de produits saisis, et de réaliser annuellement au moins une action significative de lutte contre la contrefaçon, la notion de significativité correspondant à la possibilité de mener cette action par implication de plusieurs partenaires, et potentiellement dans plusieurs pays.

Priorité Groupe 2014-2018

Poursuivre le déploiement de dispositifs en faveur de la qualité des produits et de lutte contre la contrefaçon au sein de la filière électrique.

Indicateurs de suivi de la performance : nombre de produits contrefaits saisis, actions menées contre la contrefaçon, pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe respectant la politique de gestion du risque produits.

Objectifs annuels :

Suivre le nombre de produits contrefaits saisis et mettre en place au moins une action significative de lutte contre la contrefaçon, et couvrir 100 % du chiffre d'affaires par la politique de traitement du risque produits.

Réalisations 2018 :

Le Groupe affiche une légère sous-performance sur l'indicateur portant sur l'application de la procédure de gestion du risque produits, puisque 92 % de son chiffre d'affaires est réalisé au sein d'entités qui en appliquent les principes, contre un objectif à 100 % annuellement.

Les objectifs fixés sur la contrefaçon ont quant à eux été atteints, avec la saisie et la destruction d'environ 690 000 produits contrefaits et la mise en place d'actions de lutte contre la contrefaçon dans plusieurs pays.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	93 %	94 %	89 %	96 %	96 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels ; chaque sujet étant pondéré à 50 % dans l'atteinte de l'objectif.

Risque produit et politique qualité

En dépit des tests auxquels ils sont soumis, les produits de Legrand pourraient ne pas fonctionner correctement ou présenter des erreurs et défauts. 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.

La responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe est encouragée par l'application de la Politique qualité, consultable sur www.legrand.com.

La politique qualité du Groupe, pilotée par la Direction des opérations du Groupe, est déployée au niveau de chaque *SBU* (*Strategic Business Unit*), et au niveau de chaque pays. Elle définit les engagements du Groupe en matière de qualité et en particulier le respect des exigences réglementaires, le besoin de fiabilité des produits, l'organisation, la maîtrise, la mesure et la surveillance des processus. Des systèmes de *management* (certifiés selon les référentiels ISO) permettent de réduire et prévenir les risques.

La politique Qualité du Groupe se déploie notamment *via* :

- la **certification ISO 9001** des sites du Groupe concernant le système de *management* de la qualité délivré par des organismes indépendants. À fin 2018, ce sont 90 % des sites qui sont certifiés ;
- les **procédures de maîtrise de la qualité en production** qui imposent la mise en place de contrôles de type fréquentiels ou systématiques en fonction des caractéristiques de production des produits tout en y adjoignant une liste de fonctions de sécurité à contrôler systématiquement du fait de leur criticité (par exemple la continuité de terre) ;

- le **dispositif de surveillance de la qualité des produits** dont l'objectif est la confirmation de la qualité des produits par des essais complémentaires établis dans le cadre d'un plan revu annuellement pour s'assurer que les performances essentielles d'un produit restent conformes aux standards initiaux de qualité et de qualification, tout au long de sa fabrication et de sa commercialisation. Un plan de surveillance est établi pour une période prédéterminée au bout de laquelle il doit être révisé. Il comprend la liste des produits à surveiller, la réalisation d'essais, des analyses de rapports d'essais et un bilan ;
- la même démarche de qualification et de surveillance de la qualité des produits est déployée par la Direction des achats sur les **produits de négoce** ;
- ces dispositions peuvent être complétées par un audit produit reprenant les spécifications techniques et de qualité en production, ainsi que les documents de l'offre (pages catalogues, notices, fiches techniques, etc.) pour examen ;
- les **processus de qualification des produits par les laboratoires certifiés** sous le pilotage des *SBU*s, et ceci avant toute mise sur le marché ;
- le **processus de gestion des insatisfactions clients** classe les insatisfactions 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 suivant les règles établies dans la procédure de gestion des risques produits. 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 ;
- la **procédure de gestion des risques produits**, applicable pour l'ensemble des produits du Groupe indépendamment des marques et des marchés de destination, prévoit un processus de traitement interne accéléré pour les situations potentiellement critiques. Dans les cas les plus sensibles, des opérations de retrait ou de rappel marché peuvent être enclenchées. Au titre de 2018, 1 opération de ce type a été menée sur le périmètre du Groupe ;
- Enfin, des **enquêtes de satisfaction** sur les offres ou la qualité du service sont régulièrement conduites par le Groupe. (voir paragraphe 4.2.2.3).

Les **indicateurs de non-qualité produits** sont étroitement suivis au niveau des Directions pays et des *SBU*s (*Strategic Business Unit*). Toute dérive de ces indicateurs est systématiquement analysée et corrigée par la mise en place de plans d'actions.

Le total des provisions pour garanties produits s'élève à 29,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 29,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Lutte contre la contrefaçon

Pilotée par le Service Propriété Intellectuelle, rattaché à la Direction des opérations du Groupe, la lutte permanente du Groupe contre la contrefaçon et pour la protection du consommateur final, est réalisée à deux niveaux :

- par des dispositifs internes de lutte contre la contrefaçon (cf. *Copytracer* – ci-après), en particulier par les correspondants de propriété intellectuelle des *SBU*s ;

- par une participation active à des actions de saisie-destruction de produits électriques contrefaits, en étroite collaboration avec les services douaniers des pays concernés. Également, par des démarches de communication globale *via* les syndicats professionnels ou la filière (Fédération Française du Bâtiment – FFB, Industries du Génie Numérique Énergétique et Sécuritaire – Igenes, *British Electrical and Allied Manufacturers' Association* – *Beama* en Grande Bretagne, etc.), ceci pour renforcer l'alerte auprès de tous les acteurs, installateurs et distributeurs notamment.

En 2018, le Groupe a saisi 690 000 produits contrefaits. Près de 80 % de ces saisies proviennent d'actions menées à l'initiative directe des équipes de Legrand en Chine. Le reste de ces saisies est issu de la participation de Legrand à des actions menées conjointement par les membres de la filière électrique et des surveillances douanières mises en place.

Plus généralement, depuis janvier 2006, plus de 7,2 millions de produits d'appareillages électriques (principalement des interrupteurs et prises de courant), de disjoncteurs contrefaits de l'ensemble des marques du Groupe et 21 moules de production ont été saisis et détruits. Legrand a également fait fermer près de 10 000 liens Internet de sites commercialisant des produits contrefaits.

Copytracer, protéger l'utilisateur

La satisfaction clients passe également par la capacité de Legrand à rassurer ses clients sur l'authenticité de ses produits. Pour lutter contre la contrefaçon, Legrand a mis en place un dispositif baptisé *Copytracer* Legrand. Il s'agit d'un numéro d'immatriculation unique apposé sur certaines familles de produits Legrand (nouvelles générations de disjoncteurs modulaires, appareillage Valena en Russie par exemple).

Ce système 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. Il est progressivement étendu à l'ensemble des filiales et marques du Groupe. Depuis 2014, les filiales égyptienne, polonaise, italienne, russe, indienne, hongroise et sud-africaine l'ont ainsi mis en place en plus d'autres filiales historiques.

Focus : lutte contre la contrefaçon en ligne

La vente de produits contrefaits en ligne est l'un des objectifs de la lutte anti-contrefaçon. Afin de s'attaquer à la vente de produits illégitimes sur Internet, l'équipe juridique chinoise a travaillé en 2018 avec un nouveau partenaire, qui propose une approche innovante pour détecter et agir contre revendeurs de faux sur les différentes plates-formes de commerce électronique.

En 2018, un total de 356 cas d'infractions présumées, impliquant 124 magasins, a été repéré, ce qui a entraîné 235 actions en justice.

Sur l'année, 24 magasins ont été fermés (en ligne mais également hors ligne), 91 magasins ont retiré des produits contrefaits de leurs rayons et près de 4 370 liens ont été supprimés.

4.2.1.3. INFORMER LES CLIENTS DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES PRODUITS

La réduction de l'impact des bâtiments sur l'environnement passe par des choix de conception. L'information environnementale produits, conforme à l'ISO 14025, permet précisément d'informer l'utilisateur de l'impact environnemental des produits électriques qu'il utilise, ce qui constitue un atout réel et différenciant pour l'utilisateur de produits Legrand.

Priorité Groupe 2014-2018

Fournir des informations environnementales produits conformes à l'ISO 14025 pour les 2/3 du chiffre d'affaires du Groupe.

Indicateur de suivi de la performance :

Pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des produits disposant d'un PEP (Profil Environnemental Produit), en conformité avec la norme ISO 14025.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Atteindre un taux de couverture du chiffre d'affaires de :	51 %	55 %	59 %	63 %	67 %

Réalisations 2018 :

70 % du chiffre d'affaires du Groupe sont réalisés avec des produits disposant de PEP à fin 2018.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	101 %	101 %	102 %	106 %	105 %

* Calculés sur le chiffre d'affaires à fin d'année (hors services et acquisitions réalisées en 2018) par rapport aux objectifs annuels.

Une démarche sectorielle

Le Profil Environnemental Produit (PEP) est l'outil de référence concernant l'information des impacts environnementaux des produits électriques. Il s'appuie sur une norme internationale de référence, l'ISO 14025 – Marquages et déclarations environnementales, déclarations environnementales de type III.

Les informations fournies résultent de la démarche d'ACV (Analyse du Cycle de Vie) qui permet de calculer les impacts environnementaux d'un service ou d'un produit sur la totalité de son cycle de vie et de l'utilisation du logiciel de calcul EIME (*Environmental Improvement Made Easy*), appliquant les règles définies par la série de normes ISO 14040 – *management environnemental – ACV*.

À noter : les techniques et les calculs d'ACV sont également utilisés pour l'optimisation de la performance environnementale des produits en phase de conception. Ce sujet est traité dans le chapitre 4.5.2.

D'abord développé en France avec les acteurs de l'industrie électrique rassemblés dans l'« Association PEP » dont Legrand est membre fondateur, le programme PEP *ecopassport*® a acquis une portée internationale en étant aujourd'hui reconnu par de nombreux opérateurs de programmes de déclaration environnementale et de certification du bâtiment durable dans le monde. À travers un jeu de règles défini par le programme, et actuellement en cours de normalisation, PEP *ecopassport*® encadre rigoureusement la démarche d'ACV et caractérise les informations environnementales à fournir : bilan des matériaux utilisés, 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 d'au minimum 8 indicateurs. Toutes les phases de la vie du produit ou service 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 en œuvre et utilisation.

En 2015, avec la publication de la troisième édition du document cadre *Products Category Rules* (ou PCR ed3), les règles du programme PEP *ecopassport* ont évolué afin de faciliter l'utilisation des PEP dans la réalisation des ACV du bâtiment. Les PEP conformes à ces nouvelles règles sont désormais alignés sur les exigences de la norme EN 15804 (*Contribution des ouvrages de construction au développement durable - Déclarations environnementales sur les produits*), référence pour les déclarations environnementales de type III pour les produits de construction. Ainsi les PEP Legrand proposent tous les indicateurs environnementaux nécessaires aux calculs de l'ACV du bâtiment.

Un outil reconnu

La déclaration environnementale PEP et le programme associé PEP *ecopassport*® sont reconnus par plusieurs systèmes de rating du bâtiment. Il en est ainsi du programme LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), système de standardisation des bâtiments à haute qualité environnementale et premier standard mondial en la matière qui valorise, dans sa version v.4, la mise à disposition d'informations environnementales ISO 14025 pour le matériel électrique installé dans le bâtiment. À ce titre, les PEP permettent non seulement à Legrand de se positionner sur des projets à plus forte valeur ajoutée, mais permettent aussi à sa filière la réalisation de projets de meilleure performance environnementale, valorisant par là même le bâtiment dans lequel ces solutions sont installées.

Plus de 1 840 PEP disponibles

En proposant dans un document unique la totalité des données environnementales, le PEP fournit à la chaîne économique des informations sérieuses et fiables, autorisant un choix technique enrichi de la dimension environnementale en particulier dans le cadre de constructions certifiées selon un référentiel environnemental (HQE, LEED, BREEAM, etc.).

Pour Legrand, plus de 1 840 PEP sont déposés dans la base de données officielle du programme PEP ecompassport® (pep-ecopassport.org). Ces documents sont par ailleurs disponibles sur les sites Internet des différentes marques du Groupe ou sur demande auprès des services clients. À titre d'exemple, sur l'année 2018, près de 5 200 téléchargements de ces documents ont été constatés sur le site Internet de Legrand en France.

Grâce aux efforts réalisés par les équipes de R&D à fin 2018, 70 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé avec des produits couverts par des PEP.

En 2018, environ 190 nouveaux PEP ont été réalisés pour les différentes offres internationales du Groupe. L'ensemble des centres de R&D impliqués dans le *Legrand Way for eco-design* ont participé à cet effort de création de PEP ecompassport® destiné à leur marché, et ont de plus mis ces informations environnementales à disposition de leurs clients, comme par exemple les États-Unis, la Chine, le Brésil, l'Inde.

Pour plus d'informations sur le programme PEP ecompassport®, se référer au site www.legrand.com.

4.2.1.4. AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES BÂTIMENTS

Parce que les bâtiments sont responsables de 35 % de la consommation énergétique et de 40 % des émissions de CO₂ (données mondiales, source : *International Energy Agency*), la réduction de la consommation d'énergie des bâtiments est un enjeu majeur de la lutte contre le réchauffement climatique. L'installation d'équipements permettant d'améliorer l'efficacité énergétique dans les bâtiments est ainsi une priorité pour Legrand. L'objectif est de contribuer à réduire les émissions de CO₂, grâce à des solutions permettant de mieux consommer l'énergie.

Priorité Groupe 2014-2018

Permettre d'éviter l'émission de 1,5 million de tonnes de CO₂ par l'usage des produits du Groupe.

Indicateur de suivi de la performance : nombre de tonnes d'émissions de CO₂ évitées grâce aux solutions d'efficacité énergétique vendues chaque année par le Groupe.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Million de tonnes de CO ₂ évitées par l'usage des solutions d'efficacité énergétique	0,18	0,43	0,83	1,2	1,5

Réalisations 2018 :

Les émissions de CO₂ évitées par la commercialisation de solutions d'efficacité énergétique du Groupe ont atteint 1,81 million de tonnes, contre un objectif de 1,5 million de tonnes à fin 2018 ce qui permet au Groupe de dépasser son objectif sur cette priorité en 2018.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	74 %	105 %	100 %	110 %	121 %

* Calculés sur le chiffre d'affaires à fin d'année (hors services et acquisitions réalisées en 2018) par rapport aux objectifs annuels.

Des solutions simples et accessibles

Le Groupe propose des solutions d'efficacité énergétique pour les bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels, qu'ils soient neufs ou qu'ils fassent l'objet d'une rénovation. Elles sont faciles à installer, à faire évoluer et à utiliser et peuvent être mises en œuvre par les acteurs de la chaîne économique habituelle de Legrand. Ces solutions répondent aux besoins des investisseurs et des prescripteurs qui travaillent dans le domaine de l'efficacité énergétique (*Energy Service Companies, Facility Managers, System Integrators, Technical Consultants on Green Buildings, etc.*).

Dans la distribution d'énergie, Legrand participe à la performance énergétique du bâtiment avec les solutions suivantes :

- **compensation d'énergie réactive, filtrage des harmoniques :** Alpes Technologies propose une gamme complète de services et de produits contribuant à la qualité de l'énergie et à la réduction de l'impact environnemental en particulier des émissions de CO₂ ;
- **transformateurs et busbars à haute efficacité énergétique** pour optimiser la distribution d'énergie et limiter les pertes dans l'installation ;
- **alimentation électrique continue et de qualité :** les gammes d'*UPS* du Groupe reposent 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. Legrand à travers ses filiales Inform (Turquie), SMS (Brésil), Meta System Energy et Borri (Italie), Numeric (Inde), S2S (France), Primetech (Italie) et Fluxpower (Allemagne), 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.

Dans la gestion de l'énergie, Legrand participe à la performance énergétique du bâtiment, avec les solutions suivantes :

- **gestion de l'éclairage, du chauffage ou des équipements :** les solutions du Groupe permettent de gérer l'énergie, de diminuer les gaspillages et ainsi de réduire la facture électrique, ceci avec un retour sur investissement rapide pour les utilisateurs. Le Groupe

s'est récemment renforcé dans ce domaine avec les acquisitions de Q-Motion et Solarfective pour la gestion de l'éclairage naturel, et de CP Electronics leader du contrôle d'éclairage à efficacité énergétique au Royaume-Uni. En complément, des solutions de gestion digitale de l'éclairage permettent l'optimisation de l'énergie en s'adaptant aux usages (*digital lighting management*) ;

- **analyse, mesure et supervision de l'installation électrique** : ce sont des étapes essentielles pour établir un bilan énergétique (i.e. audit ISO 50001) et piloter les équipements. La SBU Distribution de l'Énergie continue à développer des solutions innovantes et connectées (en lien avec le programme des objets connectés de Legrand : Eliot) de supervision et de contrôle pour la gestion de l'énergie dans les bâtiments. Par exemple, avec la nouvelle solution EMS CX³ (*Energy Management System*), il devient très simple de vérifier le bon fonctionnement, de maîtriser et de superviser une installation électrique, dans le tableau lui-même ou à distance, et cela sur ordinateurs, tablettes et smartphones. Le Groupe s'est renforcé dans ce domaine avec l'acquisition en 2015 d'IME, acteur italien de premier plan et spécialiste européen de la mesure des paramètres de l'installation électrique ;
- **raccordement des panneaux photovoltaïques** : Legrand propose des solutions de raccordement des panneaux photovoltaïques pour les installations résidentielles et tertiaires ;
- **solutions de recharge pour véhicule électrique** : 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 principalement à la maison individuelle, aux parkings d'entreprises ou publics, aux immeubles d'habitation, ainsi qu'une gamme connectée (IRVE 3.0) lancée en 2017 ;
- **économie d'énergie pour les centres de données** : grâce notamment à Minkels, spécialiste néerlandais dans les équipements pour datacenter, le Groupe fournit des solutions économes en énergie pour les centres de données. 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. Les acquisitions de Raritan et de Servertech permettent de compléter l'offre datacenter avec des *smart PDU* ⁽¹⁾ permettant de faire des analyses sur la consommation de l'énergie et agir pour améliorer la performance.

Des émissions de CO₂ évitées

La mise en œuvre des solutions d'efficacité énergétique du Groupe permet une réduction de la consommation d'énergie et une réduction correspondante des émissions de GES (Gaz à effets de serre).

L'énergie économisée par l'utilisation des solutions d'efficacité énergétique du Groupe est calculée à partir du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des solutions d'efficacité énergétique, d'un retour sur investissement (ROI) et du coût de l'électricité respectivement retenus pour la France à 5 ans et 90 euros/MWh, conformément aux études sectorielles de place. Pour les autres pays il faut noter que le coût local de l'électricité et la modulation

consécutives du ROI se compensent dans le calcul de l'énergie économisée. Par ailleurs, le calcul des émissions de Gaz à Effet de Serre évitées dans chacun des pays considérés prend en compte le contenu carbone de l'électricité locale. La combinaison de toutes ces données permet, pour chaque pays de commercialisation des solutions d'efficacité énergétique Legrand, d'estimer à partir du chiffre d'affaires correspondant réalisé dans le pays depuis 2014 le total des émissions de CO₂ évitées par l'utilisation durant une année de ces produits vendus. L'estimation conduit à une valeur de GES évités égale à 1,81 million tonnes eq. CO₂ en 2018. À noter que les ventes réalisées dans l'année 2018 sont considérées à hauteur de 50 % dans le calcul pour retenir une valeur la plus proche de la durée réelle d'utilisation en 2018 des équipements achetés en 2018.

Au total depuis 2014, les offres d'efficacité énergétique du Groupe ont permis d'éviter en cumulé l'émission de 4,5 millions de tonnes de CO₂.

Focus : Efficacité énergétique, une information claire pour le client

Pour apporter une réponse claire à ses clients, les offres de Legrand qui participent à l'efficacité énergétique des bâtiments ont été classées par familles d'applications, 16 familles au total. Pour chacune d'elles, Legrand propose des moyens d'évaluation de performance selon les 4 axes suivants : économie financière, durée d'amortissement, émissions de CO₂ évitées et contribution au classement selon les référentiels de bâtiments durables. 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 pour un type de bâtiment précis.

4.2.1.5 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021

Pour sa quatrième feuille de route RSE à paraître en 2019, en lien avec les ODD 3 (Bonne santé et bien-être) et ODD 9 (Industrie, innovation et infrastructure), Legrand adresse l'enjeu d'**offrir des solutions durables** en mettant en place des actions pour :

- **protéger la santé et la sécurité des utilisateurs** : Legrand a le souci de protéger la santé et la sécurité des utilisateurs de matériel électrique. Le Groupe est ainsi attentif à mettre sur le marché des produits de qualité et lutte activement contre la contrefaçon. Il s'engage par ailleurs sur la sécurité des données, dans le plus grand respect de l'utilisateur.
- **stimuler l'innovation grâce aux partenariats** : Des solutions durables, ce sont aussi des solutions innovantes. Moteur de la croissance du Groupe, l'innovation est stimulée notamment au travers des partenariats. Ces partenariats sont aussi bien technologiques (pour accéder à de nouvelles techniques) que stratégiques (pour accéder à de nouveaux marchés et favoriser l'émergence de nouveaux services pour les utilisateurs).

(1) PDU : Power Distribution Unit ; Unité de Distribution d'Alimentation.

4.2.2 – Enjeu n° 2 « Être un moteur pour la filière électrique »

Les professionnels de l'installation électrique et les prescripteurs, sont les utilisateurs des produits du Groupe, utilisateurs que Legrand entend accompagner dans une démarche de progrès, notamment face aux évolutions sociétales, environnementales et technologiques que connaissent les métiers de la filière électrique. L'enjeu est de favoriser la montée en compétences de l'ensemble des acteurs de la filière et de stimuler l'innovation. Legrand accorde aussi une attention toute particulière à l'écoute et la satisfaction clients, afin d'améliorer en permanence les produits et services offerts aux utilisateurs.

4.2.2.1 FAVORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DES ACTEURS DE LA FILIÈRE ÉLECTRIQUE

Parce que les métiers de l'électricité intègrent de plus en plus de technologies, un accompagnement technique est souvent nécessaire pour des systèmes aujourd'hui à forte valeur ajoutée. Ce sont l'ensemble des acteurs de la filière que Legrand entend former pour les aider à développer leurs compétences. Des acteurs qui veulent pouvoir se former partout, à tout moment et sur toutes formes d'outils. Pour répondre à ces besoins, Legrand utilise les nouvelles technologies de communication et de formation. Le Groupe met ainsi en place de multiples dispositifs de formation en ligne (*e-learning*) et des classes virtuelles.

Priorité Groupe 2014-2018

Poursuivre la dynamique de formation des acteurs de la filière, en continuant d'innover pour répondre aux besoins et aux spécificités locales.

Indicateur de suivi de la performance : nombre de clients formés grâce à la mise à disposition d'outils et de formations adaptés à leurs besoins.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Clients formés (en cumulé)	100 000	200 000	300 000	400 000	500 000

Réalisations 2018 :

Legrand a formé près de 800 000 clients depuis 2014, pour un objectif à 500 000 clients, ce qui représente une surperformance de l'ordre de plus de 50 %. Cette bonne performance s'explique notamment par les résultats des filiales américaines, chinoises, chilienne et péruvienne.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	122 %	130 %	146 %	153 %	159 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

Des centres de formation dédiés

Legrand s'engage à créer des programmes innovants afin de former ses clients directs et indirects aux caractéristiques de ses produits, leurs bénéfices et applications, les tendances de marché et les bonnes pratiques en termes d'installation. Les formations permettent à la fois d'acquérir une expérience pratique et de se former en ligne pour les distributeurs, les installateurs, les bricoleurs, afin de connaître les nouveaux produits et comment installer en toute sécurité et efficacement l'offre Legrand.

Legrand propose des formations aux distributeurs, prescripteurs et installateurs électriques locaux, notamment dans ses centres de formation internationaux en Europe, au Moyen Orient, en Amérique du Sud, aux États-Unis, ou encore en Asie. Au total, ce sont plus de 20 centres de formation à travers le monde qui accueillent et forment les acteurs de la filière électrique. Par ailleurs, les filiales Legrand continuent d'étendre le nombre de centres de formation comme cette année avec l'Afrique du Sud, l'Algérie, le Maroc et le Sénégal par exemple.

Les formations proposées permettent aux installateurs électriques de rester en prise avec les dernières innovations et méthodes d'installation du Groupe et d'élargir leur savoir-faire et leur offre de services. Elles sont un moyen pour maintenir leur expertise, consolider leurs acquis et développer leur offre commerciale.

Les centres de formation Innoval proposent ainsi plus de 60 stages pratiques qui reproduisent les conditions réelles des chantiers, ceci 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. Des stages sur mesure sont également proposés pour accompagner les professionnels à chaque étape de leurs projets tertiaires.

En 2018, les centres Innoval en France ont accueilli plus de 7 300 clients en visite et plus de 5 300 stagiaires en formation.

Pour plus d'informations sur la stratégie de formation du Groupe, se référer au chapitre 2.3.1.3. Pour plus d'informations sur les dispositifs de formation, se référer au site www.legrand.com.

4.2.2.2 STIMULER L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Pour encourager et accélérer l'innovation, Legrand collabore avec les communautés scientifiques, sectorielles et éducatives. Le Groupe participe ainsi à des projets collaboratifs de recherche et travaille au sein de pôles de compétitivité ou de centres de transferts de technologies. Il coopère également avec des *start-ups* et des PME sous diverses formes (projets collaboratifs de recherche, co-développement de produits et/ou services, prises de participation), ce qui contribue à entraîner la filière en particulier sur les domaines novateurs et porteurs d'opportunités que sont la *Silver Economy*, le confort et le bien-être, l'efficacité énergétique, la sécurité dans le bâtiment, le véhicule électrique, les objets

connectés, les réseaux numériques et l'accès à l'électricité. Le Groupe s'implique aussi largement auprès du monde pédagogique à travers des partenariats avec des établissements de formation, des échanges réguliers avec des écoles d'ingénieurs et le soutien à la création de nouveaux cursus spécialisés.

Cette démarche d'innovation partagée lui permet d'accélérer son développement et de contribuer à faire progresser l'ensemble de la filière électrique.

Priorité Groupe 2014-2018

Poursuivre le développement de partenariats universitaires et de projets de recherche collaboratifs, et mettre en œuvre les innovations issues de ces collaborations.

Indicateur de suivi de la performance : nombre de partenariats ou de projets de recherche collaboratifs nouveaux et significatifs engagés au cours de l'année.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Partenariats engagés (en cumulé)	6	13	21	30	40

Réalisations 2018 :

Legrand a engagé 12 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs au cours de l'année 2018, ce qui porte à 45 le nombre de partenariats significatifs engagés depuis 2014 pour un objectif à 40 traduisant ainsi la volonté de Legrand d'accélérer dans la mise en place de partenariats technologiques et de recherche.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	83 %	131 %	114 %	110 %	113 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

Des projets collaboratifs

Legrand est membre de plusieurs pôles de compétitivité, structures ayant pour but de réunir, sur un territoire donné, des entreprises, start-up, centres de formation, laboratoires de recherche et universités, engagés dans une démarche partenariale pour développer des projets collaboratifs innovants. Le Groupe est en particulier membre fondateur du pôle ALPHA RLH, crée en 2017 en région Nouvelle-Aquitaine en France, fusion de ELOPSYS et de Route des lasers pour donner un ensemble renforcé travaillant sur les domaines de la photonique et des hyperfréquences.

Legrand est aussi membre fondateur du pôle de compétitivité S2E2 (Science et Système de l'Énergie Électrique) consacré à l'énergie électrique pour les régions Centre-Val de Loire et Nouvelle-Aquitaine en France.

Le Groupe s'implique également dans de nombreux projets collaboratifs, par exemple :

- Legrand est l'acteur *leader* du projet Cocaps, un projet de Recherche collaborative labellisé par le pôle de compétitivité S2E2 dans le cadre d'un FUI (fonds unique interministériel). Il vise au développement de capteurs à faibles coûts fournissant des informations enrichies sur la détection de présence et l'activité à l'intérieur des bâtiments, informations essentielles pour automatiser des fonctionnalités d'assistance à l'autonomie, de maîtrise de l'énergie, de confort et de sécurité. Par ailleurs, une solution innovante de capteur multi-critères a été développée spécifiquement en partenariat avec Microsoft pour répondre aux demandes de gestion d'espace et d'exploitation des bâtiments tertiaires. Cette solution a été présentée au CES 2019.
 - À partir de 2016, Legrand poursuit ses développements d'anticipation sur les réseaux de capteurs et d'objets connectés en partenariat avec le CEA Tech. Cette collaboration à fort potentiel vise entre autres à développer des solutions d'alimentation autonome. D'autres projets avec le CEA Tech et ses différents laboratoires ont été engagés pour innover dans les domaines des matériaux, de l'énergie et du numérique.
 - En 2015, Legrand a participé à la levée de fonds de Netatmo, spécialiste des objets connectés pour la maison. Les produits de Netatmo (station météo pour smartphone, thermostat pour smartphone, caméra de sécurité connectée à reconnaissance faciale) sont commercialisés avec succès en Europe et aux États-Unis. Les équipes de Legrand et Netatmo ont coopéré très activement pour développer de nouvelles offres à plus forte valeur d'usage, comme l'offre d'interface utilisateur « Céliane™ with Netatmo » présentée au CES de Las Vegas en 2017. Cette offre a été lancée commercialement en 2018 avec succès et s'enrichira de nouvelles fonctions dès 2019. La coopération entre Legrand et Netatmo a apporté des résultats concrets remarquables et a abouti à l'acquisition par Legrand de Netatmo en novembre 2018.
 - Legrand est membre de nombreuses **alliances** dans le domaine de l'interopérabilité comme l'Open Connectivity Foundation, Zigbee Alliance, Thread Group, ou Open Charge Alliance qui visent à promouvoir l'adoption au niveau mondial de produits, de systèmes et de services de l'Internet des Objets basés sur des technologies communes et des langages ouverts.
- La coopération avec des grands acteurs internationaux** est également un axe fort de la stratégie technologique de Legrand :
- un accord de partenariat a été signé avec **Samsung** sur plusieurs volets dont le développement de solutions globales connectées pour les chambres d'hôtel pour lesquelles Legrand apporte son expertise dans le contrôle-commande de la chambre et Samsung l'offre de télévisions connectées et services associés. Cette collaboration a abouti en 2018 au lancement d'une offre innovante pour les marchés de la gestion des chambres d'hôtels ;
 - en 2018, Legrand North & Central America a conclu un accord de partenariat avec la société **Lumileds**, un des leaders mondiaux des technologies d'éclairage à LEDS, pour apporter au marché de nouveaux usages dans les éclairages pour les bâtiments tertiaires, centrés sur l'utilisateur ;

- Legrand et **La Poste** coopèrent depuis 2015 pour intégrer le Hub Numérique de la Poste et les offres connectées de Legrand (via le Cloud Legrand) avec des réalisations dans des écoquartiers en France.

Pour permettre l'ouverture de l'écosystème Legrand à ses partenaires, Legrand a lancé en janvier 2018 au CES de Las Vegas le programme **Works with Legrand**, visant à permettre à des tiers de se connecter à ses solutions pour offrir de nouveaux services et fonctionnalités, et ainsi créer de la valeur ajoutée à l'utilisateur final. Works with Legrand est incarné dans un portail dans lequel sont accessibles toutes les ressources permettant d'échanger avec les produits Legrand.

Legrand et l'Intelligence Artificielle :

Le nouveau et vaste domaine de l'Intelligence Artificielle va transformer l'expérience utilisateur, et les applications du bâtiment en particulier. Legrand a engagé un programme de partenariats avec des acteurs de l'Intelligence Artificielle, sur la reconnaissance vocale, la reconnaissance d'images ou l'auto-apprentissage. Prédire, agir, dialoguer et visualiser sont les différentes fonctions que Legrand est en train d'intégrer dans ses solutions. Les partenaires de Legrand sont les grands acteurs du domaine comme Apple avec Siri, Amazon avec Alexa, Google avec Assistant. Legrand expérimente également l'Intelligence Artificielle pour l'assistance aux professionnels dans la mise en œuvre des solutions Legrand.

Focus : Legrand et les start-up

Legrand a été signataire de l'« Alliance pour l'Innovation Ouverte », visant à promouvoir l'innovation entre les grandes entreprises et les start-up et à porter les valeurs d'une collaboration mutuellement bénéfique. Le Groupe a par ailleurs participé en 2017 au premier « Baromètre French Tech » qui vise à évaluer les collaborations entre les *start-ups* et les grands groupes, et à partager les bonnes pratiques en matière d'achats, de co-développement, de coopération commerciale et d'investissement. Legrand a été distingué et a été un des lauréats de ce Baromètre French Tech 2017.

En 2018, Legrand a étendu ses partenariats avec des *start-up*, réalisant des POCs (*Proof of concept* ; test par la mise en pratique), aboutissant pour certains à la mise sur le marché de solutions innovantes.

La relation avec les *start-ups* est établie au niveau international avec des initiatives significatives de coopération et d'investissements dans des *start-up* en France et aux États-Unis en particulier. Le Groupe participe également en France au programme French Tech, plus particulièrement en régions sur les réseaux thématiques Énergie, Santé et Bâtiments Intelligents.

Pour plus d'informations sur la gestion de l'innovation, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 2.2.2.1.1 du présent document de référence.

Une proximité avec le monde pédagogique

Le Groupe s'implique 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. Les filiales du Groupe travaillent avec des universités proches de leurs implantations et dans les domaines d'intérêt du Groupe afin de faire monter en compétence les futurs professionnels de la filière électrique.

Pour plus d'informations sur la démarche d'innovation de Legrand, se référer au site www.legrand.com.

Une participation aux évolutions normatives et réglementaires

Legrand s'implique dans la normalisation environnementale à travers les travaux du TC111X du CENELEC en charge des aspects environnementaux pour les produits et systèmes électriques et électroniques. Ces travaux s'intéressent en particulier aux thèmes efficacité énergétique et efficacité des ressources. À titre d'exemple des experts de Legrand, membres des Comités miroirs français et italien, se sont directement impliqués dans la rédaction de la future norme traitant des règles de catégories de produits (*product category rules* ou PCR) applicables à l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) des produits et systèmes électriques et électroniques.

À travers le TS (*technical secretariat*) dédié aux *UPS* dont il est membre, Legrand s'implique également dans le projet PEF (*Product Environmental Footprint*). Ce projet, porté par la Commission européenne, a pour objectif de mettre en place des guides méthodologiques pour la définition des PCR (*Product Category Rules*), règles de définition des catégories de produits nécessaires à une pratique de l'ACV qui vise à réduire les impacts environnementaux des services et des biens sur la totalité de leur cycle de vie.

D'autre part, 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, les Émirats Arabes Unis, le Vietnam, Singapour, la Chine, etc.

Le Groupe s'implique également auprès des instances gouvernementales dans la construction du cadre réglementaire régissant l'efficacité énergétique dans les bâtiments, par exemple, en France (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 (nucléaire, énergies renouvelables, *smart grids*...). 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.

Focus : Nouveau portail bâtiment durable de l'EGBC (Emirates Green Building Council)

Membre actif de l'Emirates Green Building Council depuis 2008, Legrand Dubaï a participé aux côtés de BASF à l'élaboration du portail « Green Building Tooltips ». Ce portail web, lancé en juin 2017, propose un vaste ensemble de ressources digitales, des indications et conseils pour l'instauration de bonnes pratiques en faveur de l'efficacité énergétique et du développement durable, tant pour les usagers que pour les professionnels du secteur du bâtiment.

<http://emiratesgbc.org/green-building-tooltips/home/>

Un engagement dans les associations professionnelles

Legrand, acteur mondial est présent aux côtés d'autres entreprises et de la société civile dans un certain nombre d'associations et d'organisations de portée locale ou internationale. Legrand est très majoritairement présent auprès des associations professionnelles telles que les associations de fabricants de matériels électriques, électroniques, ainsi que les Chambres de commerce par exemple.

De plus, Legrand participe à des associations dont le rôle est de faire progresser dans la société civile des sujets liés au changement climatique et à l'adaptation nécessaire de notre environnement (par exemple la Green building association ou encore l'*Alliance to save Energy*).

Le montant total des engagements de ce type payés à des tierces parties est inférieur à 0,1 % du total du chiffre d'affaires du Groupe.

4.2.2.3 GARANTIR L'ÉCOUTE ET LA SATISFACTION CLIENTS

Le suivi de la satisfaction des clients apporte des éléments essentiels pour améliorer les produits et services et connaître les besoins des clients. L'écoute client est ainsi l'une des valeurs fondamentales de Legrand. Le Groupe entend conforter son image de partenaire de choix en optimisant le traitement des éventuelles insatisfactions clients, en livrant ses produits dans des délais attendus par sa filière et en améliorant constamment la relation avec ses clients. La gestion des relations clients est formalisée au travers des contrats types qui précisent les conditions générales de vente et qui sont adaptés aux différentes zones géographiques, sous la responsabilité des Directeurs Commerciaux de chacun des pays. Les quatre valeurs et la politique qualité du Groupe sont consultables sur www.legrand.com.

Priorité Groupe 2014-2018

Avoir des dispositifs d'écoute et de mesure de la satisfaction clients pour 95 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Indicateurs de suivi de la performance :

- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe couvert par un indicateur de taux de service clients ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe réalisé par des entités disposant d'un outil de CRM (*Customer Relationship Management*) ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe réalisé par des entités disposant de l'outil Solutio (gestion des insatisfactions clients) ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe réalisé par des entités déployant des enquêtes de satisfaction clients.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux d'atteinte de couverture du chiffre d'affaires sur au moins 2 des 4 indicateurs	75 %	80 %	85 %	90 %	95 %

Réalisations 2018 :

Le déploiement des outils de gestion de la relation clients et de l'écoute clients s'est poursuivi sur l'année 2018.

À fin 2018, les principaux indicateurs sur cette priorité sont les suivants (exprimés en part du chiffre d'affaires couvert) :

- indicateur de taux de service clients : 97 % ;
- outil de CRM déployé : 96 % ;
- outil Solutio déployé : 97 % ;
- enquêtes de satisfaction clients : 73 %.

2019 verra le lancement d'un programme Groupe focalisé sur l'amélioration de l'expérience client. Pour plus d'information se reporter au chapitre 3.6.1.1.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	109 %	112 %	104 %	104 %	102 %

* Calculés par rapport à la moyenne des deux taux de réalisation les plus élevés parmi les 4 indicateurs ci-dessus, à savoir Solutio et le taux de service en 2014, le CRM et Solutio en 2015, le taux de service et Solutio en 2016, 2017 et 2018, par rapport aux objectifs annuels.

La satisfaction clients

La disponibilité des produits du Groupe vis-à-vis de ses clients est un élément clé de la satisfaction client. Ainsi, Legrand suit le **taux de service** de ses différentes filiales, 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 est consolidé par la Direction de la *supply chain* Groupe.

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. Ainsi, 96 % du chiffre d'affaires du Groupe est couvert par un outil de CRM (*Customer Relationship Management*) dont Salesforce. Il intègre un réseau social d'entreprise Chatter, qui permet un partage des projets et des informations plus largement. D'un point de vue *marketing*, il facilite la remontée des informations du marché.

Les Services Clients des filiales sont responsables localement de la satisfaction de leurs clients. Ils transmettent les remarques ou demandes d'améliorations portant sur les offres aux *SBUS* pour alimenter les réflexions sur les évolutions des produits, ceci avec le logiciel de **suivi des insatisfactions** SOLUTIO, qui permet une connexion directe entre les services après-vente de chaque filiale, les services qualité des Sus 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. À fin 2018, 97 % du chiffre d'affaires du Groupe destiné à disposer de l'outil SOLUTIO est d'ores et déjà inclus dans le périmètre de reporting de cet outil.

Par ailleurs, des **enquêtes de satisfactions** sont réalisées à différents niveaux :

- des enquêtes multicritères sont réalisées régulièrement par les filiales du Groupe, afin de mesurer la perception de la marque, de la qualité, du prix, du service, etc., auprès de panels larges ou ciblés de clients. Les filiales sont encouragées à réaliser ces enquêtes annuellement ce qui est le cas pour la plupart des filiales les ayant mises en œuvre ;
- tous les ans, les principaux clients distributeurs évaluent les performances et les services du Groupe (*marketing*, assistance technique, chaîne d'approvisionnement, politique de distribution, coopération). Ces évaluations sont réalisées par des prestataires indépendants. La Direction de la stratégie et du développement analyse ces résultats et les partage avec les différents pays. 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.

Innovation collaborative

L'intérêt et la qualité d'usage des produits du Groupe sont essentiels à la satisfaction de ses clients. Ils sont ainsi impliqués dans les processus d'innovation du Groupe à travers des ateliers de créativité partagée, par exemple à travers le projet UCD (*User Centered Design*) qui permet d'introduire l'utilisateur final dans le processus de développement des produits. Basé sur la norme ISO 13407, ce projet propose un mode de conception centré sur l'utilisateur et sur l'usage des produits.

Legrand a également 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 *SBUS* (*Strategic Business Units*) du Groupe.

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 et du développement, est garant de l'application de ces principes dans les filiales. Les équipes locales pilotent leurs propres communications dans le respect des réglementations 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, ainsi que pour toutes les activités de Communication *Corporate*, les outils de communication traditionnels et numériques 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 et aux Responsables communication des Filiales du Groupe.

La validation de la conformité aux règles du Groupe est ainsi réalisée avant diffusion dans les filiales qui ne peuvent pas au niveau local 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'engagement et d'objectifs pour une publicité écoresponsable 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 publié la Charte pour une communication responsable, une *check-list* pour une communication responsable à destination des Marketeurs, ainsi qu'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'UDA adhère au Pacte Mondial (*Global Compact*) depuis 2004 mais également au WFA (*World Federation of Advertisers*) et à deux programmes : *Responsible Advertising and Children Programme* et *Responsible Marketing Pact*.

4.3 – AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ

La responsabilité sociétale de Legrand s'applique à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction doit se faire dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment

en matière de pratiques des affaires et de politique d'achats. Acteur solidaire, le Groupe s'engage en outre pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité.

4.3.1 – Enjeu n° 3 « Agir de façon éthique »

Risque de corruption et de non-respect de l'éthique des affaires

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, d'embargos, de contrôle des exportations et de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Une mise en cause de Legrand sur ces sujets pourrait avoir des conséquences significatives sur les activités du Groupe, sa réputation, ses résultats et sa situation financière.

Étant donné son exposition internationale et le développement d'une activité de projets (par opposition à l'activité de vente de flux), le Groupe fait face à un risque croissant d'entrave à ces lois et règlements.

Engagement du Groupe

Le respect des règles d'éthique est l'un des fondements de la responsabilité sociétale de Legrand. Les thèmes couverts par cette démarche sont le respect des règles de concurrence, le déploiement des bonnes pratiques des affaires et notamment la lutte contre la corruption, la prévention des conflits d'intérêt et la gestion du risque de fraude, le respect des embargos et sanctions internationales ainsi que la prévention du blanchiment et du financement du terrorisme. Ces thèmes sont repris dans les quatre piliers du Programme de *compliance* du Groupe.

Engagement de la Direction générale du Groupe

L'ensemble de la Direction générale du Groupe est fortement impliqué dans le respect de l'éthique des affaires, valeur fondamentale du Groupe. La Direction générale participe ainsi activement au respect du Programme de *compliance* du Groupe et en surveille la bonne application à travers une gouvernance dédiée.

L'engagement fort de la Direction générale en matière d'éthique des affaires est également affirmé à travers la signature du Pacte Mondial et l'adhésion aux grands principes universels et aux textes de référence internationaux, notamment les principes directeurs de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales ainsi que les principes directeurs de l'OCDE à l'attention 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, l'ensemble des lois nationales relatives au droit de la concurrence et la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et les pactes additionnels.

L'engagement porté par la Direction générale concerne l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Focus : Tous les Directeurs pays affichent leur implication dans le Programme de *compliance* à travers une lettre d'engagement.

Depuis juin 2015, l'engagement de la Direction générale est repris dans les différentes Directions et pays du Groupe avec la signature de la Lettre d'engagement pour le respect des règles d'éthique des affaires. Cette lettre est relayée par les pays, Directions et *SBU*s au plus haut niveau de leur organisation. Reprenant les deux priorités de la feuille de route RSE, la lettre confirme l'engagement des signataires sur la formation des équipes locales et le déploiement effectif des règles et procédures du Programme de *compliance* du Groupe. Ils réaffirment leur implication forte dans le déploiement local des actions de ce programme, et renforcent ainsi le bon relais des messages au sein des organisations.

Les règles d'éthiques des affaires s'appliquent également aux fournisseurs et sous-traitants du Groupe. Legrand attend qu'ils adhèrent aux standards de responsabilité repris dans son code éthique de la relation fournisseur. Le respect de ces règles est un critère important dans le choix et la gestion des fournisseurs.

Organisation de l'éthique des affaires dans le Groupe

L'éthique des affaires est sous la responsabilité de la Direction juridique et *compliance* Groupe.

La Direction juridique du Groupe s'appuie sur un réseau de *Compliance Officers* dans les pays, chargés de s'assurer que le programme de *compliance* est bien en place.

La démarche d'éthique des affaires du Groupe implique fortement la Direction générale et les différentes fonctions du Groupe qui participent ainsi au renforcement des règles établies et au développement d'actions de sensibilisation, de formation ou de contrôle. Le Comité *compliance* Groupe rend compte annuellement de ses travaux au Comité des risques Groupe, lequel reporte au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Le *Compliance Officer* du Groupe intervient directement auprès de ces comités.

La gestion des risques est assurée par le Département d'audit et de contrôle interne Groupe. Les politiques et dispositifs de contrôle associés à la *compliance* sont également pleinement intégrés au programme de contrôle interne du Groupe. Les risques de non *compliance* sont ainsi évalués suivant une matrice occurrence/impact.

Programme *compliance* du Groupe

Le respect des règles d'éthique est l'un des fondements de la responsabilité sociétale de Legrand.

Le Programme *compliance*, mis en place en 2012, s'appuie sur le cadre réglementaire et normatif, les règles de bonnes pratiques définies par le Groupe et une analyse des risques relatifs à l'éthique des affaires pour le Groupe.

Ce programme comporte quatre piliers :

- le respect des règles de concurrence ;

- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la prévention des conflits d'intérêt et la gestion du risque de fraude ;
- le respect des embargos et sanctions internationales ainsi que la prévention du blanchiment et du financement du terrorisme.

Les engagements et règles du Groupe en matière d'éthique des affaires sont formalisés dans les guides et chartes du Groupe.

- Le guide des Bonnes Pratiques des Affaires reflète la façon qu'a le Groupe de concevoir et d'appréhender les affaires ; il précise les valeurs que les hommes et les femmes du Groupe partagent. Il reprend ainsi la volonté de la Direction générale d'engager Legrand dans une démarche de prévention et de détection des faits de corruption et de fraude, sans réserve et sans équivoque. Il a pour objectif de favoriser le développement d'une culture de *compliance*. Le guide définit et illustre les situations et comportements susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de fraude et qu'il faut proscrire. Les comportements non conformes aux engagements et principes de ce document peuvent entraîner les sanctions définies par les règlements intérieurs du Groupe ou toute autre mesure locale.

- La Charte de la concurrence du Groupe précise les bonnes pratiques à adopter dans le domaine des relations commerciales et le respect du droit de la concurrence.

- Ces documents complètent la Charte des fondamentaux du Groupe, annexée aux règlements intérieurs et opposable aux collaborateurs du Groupe qui doivent en respecter les règles. La Charte des fondamentaux est complétée par un régime de sanction en cas de non-respect.

L'ensemble des guides et chartes du Groupe sont applicables à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et sont déclinés partout où le Groupe exerce une activité y compris à l'étranger, sans préjudice de l'application de références plus exigeantes le cas échéant. Tous les collaborateurs du Groupe, doivent respecter ces règles, et en particulier ceux en contact avec les clients, fournisseurs ou partenaires commerciaux du Groupe. Tous ces documents sont consultables sur le site www.legrand.com.

Le Programme de *compliance* se décline autour de cinq axes :

1. Engagement fort de la Direction générale du Groupe : relayé par les Directions locales avec la signature de la lettre d'engagement pour le respect des règles d'éthique des affaires. Le programme fait l'objet localement de plans d'actions en fonction des priorités identifiées et d'un plan de communication spécifique ; les *Compliance Officers* Pays sont chargés de piloter le programme et reportent aux Comités *Compliance* Pays sur l'atteinte des objectifs.
2. Méthodologie d'analyse des risques *compliance* du Groupe : Legrand a identifié les risques *compliance* sur les quatre piliers constitutifs du programme à savoir la concurrence, l'anti-corruption, la fraude, les embargos et le blanchiment. Les risques font l'objet d'une auto-évaluation annuelle par les pays et entités du Groupe dans le cadre du processus de contrôle interne. Legrand réalise une cartographie des risques de *compliance*. Elle permet d'appréhender les facteurs susceptibles d'affecter l'activité et la performance du Groupe, de mieux connaître et donc maîtriser ces risques, et de se

prémunir contre les conséquences juridiques, humaines, économiques et financières que pourrait générer une vigilance insuffisante. Elle a pour objectif de garantir que le Programme de *compliance* du Groupe est efficace et adapté. La cartographie des risques *compliance* est évaluée chaque année et mise à jour en fonction de l'évolution de l'activité ou du contexte réglementaire ou économique.

3. Politiques et mécanismes de contrôle clairs : ils doivent être appliqués localement et répondre aux exigences du Groupe et sont complétés de guides pratiques d'application adaptés au contexte local visant à préciser les règles et les outils du Groupe (exemple : Guide de type *Do's/Don'ts*).
4. Formation et communication : un plan de communication fait la promotion du programme, les messages du Groupe et les outils sont traduits dans la langue locale et diffusés aux collaborateurs. Les formations proposées par le Groupe (*e-learning* anti-corruption ou webcasting par exemple) sont suivies par les collaborateurs concernés (le lecteur est invité à se référer au point 4.3.1.1).
5. Démarche d'audit interne, de mise en place de plans d'actions en réponse aux risques identifiés et de progrès continu : chaque filiale du Groupe fait l'objet d'une auto-évaluation de son dispositif de contrôle interne qui inclut des contrôles relatifs au respect de l'éthique des affaires (pour plus d'information, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 3.2.2). Par ailleurs, l'éthique des affaires est intégrée dans les programmes de travail de l'audit interne.

Signalements éthiques

Legrand a mis en place un dispositif qui permet le recueil des signalements émanant des collaborateurs du Groupe ainsi que de collaborateurs et de prestataires extérieurs et occasionnels et relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires aux chartes et guides du Groupe. Le dispositif d'alerte éthique du Groupe est complété par des procédures de protection des lanceurs d'alerte qui ont pour objectif de garantir leurs droits et notamment la stricte confidentialité de leur identité, mais également des faits objets du signalement et des personnes visées par le signalement.

4 cas de fraudes avérés ont été relevés au cours de l'exercice 2018, auxquels s'ajoutent de multiples tentatives de fraudes externes au Groupe, toutes déjouées. Aucun de ces cas n'a présenté d'enjeu significatif à l'échelle de la filiale concernée, ni 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.

Pour 2018, moins de 10 alertes éthiques ont été remontées au Groupe. 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 et sur www.legrand.com.

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 relative aux

conditions d'application du programme des Nations Unies « Pétrole contre Nourriture ».

En effet, dans cette affaire, Legrand SNC a été condamné le 15 février 2019 par arrêt de la cour d'appel de Paris, qui a infirmé le jugement de première instance et condamné le chef de corruption active d'agent public étranger. Une peine de 30 000 euros d'amende avec sursis a également été prononcée à l'encontre de la société Legrand SNC. La cour d'appel de Paris a expressément prévu que cette condamnation ne serait pas inscrite au casier judiciaire de la Société ce qui, conformément aux règles de droit français lui permet de continuer à soumissionner aux marchés publics.

A la date de dépôt du présent document, Legrand SNC a formé un pourvoi en cassation contre cet arrêt.

Le Groupe affirme son engagement sur ces sujets à travers deux priorités de sa feuille de route RSE : la sensibilisation et la formation de ses équipes d'une part, et le contrôle de la bonne application de son programme de conformité d'autre part.

4.3.1.1 SENSIBILISER ET FORMER À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Bilan de la priorité Groupe 2014-2018

Former 3 000 collaborateurs supplémentaires à l'éthique des affaires (prévention de la corruption, lutte contre la fraude, respect des règles de concurrence, conflit d'intérêts...).

Indicateur de suivi de la performance : nombre de collaborateurs formés à l'éthique des affaires au cours de l'année.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de collaborateurs formés en cumulé à l'éthique des affaires*	400	900	1 500	2 200	3 377

* Sur la durée de la feuille de route et ne tenant donc pas compte du nombre de collaborateurs formés précédemment.

Réalisations 2018 :

Au cours de l'année 2018, 500 personnes supplémentaires ont été formées via l'*e-learning* Groupe à l'éthique des affaires, venant s'ajouter aux 2 877 personnes formées entre 2014 et 2017, soit un total de 3 377 pour un objectif cumulé à 3 377 personnes fin 2018 (ces 3 377 collaborateurs venant s'ajouter aux 2 500 personnes déjà formées avant 2014). Ces formations permettent d'afficher un taux de réalisation de l'objectif de 113 % sur cette priorité. Depuis 2015, les filiales du Groupe ont également mis en place des formations locales, en plus des formations *on-line* proposées par le Groupe, ceci afin de rendre encore plus efficace le processus de formation à l'éthique des affaires.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	273 %	198 %	152 %	131 %	113 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

Dispositif de communication et formation

Afin de faire connaître les comportements à adopter et d'entraver les sollicitations internes et externes indues, un plan de communication et de formation spécifique est déployé localement par les différentes entités du Groupe.

Le plan de communication porte sur les engagements du Groupe en matière de prévention et de détection de la corruption et des fraudes, les axes du Programme de *compliance* et le dispositif de formation aux risques. Il relaie les messages du Groupe en s'appuyant sur les guides et chartes du Groupe. Les informations et les supports sont traduits dans la(les) langue(s) locale(s) officielle(s) des pays pour permettre leur compréhension et leur adoption par les équipes locales. Des outils de communication (guides pratiques, présentations, questionnaires d'évaluation des risques) sont disponibles sur l'Intranet du Groupe pour les collaborateurs et les *Compliance Officers* afin de faciliter leur action dans le domaine de l'éthique des affaires. Ces guides sont en partie consultables sur www.legrand.com. Chaque année, le Groupe met en place des formations pour les collaborateurs exposés et en charge des processus à risque : Dirigeants de l'entreprise, Directeurs des pays, Directions et *SBU*s, Responsables Administratifs et Financiers et autres personnes en relation avec des tiers (commerciaux, acheteurs etc.). Ils sont les premiers contributeurs dans l'action de prévention et de détection de faits de corruption ou de fraude et il est nécessaire qu'ils identifient clairement les comportements à adopter, leurs rôles et responsabilités face à des situations de non-*compliance*. Ils doivent favoriser une large diffusion des engagements pris par la Direction générale, leur appropriation par leurs collaborateurs et la constitution d'un socle de connaissances commun.

En complément et indépendamment de leur exposition aux risques, le Groupe sensibilise l'ensemble de ses collaborateurs aux règles de *compliance*. Les différents périmètres du Groupe mettent en place leurs propres formations adaptées à leur contexte et à leurs risques spécifiques.

Les formations abordent la *compliance* en général, ses enjeux et ses formes, les obligations juridiques applicables, et elles rappellent également l'engagement de la Direction générale et son application à travers le programme *compliance*, les règles de conduite et bonnes pratiques du Groupe, les comportements à adopter, le rôle et les responsabilités de chacun face à des faits de corruption ou de fraude, ainsi que les sanctions applicables le cas échéant. Le contenu des formations est adapté à la nature des risques de corruption, aux fonctions exercées et aux zones géographiques d'activité ; il est actualisé régulièrement, en lien avec la mise à jour de la cartographie des risques.

Les formations sont proposées en *e-learning* par un prestataire reconnu ou à partir de modules de formation réalisés par le Groupe et dispensés en présentiel ou à distance dans la langue des collaborateurs concernés. En 2018, ce sont 500 personnes qui ont terminé avec succès le *e-learning* sur l'anti-corruption proposé par le Groupe et environ 11 000 collaborateurs ont reçu des formations *compliance* localement (le plus souvent en présentiel).

4.3.1.2 CONTRÔLER L'APPLICATION DU PROGRAMME DE COMPLIANCE DU GROUPE

Bilan de la priorité Groupe 2014-2018

Couvrir 100 % du chiffre d'affaires du Groupe avec un dispositif de contrôle du Programme de *compliance*.

Indicateur de suivi de la performance : taux de déploiement du Programme de *compliance*.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de déploiement du Programme de <i>compliance</i>					
■ filiales plus exposées et les plus significatives	70 %	90 %	90 %	100 %	100 %
■ autres filiales	50 %	70 %	80 %	90 %	100 %

Réalisations 2018 :

Les taux de déploiement du Programme de *compliance* mesurés à fin 2018 ressortent à 96 % pour l'ensemble des entités du Groupe. Le Groupe a intégré le cadre réglementaire de la loi Sapin II dans les contrôles depuis 2017 ce qui a conduit à renforcer l'exigence sur l'ensemble des étapes clés de déploiement du programme et, notamment à accentuer la documentation du mode de preuve de la mise en œuvre effective de ces pratiques, conduisant à une sous-performance par rapport à l'objectif de déploiement initialement fixé. Les dispositifs de déploiement et de contrôle vont se poursuivre sur les années à venir pour confirmer le respect du calendrier de déploiement du Programme de *compliance*.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	110 %	105 %	107 %	88 %	96 %

* Calculés comme la moyenne des taux de réalisation constatés dans les deux groupes de filiales de Legrand par rapport aux objectifs annuels.

Évaluation du Programme de *compliance*

L'évaluation du Programme de *compliance* porte sur les cinq axes du Programme de *compliance* tel que décrit en en-tête du chapitre 4.3.1 dans la partie « Programme de *compliance* Groupe ».

L'ensemble de ces contrôles sont annuellement revus par le service d'Audit Interne. Une partie de ces contrôles est revue annuellement dans le cadre d'un exercice d'auto-évaluation, puis contrôlé par l'audit interne. En 2018, 36 filiales dont 7 acquisitions récentes ont été auditées. De plus, un audit *compliance* spécifique a été réalisé au sein de Legrand North and Central America (LNCA). Le contrôle interne des pratiques de *compliance* du Groupe est, à côté de la formation, un levier incontournable de l'éthique des affaires de Legrand. Il contribue à sa bonne compréhension, à sa diffusion et à son respect.

Focus : Le Programme de *compliance* de Legrand reconnu par « Les Échos Business »

Le déploiement du Programme de *compliance* du Groupe, a été salué par « Les Échos Business », journal économique numéro 1 en France en 2015 et à nouveau en décembre 2016, la Directrice juridique du Groupe rappelant l'importance de « rester précis et réactifs sur une matière qui évolue en permanence au gré de la réglementation et des mutations technologiques et sociétales, comme la transparence et l'éthique ». Pédagogie et communication sont les leviers essentiels de ce programme qui s'adresse à chaque collaborateur du Groupe. Les filiales comme le Chili, avec son dispositif de communication et son slogan « la transparence, c'est notre identité », l'Italie, au travers de minifilms « camera *compliance* » évoquant certains risques auxquels peuvent être confrontés les salariés, la Suisse et la Nouvelle-Zélande, avec des quiz *compliance* sur les conflits d'intérêts et les cadeaux et invitations, ou la Colombie, avec sa campagne de communication externe « Buzon Etico » relative à son système d'alerte éthique, ont largement participé à cette réussite.

Pour plus d'informations sur l'éthique dans le Groupe, se référer au site www.legrand.com.

4.3.1.3 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021

Pour sa quatrième feuille de route RSE à paraître en 2019, en lien avec les ODD 8 (travail décent et croissance économique) et 10 (inégalités réduites), Legrand adresse l'enjeu d'agir de façon éthique en mettant en place des actions pour :

- **poursuivre la sensibilisation et la formation des collaborateurs à l'éthique des affaires** : Pour pouvoir respecter l'éthique des affaires, il faut d'abord y être sensibilisé. La formation des collaborateurs est donc incontournable. Legrand met ainsi en place des actions pour que les collaborateurs susceptibles de rencontrer des situations à risque aient une bonne connaissance des règles relatives à l'éthique des affaires. Il s'agit aussi de réduire la probabilité d'infraction au droit de la concurrence, aux lois anti-corruption, anti-blanchiment ou de contrôle des exportations ;
- **contrôler l'application du Programme de *compliance*** : Legrand entend renforcer le contrôle de la bonne application du Programme de *compliance*, formalisé depuis 2012 et regroupant l'ensemble des domaines constitutifs de l'éthique des affaires de Legrand.

4.3.2 – Enjeu n° 4 « Assurer des achats responsables »

4.3.2.1 PRINCIPES FONDAMENTAUX ET ORGANISATION

Confronté à la mondialisation et à la globalisation des marchés, Legrand, signataire du Pacte Mondial, s'engage à intégrer dans ses choix et dans les relations avec les fournisseurs les principes du développement durable alors même que les fournisseurs peuvent présenter des pratiques sociales et environnementales potentiellement hétérogènes.

La politique Achats du Groupe établit des principes de relation durable, équilibrée et mutuellement bénéfique avec des fournisseurs respectant les valeurs de Legrand.

La démarche d'achats responsables de Legrand repose sur le principe selon lequel les règles éthiques, environnementales et sociétales du Groupe s'appliquent également à ses fournisseurs et sous-traitants qui sont choisis et gérés dans le respect de ces règles. Legrand attend ainsi de ses fournisseurs qu'ils adhèrent aux mêmes standards de responsabilité que lui. Par exemple, les fournisseurs Groupe sont incités, en cohérence avec l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial, à en respecter également les principes. Ainsi, 60 % des achats du panel Groupe sont réalisés avec des fournisseurs partageant les principes du Pacte Mondial.

La démarche d'achats responsables est portée par une Direction des achats matricielle et certifiée ISO 9001 (Système de *Management* de la Qualité). Une responsable achats durables veille, au sein de la Direction des achats, au suivi et la mise en œuvre des règles d'achats responsables.

La Direction achats Groupe établit un reporting des montants d'achats par fournisseur et par famille d'achats. Les achats de matières premières et composants du Groupe représentent environ 32 % de son chiffre d'affaires. L'ensemble des achats est réalisé auprès de deux grands types de fournisseurs :

- les fournisseurs Groupe, acteurs majeurs sur leur marché et partenaires clés de Legrand, ils accompagnent le Groupe dans ses projets internationaux. Les acheteurs *corporate*, les qualitatifs et utilisateurs leaders établissent avec eux une relation proche, privilégiée et durable. À fin 2018, le Groupe travaille avec 450 fournisseurs Groupe répondant à des besoins multisites et multi-pays et couvrant environ un quart des achats totaux du Groupe ;
- les fournisseurs locaux répondent aux besoins spécifiques d'un site ou d'une *SBU* (*Strategic Business Unit*) et sont gérés par les acheteurs des sites ou *SBU*s considérés.

Focus : Legrand France, labellisé Relations Fournisseur Responsables, à l'écoute de ses fournisseurs.

Legrand a participé dès 2009, *via* le CNA, Conseil National des Achats à l'élaboration de la Charte « Relations Fournisseur Responsables » et en a été l'un des premiers signataires. En 2012, Legrand a fait partie des quatre premières entreprises françaises à recevoir le label du même nom et a été renouvelé en 2015, à la suite de la réalisation d'un audit par ASEA, cabinet agréé par le label. Afin d'intégrer les engagements de sa nouvelle feuille de route RSE 2019-2021 et de rester ainsi dans une démarche pro-active vis-à-vis des nouveaux enjeux du Label « Relations fournisseurs et achats responsables » adossé à la norme ISO 20400 depuis 2017, Legrand renouvellera ses engagements dans le Label au printemps 2019. La communauté des labellisés mène des Groupes de Travail pour toujours progresser dans les pratiques responsables avec ses fournisseurs. En 2018, Legrand a contribué au Groupe de Travail « Écoute active de la voix des fournisseurs » et a mis en pratique les conclusions de ce Groupe de Travail en déployant une enquête auprès de 274 fournisseurs européens, avec le support du Cabinet Wavestone. L'objectif était d'obtenir une image précise de la relation fournisseur de Legrand du point de vue des fournisseurs sur 10 thématiques allant de la relation globale à la qualité, la logistique, la communication, la RSE, l'innovation... Cette enquête a montré que 69 % des fournisseurs interrogés considèrent Legrand comme un solide partenaire, la note moyenne obtenue sur la relation globale étant 3,62/4. Concernant la RSE, les fournisseurs considèrent les engagements de Legrand comme robustes et expriment une volonté de travailler encore plus sur des enjeux RSE communs.

Démarche

Formellement, le Groupe encadre sa démarche d'achats responsables vis-à-vis de ses fournisseurs *via* son Système de *Management* de la Qualité (SMQ) Achats, et notamment *via* :

- un « Cahier des Charges Achats » : document contractuel, intégrant 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 ;
- des Conditions Générales d'Achats dans lesquelles a été notamment établi un processus de médiation fournisseurs en cas de différend ;

■ une procédure de sélection des fournisseurs qui est dimensionnée en fonction de l'enjeu, du risque, de la famille d'achats concernée et de la typologie du fournisseur, quelle que soit sa localisation. Chacune des étapes que sont l'homologation, la contractualisation, les visites et audits, et la gestion du risque et des incidents intègre ainsi les règles d'achats responsables du Groupe :

- **l'homologation** : l'homologation permet de s'assurer de la bonne adéquation du fournisseur avec l'ensemble des critères attendus : capacités techniques, qualité, logistique, organisation, évaluation économique, respect des critères de *compliance* et de responsabilité sociétale du Groupe. Cette démarche comporte un questionnaire d'auto-évaluation du fournisseur comportant un volet sur les principes et politiques en matière de gestion environnementale, de santé/sécurité et des droits humains fondamentaux, suivi d'un audit documentaire pour les éléments requis, puis d'un audit sur site (si nécessaire). L'homologation intègre très en amont du processus les règles réhibitives comme le fait de ne jamais faire travailler d'enfant de moins de 15 ans (en conformité avec l'OIT), les risques sur la sécurité des employés, ainsi que des règles de conformité notamment pour prévenir les risques de fraude ou de conflits d'intérêt par exemple. Les éléments documentaires relatifs aux réglementations comme par exemple RoHS et REACH font également partie des éléments requis pour l'homologation de fournisseurs exposés à ce type de réglementations. Un outil de gestion documentaire y a été associé pour assurer une compilation des documents et certificats fournisseurs ainsi récoltés,
- **la contractualisation** : les règles relatives à l'élaboration et l'approbation des contrats Groupe et locaux concernent toutes les unités du Groupe et sont intégrées aux procédures financières ; les contrats fournisseurs intègrent un paragraphe dédié à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du fournisseur,
- **les visites et audits** : les fournisseurs sont visités régulièrement pour des questions techniques, de suivi qualité des procédés de fabrication et des produits, ainsi que dans le cadre de partenariats ou sur des aspects environnementaux, sociaux ou logistiques selon une grille établie. Pour être homologués, les fournisseurs du panel Groupe des marchés de matières premières et composants sont systématiquement audités sur site par des acheteurs *corporate* et qualitatifs suivant des critères intégrant des aspects liés à l'organisation, à l'éthique, à l'environnement et à la gestion des risques sociaux,
- une procédure de **pilotage des risques opérationnels** : on entend par risques opérationnels, principalement les risques de rupture d'approvisionnement, les risques de monosource, de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur, de défaillance d'un fournisseur, de qualité, etc. Une campagne d'analyse exhaustive des risques est réalisée chaque année. La grille d'analyse comporte une douzaine de critères et est revue annuellement. Les plans d'actions sont suivis par les acheteurs sous surveillance de la responsable qualité achats.

Les résultats sont présentés semestriellement au Comité des risques Groupe (pour plus d'informations sur le Comité des risques, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 3.3.2 : du présent document de référence). Cette démarche mature est déployée depuis 2009. En 2018, cette analyse a été réalisée par 52 entités dans une trentaine de pays. En complément, un bilan centralisé des défaillances fournisseurs est également réalisé annuellement conjointement par la contrôleuse de la performance achats et la responsable qualité achat.

Identification, suivi et accompagnement des fournisseurs sensibles d'un point de vue de la RSE

En 2014, afin d'approfondir sa démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs sur des aspects RSE, Legrand a réalisé une cartographie de ses risques RSE. Dans une première approche, les fournisseurs Groupe ont été considérés comme non risqués d'un point de vue de la RSE, principalement du fait de la relation proche et durable que Legrand entretient avec eux, ainsi que les fournisseurs des familles d'achats indirects ; l'idée étant de se focaliser sur les familles d'achats entrant dans la composition des produits Legrand. Parmi les quelque 4 500 fournisseurs représentatifs de ce périmètre, représentant 50 % du montant des achats du Groupe, un ciblage a permis d'identifier les familles d'achats ou la typologie de fournisseurs pouvant présenter des risques en matière de RSE aussi bien sur des critères environnementaux que sociaux. Il en résulte que les zones de risques résident à ce stade principalement d'une part auprès des fournisseurs utilisant des produits chimiques (par exemple la sous-traitance de traitement de surface) et d'autre part, auprès de fournisseurs basés dans des pays exposés à des risques RSE, notamment sociaux, et dépendants économiquement de Legrand.

Les fournisseurs ainsi détectés sont appelés « fournisseurs sensibles » et suivent systématiquement le dispositif de gestion du risque suivant :

- **un audit documentaire** : il prend la forme d'un questionnaire détaillé comportant une vingtaine de questions relatives à la santé et la sécurité des collaborateurs (notamment l'évaluation des risques professionnels, l'identification des équipements de protections individuels et collectifs et leur utilisation par les employés), à la gestion des questions environnementales (par exemple la prise en compte du traitement des effluents), et enfin au respect des droits humains et libertés fondamentales (incluant le respect des 8 conventions fondamentales de l'OIT). Des documents de preuve sont requis pour illustrer les réponses et définir la nécessité ou la priorisation des audits RSE à réaliser sur site ;
- **un audit sur site** : il est organisé à la suite de l'audit documentaire suivant les éléments de preuve fournis par le fournisseur. Afin d'ancrer sa méthodologie d'audit RSE, Legrand privilégie le binôme acheteur/expert QSE (Qualité-Sécurité-Environnement) pour réaliser l'audit RSE suivant un questionnaire type établi par le Groupe. Chaque pays s'organise pour réaliser les audits RSE avec les acheteurs et experts QSE locaux en fournissant à

la responsable achats durables le planning de déploiement des audits. Afin d'étalonner sa méthodologie d'audit RSE, en 2017, un pilote a été réalisé avec Bureau Veritas auprès de 4 fournisseurs en Inde et trois en Chine. Les fournisseurs, audités au préalable par les équipes locales de Legrand ont ensuite été audités par Bureau Veritas selon la méthodologie d'audit social SMETA. Cette expérience a montré que les équipes locales de Legrand (achats/expert QSE) étaient matures pour accompagner les fournisseurs sur les aspects santé-sécurité et environnement et a permis de les familiariser avec le principe des audits sociaux ;

- **un plan d'action formalisé** : il est constitué et partagé avec le fournisseur en question si un ou des écart(s) par rapport aux standards Legrand sont constatés. Il exige que les fournisseurs mettent en place le plan d'amélioration afin de satisfaire les standards du Groupe. Il s'agit principalement de maintenir la relation avec le fournisseur concerné, mais dans le cadre d'un programme de progrès et de contrôle défini par les acteurs impactés (acheteurs, clients internes, experts QSE etc.). Dans les cas extrêmes et notamment lorsque le fournisseur ne s'engage pas dans une démarche de progrès, une exclusion progressive du portefeuille fournisseurs peut être actée. L'avancement du plan d'action est suivi dans la base centralisée des Achats Groupe. Legrand a souhaité en faire une priorité à part entière dans la feuille de route RSE pour la période 2014-2018 et publie annuellement à ce titre le nombre de fournisseurs sous revue, et l'avancement des plans d'action comme détaillé plus loin dans les résultats de la feuille de route RSE ;
- **un suivi centralisé** : en 2017, ce dispositif de gestion des risques RSE fournisseurs est devenu une procédure du système qualité achats. Afin d'en suivre le bon déploiement, chaque étape de cette procédure a été caractérisée comme suit : audit documentaire réalisé - 25 %, audit sur site réalisé - 50 %, suivi de l'avancement du plan d'action - entre 50 % et 75 %, risque levé lorsque le plan d'action est à 100 %. Le suivi de tous les fournisseurs sensibles est ainsi centralisé dans une base commune sous contrôle de la responsable achats durables du Groupe ;
- **un reporting** : l'avancement des plans d'actions et les situations critiques est partagé périodiquement entre les responsables achats des pays et la responsable achats durables du Groupe. Une revue trimestrielle est réalisée en Comité de Direction achats et en Comité de pilotage RSE achats.

Focus : Legrand India forme ses fournisseurs sensibles sur le site de Jalgaon

Afin d'expliquer aux fournisseurs sensibles RSE le dispositif de gestion des risques précité, une journée de formation a été organisée par l'équipe achats Inde sur le site de Legrand à Jalgaon. Neuf fournisseurs de Legrand India ont ainsi été formés aux attentes de Legrand en termes environnementaux et sociétaux en partageant les bonnes pratiques de ce site de production certifié ISO 14001.

Priorité Groupe 2014-2018

Accompagner 100 % des fournisseurs sensibles dans une démarche de progrès en matière d'environnement, de droits fondamentaux au travail et d'éthique des affaires.

Indicateur de suivi de la performance : réalisation de l'analyse de risques globale (2014) ; pourcentage de fournisseurs sensibles RSE traités par des plans d'actions adéquats (années 2015 et suivantes).

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Accompagnement des fournisseurs sensibles	100 % identifiés	25 %	50 %	75 %	100 %

Réalisations 2018 :

L'analyse de risques RSE réalisée au cours de l'année 2014 a permis d'établir l'état des lieux de départ et l'inventaire des plans d'actions à engager. Celui-ci s'affine au fur et à mesure du déploiement de la démarche et à fin 2018, 100 % des fournisseurs sensibles sont couverts par un plan d'action.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	100 %	124 %	131 %	116 %	100 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

Pour 2018, les résultats de cette analyse des fournisseurs sensibles RSE sont les suivants :

- 202 fournisseurs dits sensibles en termes de risques RSE ont été détectés pour le Groupe ;
- tous sont suivis par un plan d'action, à savoir a minima l'audit documentaire a été réalisé ;
- les plans d'actions ont été engagés sur une vingtaine de pays (dont Allemagne, Australie, Brésil, Chine, Colombie, Égypte, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Hollande, Hongrie, Inde, Italie, Mexique, Pologne, Portugal, Russie, Thaïlande, Turquie) qui représentent plus de 97 % du montant des achats du Groupe. Chacun d'eux a mis en place un correspondant pour suivre localement les actions relatives à la politique d'achats responsables, suivant la démarche du Groupe ;
- sur les 202 fournisseurs détectés, 105 (soit 52 %) ont des plans d'actions dont l'avancement est terminé et 43 (21 %) dont le plan d'action est presque terminé soit plus de 70 % de fournisseurs sensibles RSE dont le risque résiduel est nul ou non significatif ;
- sur les 54 fournisseurs en cours d'analyse : une vingtaine a déjà été auditée sur site et des plans d'actions mis en place, une dizaine ont un audit sur site prévu pour 2019 et tous les autres ont fait l'objet d'un audit documentaire, dont il ressort principalement des mises à jour de documents à réaliser ;

- résultats des audits sur site : aucun écart grave n'a été détecté lors des audits sur sites. Il ressort principalement des plans d'actions la nécessité de produire périodiquement l'information documentaire nécessaire (certificats environnementaux par exemple), la formalisation de procédures en matière de Santé/Sécurité (comme par exemple l'affichage des risques dans les usines, la sensibilisation au port des masques – gants – chaussures de sécurité, la définition d'un plan d'évacuation et exercice associé, l'amélioration du stockage des produits chimiques, etc.) ;
- depuis 2015, 5 cas ont abouti à un plan de désengagement et de sortie du portefeuille fournisseurs du Groupe.

Focus : Legrand récompensé pour sa démarche d'accompagnement des fournisseurs sensibles RSE

En mars 2018, le Groupe Legrand s'est vu décerner le bronze dans la catégorie RSE des Trophées Décisions Achats. Cet événement organisé annuellement à Paris a pour objectif de mettre en lumière les initiatives et les acteurs les plus remarquables de la fonction achats, tout en favorisant les échanges entre professionnels.

La feuille de route RSE 2014-2018 a ainsi permis de structurer dans plus de 25 pays une communauté d'acheteurs formés, accompagnés d'experts environnement et santé-sécurité qui déploient une méthodologie commune pour évaluer et faire progresser « sur le terrain » les fournisseurs sensibles en termes de RSE.

La feuille de route RSE 2019-2021 s'inscrit dans la continuité de cette démarche avec un affinement de la détection des fournisseurs sensibles *via* une cartographie des risques RSE que le Groupe a établi avec le support d'Ecovadis en janvier 2019.

Implication et formation des acheteurs

Les acteurs de la relation avec les fournisseurs, acheteurs, qualitateurs, concepteurs ou experts, appliquent les principes de la stratégie RSE au travers des procédures achats. Le développement des compétences de l'ensemble des acteurs de la fonction achat fait partie des engagements de la politique Achats. Le module d'intégration des nouveaux acheteurs inclut une section spécifique sur la RSE, notamment par la présentation du code éthique et des procédures. En 2018, 10 nouveaux acheteurs et alternants ont ainsi été formés. Dans le cadre de la feuille de route RSE, depuis 2015, 25 pays ont été formés à la méthodologie de détection et de suivi des fournisseurs sensibles en termes de RSE et à la gestion des plans d'actions correspondants. Parmi ces 25 pays, 3 ont été formés en 2018, principalement des entités en Asie du Sud Est. Les 22 autres pays déjà impliqués ont poursuivi leurs actions et le déploiement des formations. Au total, ce sont près de 120 personnes à travers le Groupe qui sont formées au pilotage des fournisseurs sensibles en termes de RSE. En complément, des acheteurs sont impliqués sur des thématiques spécifiques, comme le *Science Based Targets initiative* (SBTi) par exemple. (Voir paragraphe 4.5.1.3).

Afin de poursuivre l'implication des collaborateurs de Legrand dans la démarche d'achats responsables, la feuille de route 2019-2021 prévoit une de ses priorités sur cette thématique (se référer au paragraphe 4.3.2.2).

Gestion des substances dangereuses

Les questions relatives aux substances et à la capacité d'éco-conception des fournisseurs sont traitées dans la phase d'homologation du fournisseur. Ainsi le Règlement REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of Chemicals*) et la Directive 2002/95/EC RoHS (*Restriction of Hazardous Substances*) sont spécifiquement évoqués lors des étapes opérationnelles d'évaluation des fournisseurs citées ci-dessus et les fournisseurs doivent, par exemple, se prononcer sur la présence des substances réglementées par la Directive RoHS dans les produits qu'ils livrent au Groupe.

Les fournisseurs de matières premières, notamment les matières plastiques, sont également invités à transmettre à Legrand leurs Fiches de Données de Sécurité (FDS). Un groupe d'experts du laboratoire matériaux central s'associe aux concepteurs et 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.

Minerais de conflit

Dans plusieurs pays du monde et notamment en République démocratique du Congo et dans les pays avoisinants, l'exploitation de certains minerais alimente des groupes armés, des conflits et des crimes contre la population. Les principaux minerais impactés, appelés « minerais de conflit », sont : la cassitérite (minerai d'étain), le coltan (minerai du tantalite), la wolframite (minerai de tungstène) et l'or.

Du fait de son activité, Legrand n'est jamais en situation d'acheter, en direct, de quelconques minerais sous leur forme primaire et reste peu impacté par ces minerais. Cependant, acteur responsable, Legrand soutient les initiatives de l'OCDE en suivant les indications du « Guide OCDE sur le devoir de diligence pour les chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque » et construit une démarche pour identifier et évaluer les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement. Legrand a conduit une analyse de risques permettant d'identifier les fournisseurs concernés. Cette position s'est matérialisée en novembre 2015 avec la publication de la politique Minerais de conflit du Groupe signée par la Directrice des achats Groupe.

Le Groupe est pleinement conscient du volume d'information à traiter mais a pris l'engagement d'interroger ses fournisseurs pertinents et dans le même temps, Legrand s'évertue à répondre aux sollicitations des clients dans ce cadre. En tant qu'entreprise en aval, Legrand travaille donc avec ses fournisseurs les plus exposés pour s'assurer que les métaux utilisés proviennent de sources exemptes de ces « minerais de conflit ». À ce stade, les investigations menées ont confirmé l'approvisionnement de sources « sans conflit ». Si toutefois Legrand venait à identifier qu'un fournisseur utilise des métaux provenant de « minerais de conflit », le Groupe mettrait en place immédiatement les actions nécessaires pour y remédier.

Les fournisseurs Groupe pertinents ont tous été consultés et en 2018, une campagne de sensibilisation à la politique *conflict minerals* de Legrand a été réalisée auprès des responsables achats des entités de Legrand dans le monde. Afin de continuer à progresser, en 2018, les achats Groupe ont également organisé un pilote avec la *SBU* Systèmes du Bâtiment pour définir les processus les mieux adaptés pour évaluer les fournisseurs de produits finis, notamment produits finis électroniques. Cinq fournisseurs clés ont ainsi participé au pilote ainsi que les équipes achats, qualité et développement. Des recommandations ont été établies, notamment en termes d'organisation interne et d'accompagnement des fournisseurs.

Suivant la complexité de la chaîne d'approvisionnement amont du fournisseur, les informations reçues vont de la politique concernant les minerais de conflit au *template* CFSI CMRT dûment complété. Legrand est conscient de la difficulté et de la complexité pour obtenir ces informations et s'engage à continuer dans cette démarche de collecte et de transparence. En complément, la filiale Legrand North and Central America (LNCA) s'est engagée 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*). Ainsi, LNCA 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*. LNCA 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.

Pour plus d'informations sur les achats responsables dans le Groupe, se référer au site www.legrand.com.

■ 4.3.2 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021

Pour sa quatrième feuille de route RSE à paraître en 2019, en lien avec l'ODD 8 (Travail décent et croissance économique), Legrand adresse l'enjeu d'assurer des achats responsables en mettant en place des actions pour :

- **sensibiliser et former pour intégrer encore plus la RSE dans les pratiques d'achats** : Legrand continue d'intégrer la responsabilité sociétale dans ses processus d'achats notamment, suivant les recommandations de l'ISO 20400 sur les achats responsables, en prenant en compte le « coût du cycle de vie ». Ce qui implique une dynamique de sensibilisation et de formation de tous collaborateurs impliqués dans les décisions et processus achats, dans le monde entier.
- **mesurer les progrès de nos fournisseurs risqués en termes de RSE** : La démarche d'achats responsables repose sur le principe selon lequel les règles éthiques, environnementales et sociales que Legrand s'applique concernent aussi ses fournisseurs et sous-traitants. Legrand élargit l'analyse de ses fournisseurs sensibles en termes de RSE et poursuit le pilotage de ce type de fournisseurs suivant la méthodologie initiée dans le cadre de la feuille de route 2014-2018 afin de continuer à les accompagner dans l'amélioration de leurs pratiques.

4.3.3 – Enjeu n° 5 « Permettre un accès à l'électricité pour tous »

Parce que l'électricité est un facteur de développement essentiel pour les populations, Legrand considère qu'il est de sa responsabilité de permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité.

Cette responsabilité se concrétise à travers sa politique de mécénat qui vise à réduire les inégalités énergétiques, partout dans le monde, en cohérence avec l'Objectif de Développement Durable (ODD de l'ONU) numéro 7 : garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable. Il s'agit à la fois de permettre à tous de bénéficier d'un accès à l'électricité et d'agir contre la précarité électrique. Cette politique se déploie à trois niveaux :

- un partenariat Groupe privilégié avec l'ONG *Électriciens sans frontières* pour l'aide au développement et l'aide d'urgence ;
- la Fondation Legrand – Générateur d'autonomies, sous l'égide de la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE), reconnue d'utilité publique ;
- les actions locales des filiales du Groupe, définies en fonction des besoins locaux.

Le budget total alloué aux actions caritatives s'est élevé à plus de 1,25 million euros en 2018 en dons financiers, matériels, de locaux et de compétences. Des actions de bénévolat portées par des collaborateurs du Groupe viennent compléter ces dispositifs.

■ 4.3.3.1 PERMETTRE AU PLUS GRAND NOMBRE DE BÉNÉFICIER DE L'ACCÈS À L'ÉLECTRICITÉ

Depuis 2007, le Groupe est partenaire de *Électriciens sans frontières*, ONG internationale œuvrant pour le développement de l'accès à l'énergie pour les populations les plus démunies.

Le soutien de Legrand à *Électriciens sans frontières* se concrétise par des aides financières, de la fourniture de matériel, la mise à disposition de locaux et par l'implication des salariés du Groupe, qui offrent leurs compétences personnelles ou professionnelles, en s'impliquant directement sur le terrain, ou à travers des formations ou un support technique.

Priorité Groupe 2014-2018

Viser à permettre, directement ou indirectement, à 800 000 personnes supplémentaires de bénéficier de l'accès à l'électricité.

Indicateur de suivi de la performance : nombre de personnes bénéficiant directement ou indirectement de projets d'accès à l'électricité dans le cadre du partenariat avec *Électriciens sans frontières*.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Bénéficiaires cumulés de projets d'accès à l'électricité*	160 000	320 000	480 000	640 000	800 000

* Sur la durée de la feuille de route et ne tenant donc pas compte du nombre de bénéficiaires avant 2014.

Réalisations 2018 :

En 2018, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens sans frontières* ont permis à 182 000 ⁽¹⁾ personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie, ce qui porte le nombre de bénéficiaires à 2,3 millions depuis 2007.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	141 %	167 %	153 %	165 %	155 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

Résultats des actions du partenariat

Legrand apporte un soutien à *Électriciens sans frontières* qui est une ONG de solidarité internationale reconnue d'utilité publique. Elle conduit des projets pour ceux dont le développement et parfois la survie sont compromis, faute d'un accès sécurisé et pérenne à l'électricité. Elle met aussi son expertise au service des acteurs de la solidarité internationale pour sécuriser leurs installations électriques à travers le monde, notamment les infrastructures de santé ou d'éducation. Et elle se mobilise pour des missions d'urgence lors de catastrophes humanitaires. En savoir plus : www.electriciens-sans-frontieres.org.

Legrand soutient particulièrement des projets de développement sur le long terme mais aussi ponctuellement une aide à des actions humanitaires d'urgence. Trois grandes typologies de projets d'électrification sont concernées :

- les établissements scolaires, par exemple pour permettre l'utilisation de technologies multimédias pour la communication inter-collèges ou encore 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.

Depuis 2007, Legrand a contribué à l'intervention d'*Électriciens sans frontières* dans plus de plus de 200 projets d'accès à l'électricité ou d'aide d'urgence en Afrique, Asie et Amérique latine, ce qui représente une action dans près de 38 pays (notamment Argentine, Bénin, Bolivie, Burkina Faso, Cambodge, République centrafricaine, Congo, Éthiopie, Haïti, Inde, Indonésie, Laos, Madagascar, Mali, Mauritanie, Népal, Niger, Pakistan, Pérou, Sénégal, Tchad, Vietnam).

En 2018, Legrand a poursuivi son soutien à *Électriciens sans frontières* à travers 25 projets répartis dans 15 pays d'Afrique et d'Asie et d'Amérique du Sud, parmi lesquels l'aide au développement de la filière d'enseignement professionnel d'électriciens dans le secteur des installations et de maintenance des équipements domestiques ou industriels au sein du centre de formation professionnelle de Diofior au Sénégal, l'électrification de l'école primaire, du dispensaire, d'un local pour la production de glaçons et pour la mise en place d'un service de recharge de téléphones portables à Nazoumé au Bénin ou encore l'électrification du centre de santé de Fégui au Mali.

En décembre 2017, Legrand a signé au Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères, en présence du Ministre, d'Hervé Gouyet, Président d'*Électriciens sans frontières* et de 9 autres entreprises, une convention de partenariat pour la gestion de situations d'urgence humanitaires, s'inscrivant dans le cadre du Centre de soutien et de crise. La mobilisation des 10 partenaires industriels, dont les ressources financières, logistiques, matérielles et humaines seront mobilisées par *Électriciens sans frontières* permettra de réaliser les opérations d'urgence dans les meilleures conditions et de renforcer les capacités d'intervention dans les situations d'urgence.

Le partenariat du Groupe avec *Électriciens sans frontières* est particulièrement soutenu par les équipes commerciales des marques françaises du Groupe qui se mobilisent pour contribuer au financement du programme « Électricité pour la santé et l'éducation en Afrique ». Depuis 2011, pas moins de 73 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 des concerts ou encore la vente d'objets artisanaux haïtiens. Les bénéfices de ces actions sont entièrement reversés à *Électriciens sans frontières* et ont permis de financer des projets d'électrification d'écoles et de dispensaires principalement au Burkina Faso, au Togo, au Sénégal et à Madagascar. En 2018, ce sont 3 opérations qui ont été organisées impliquant environ 450 personnes des équipes commerciales de Legrand, des distributeurs et installateurs du Groupe.

(1) Donnée fournie par *Électriciens sans frontières* et représentant le nombre de personnes potentiellement impactées par les projets soutenus par Legrand.

Dans l'idée de renforcer les moyens d'agir pour lutter contre la pauvreté énergétique dans le monde et de mobiliser le secteur énergétique européen, *Électriciens sans frontières* a exporté son modèle en Europe. Ainsi à l'occasion de la création de *Eletrici senza frontiere* en novembre 2015, la filiale italienne de Legrand a signé un partenariat avec cette nouvelle organisation non lucrative d'utilité sociale (ONLUS). Dans le cadre de ce partenariat, 2018 a vu la réalisation de diverses missions ainsi que la mise en œuvre des phases de préparation de missions qui seront réalisées en 2019. Par exemple, en novembre 2018, la troisième et dernière phase de la mission au Kenya dans le village « Bimbi del Meriggio » au côté de l'association Aina a permis de rénover le tableau général de distribution pour fournir de l'énergie à toutes les structures de la mission et contribuer ainsi à l'éclairage des salles de classe. En 2019, Bticino soutiendra *Eletrici senza frontiere* sur une mission d'électrification du village de Napongxangkaw au Laos à laquelle un collaborateur de Bticino participera et sur une mission d'électrification de la structure hospitalière de Chiulo en Angola, implantée sur un territoire qui couvre les besoins de 300 000 usagers.

Les filiales du Groupe 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 2013, la filiale aux Philippines a ainsi apporté son aide matérielle et logistique à *Électriciens sans frontières* lors de son action suite au typhon Haiyan qui a dévasté l'archipel. En 2015, suite au passage du cyclone Pam, les équipes Legrand en Australie, Nouvelle-Zélande et Nouvelle-Calédonie se sont mobilisées pour organiser au mieux la venue d'une équipe de 3 bénévoles d'*Électriciens sans frontières* au Vanuatu notamment sur l'île de Tanna. Elles les ont accompagnés dans le choix de matériels, le transport, la mise en contact avec des électriciens locaux, et les démarches administratives. En 2017, à la suite du passage des ouragans Irma et Maria, les équipes Legrand ont apporté leur aide aux bénévoles *Électriciens sans frontières* dans leurs démarches auprès de distributeurs locaux. En 2018, à la suite du tremblement de terre qui a eu lieu en Indonésie, Legrand a apporté un soutien logistique ainsi que du matériel pour permettre aux bénévoles d'*Électriciens sans frontières* d'intervenir au plus vite après la catastrophe naturelle.

Pour plus d'informations sur le partenariat avec *Électriciens sans frontières*, se référer au site www.legrand.com.

Focus : Le puits d'électricité, un projet commun au service des populations qui ont un accès limité à l'électricité

Le puits d'électricité est le résultat d'une collaboration de Legrand avec l'École des Mines d'Albi en France pour répondre aux besoins des populations locales qui ont un accès limité à l'électricité. Il permet de couvrir les besoins de première nécessité en matière de distribution de l'énergie en proposant de recharger simultanément jusqu'à trente téléphones classiques depuis un groupe électrogène, une installation photovoltaïque ou un raccordement réseau. Legrand a réalisé des prototypes qui ont été mis à disposition d'*Électriciens sans frontières* pour tester sur le terrain cette solution.

4.3.3.2 LUTTER CONTRE L'EXCLUSION ET FAIRE GAGNER EN AUTONOMIE

Pour Legrand, réduire les inégalités c'est accompagner ceux qui sont exclus, défavorisés ou discriminés. Cet engagement de long terme s'est traduit en 2014 par la création de la Fondation Legrand – Générateur d'autonomies, sous l'égide de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), reconnue d'utilité publique.

La Fondation Legrand a pour objet d'agir contre l'exclusion liée à la perte d'autonomie et à la précarité électrique, ainsi que de favoriser l'éducation et l'insertion de personnes en recherche d'emploi, notamment au sein de la filière électrique. L'apport de la Fondation Legrand se concrétise par des aides matérielles, du bénévolat, du mécénat de compétences et un soutien financier.

Fondation reconnue d'utilité publique, FACE encourage l'engagement social et sociétal du tissu économique au cœur des territoires. Grâce à son réseau d'associations locales, elle mobilise aujourd'hui plus de 6 150 entreprises, grands groupes et PME et est devenue le premier réseau d'entreprises en France à s'investir en matière de RSE, d'insertion, d'éducation et d'accès aux services.

Dans une logique de proximité, la Fondation FACE crée de nouvelles implantations chaque année (154 structures en France et à l'international) et multiplie ses lieux d'action. Son ambition est de créer des pôles de compétences autour de ses 5 axes d'intervention : dans l'entreprise, pour l'emploi, pour l'éducation – culture, au quotidien et avec les territoires. Au sein de chacun de ces champs, des actions et formations sont portées par les Clubs avec la participation active des entreprises partenaires et de leurs collaborateurs. En savoir plus : www.fondationface.org.

Priorité Groupe 2014-2018

Faire bénéficier le plus grand nombre des actions mises en œuvre par la Fondation Legrand.

Indicateur de suivi de la performance : nombre et typologie de projets menés dans le cadre de la Fondation Legrand.

Objectifs annuels :

Mettre en place au moins un projet sur chacun des quatre domaines d'actions de la Fondation (voir ci-après) sur toute la durée de la feuille de route.

Réalisations 2018 :

En 2018, 8 nouveaux projets ont vu le jour, dont certains peuvent être la reconduction de projets existants dans de nouveaux territoires. Depuis la création de la Fondation Legrand en 2014, 42 projets ont ainsi été menés en France.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

La Fondation Legrand se mobilise autour de quatre domaines : la perte d'autonomie, la précarité électrique, l'éducation et l'emploi.

Dans chacun de ces domaines, la Fondation Legrand souhaite créer ou recréer du lien social pour tous ceux qui sont exclus, défavorisés ou discriminés. Elle initie ou soutient des actions simples et de proximité, en privilégiant des solutions de terrain, ancrées dans le tissu local français et cohérentes avec le métier et les implantations du Groupe. Certaines actions se dupliquent dans de nouveaux territoires ce qui démultiplie les actions et permet à de nouveaux bénéficiaires de bénéficier d'actions ayant démontré leur efficacité.

Perte d'autonomie pour un habitat adapté au maintien à domicile

L'aide à l'autonomie et le maintien à domicile représentent un enjeu de société majeur. Il y a en France 1,6 million de personnes dépendantes. On assiste par ailleurs à un vieillissement de la population : en 2040, 31 % de la population française aura plus de 60 ans et 6,5 % aura plus de 85 ans. 80 % des Français souhaitent rester le plus longtemps possible dans leur domicile, mais tous n'ont pas les moyens d'adapter leur logement pour compenser leur perte d'autonomie. (sources : INSEE, division Enquêtes et études démographiques).

Face à ce constat, la Fondation Legrand souhaite apporter une aide aux personnes vieillissantes ou dépendantes qui sont en situation de précarité financière, notamment les bénéficiaires de logements sociaux. La Fondation s'appuie sur le savoir-faire et le large éventail de solutions du Groupe, précurseur en matière d'assistance à l'autonomie.

Précarité électrique : lutter contre le risque électrique et améliorer l'efficacité énergétique

La précarité électrique devient un enjeu de société. Selon les dernières évaluations en 2016, près de 5 millions de ménages français sont en situation de précarité énergétique en France, et 3,8 millions de ménages, soit 14 % des ménages, consacrent ainsi plus de 10 % de leur budget à leurs dépenses énergétiques. D'autre part, la vétusté et la défaillance des installations électriques dans l'habitat individuel ou collectif entraînent des risques en termes de sécurité. 7,3 millions de logements sont concernés en France. 2 installations électriques sur 3 de plus de 15 ans présentent au moins un défaut de sécurité électrique et 25 % des incendies répertoriés sont d'origine électrique (sources : ONPE, Promotelec et ONSE).

S'appuyant sur le savoir-faire et les solutions du Groupe qui permettent d'améliorer l'efficacité énergétique et la sécurité électrique des logements, la Fondation Legrand souhaite apporter un autre regard sur cette question. Elle veut sensibiliser à la fois les constructeurs, les bailleurs sociaux, les installateurs électriques et les occupants les plus défavorisés.

Éducation : construire son projet professionnel dans la filière électrique

Environ 100 000 élèves et apprentis se forment chaque année aux métiers de l'électricité, tous diplômes confondus, du CAP au Bac professionnel jusqu'aux écoles d'ingénieurs. Ce sont donc autant de jeunes qui, sortant des lycées professionnels, des Centres de Formation d'Apprentis, des lycées techniques, des centres AFPA

ou des écoles d'ingénieurs, ont une qualification professionnelle et préparent leur entrée sur le marché du travail dans la filière électrique.

La Fondation souhaite aider ces jeunes dans leur parcours vers les métiers de l'électricité, pour améliorer leur employabilité.

La Fondation s'appuie d'une part sur la connaissance qu'a Legrand des cursus de formation aux métiers de l'électricité et sur les relations privilégiées que le Groupe entretient avec les établissements qui les délivrent. Elle profite d'autre part de la grande proximité du Groupe avec de nombreuses entreprises, notamment des entreprises locales, PME/PMI de proximité, via son réseau d'installateurs et de prescripteurs.

Emploi : soutenir l'accès à l'emploi

L'accès à l'emploi devient une préoccupation pour l'ensemble de la société civile. Toutes populations confondues, la durée moyenne pour trouver ou retrouver un emploi en France est de 418 jours (source Pôle Emploi, Département études et évaluations). L'enjeu est encore plus déterminant pour certaines populations, par exemple lorsqu'il s'agit de l'accès au premier emploi ou lorsqu'elles font l'objet d'une discrimination dans leurs recherches d'emplois. Le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans est ainsi de près de 24 %. Et le taux d'emploi précaire de ces jeunes est supérieur à 50 % (sources OCDE et Observatoire des inégalités).

Partant de ce constat, la Fondation Legrand propose de soutenir l'accès à l'emploi des populations les plus discriminées. En particulier, elle accompagne les jeunes, les seniors et les femmes dans leurs recherches d'emploi. L'objectif est de faciliter leur insertion sociale et professionnelle dans la filière électrique.

Organisation

La Fondation Legrand est organisée autour d'un Comité exécutif composé de trois membres Legrand, d'une personne de la Fondation FACE et d'une personnalité extérieure qualifiée, d'un Comité de pilotage qui identifie les projets de la Fondation et en assure la coordination et d'une équipe dédiée qui suit les projets au quotidien.

Pour plus d'informations sur la Fondation Legrand, se référer au site fondationlegrand.org.

4.3.3.3 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021

Pour sa quatrième feuille de route RSE à paraître en 2019, en lien avec les ODD 7 (Énergie propre et d'un coût abordable) et 10 (Inégalités réduites), Legrand adresse l'enjeu de **respecter les droits humains et les communautés** en mettant en place des actions pour :

- **s'impliquer dans les communautés** : Le Groupe considère que sa responsabilité est de contribuer à la vie des territoires sur lesquels il opère, non seulement par son activité, mais aussi là où les besoins s'expriment et où le Groupe est légitime. Au travers du mécénat, Legrand agit ainsi contre l'exclusion liée à la perte d'autonomie et à la précarité électrique, et, localement, favorise l'éducation et l'insertion de personnes en difficultés de recherche d'emploi.

4.4 – S'ENGAGER POUR NOS COLLABORATEURS

Avec près de 34 400 collaborateurs ⁽¹⁾ inscrits dans le monde et des implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays, Legrand poursuit son développement en portant une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales.

Dans le cadre de ses activités, Legrand accorde une attention particulière, partout dans le monde, au respect des Droits humains. Il s'engage aussi pour assurer la sécurité et la santé au travail de l'ensemble de ses collaborateurs. Legrand a par ailleurs la volonté de développer les compétences de chacun et de promouvoir la diversité. Car c'est en faisant progresser ses collaborateurs que Legrand progresse et fait progresser sa filière.

La gestion des ressources humaines de Legrand s'appuie sur cinq fondamentaux :

- 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 la féminisation et l'internationalisation des équipes, tout en s'assurant que les processus RH du Groupe soient conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances ;
- valoriser les collaborateurs 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 ;

- gérer les ressources humaines des différentes entités en prenant en compte les enjeux et priorités liés à l'activité, et ainsi disposer des meilleures adéquations besoins-ressources possibles ;
- accompagner les changements d'organisation, permettre un dialogue social soutenu, et ainsi pouvoir adapter régulièrement les organisations et les équipes aux enjeux du Groupe.

La politique de ressources humaines est sous la responsabilité de la Directrice des Ressources Humaines ; elle est pilotée de façon transversale, avec une gestion centralisée ciblant les postes et ressources clés ; elle est déployée dans les filiales et gérée par les Départements ressources humaines locaux. De plus, une fonction Responsable des enjeux sociétaux-RH est chargée :

- de porter plus spécifiquement le déploiement des actions et des priorités RH de la feuille de route RSE ;
- d'assurer le lien fonctionnel avec la Direction de la RSE ;
- d'être l'interlocuteur unique de référence, de l'ensemble des Directions RH des filiales avec le Groupe sur les sujets RH liés aux engagements RSE de Legrand.

L'engagement pour les collaborateurs se traduit au travers de priorités de la feuille de route comme décrit ci-après et s'attache à être agile dans sa conduite.

Pour plus d'informations concernant la politique de ressources humaines du Groupe, se référer au site www.legrand.com.

4.4.1 – Enjeu 6 « Respecter les Droits humains »

4.4.1.1 GARANTIR L'APPLICATION DES PRINCIPES UNIVERSELS DES DROITS HUMAINS AU TRAVAIL PARTOUT DANS LE GROUPE

Le Groupe se conforme aux réglementations dans ses pays d'implantation. Quel que soit le contexte local, Legrand se réfère à des principes et normes volontaires de comportement responsable relatifs aux Droits humains, notamment :

- à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- à la Déclaration de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), en particulier les 8 conventions relatives aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- aux principes relatifs aux Droits de l'Homme et aux normes du travail du Pacte Mondial ;
- aux principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de l'ONU (Organisation des Nations Unies) dit « Rapport

John Rugie » et qui préconisent une démarche en trois temps : protéger, respecter et réparer ;

- aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

L'ensemble de ces règles constituent un cadre structurant pour la démarche de Legrand.

Legrand s'engage à faire progresser les droits et l'encadrement juridique et humain du travail dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, et notamment en termes de liberté d'association, de reconnaissance du droit de négociation collective, d'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, d'abolition effective du travail des enfants, d'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, de préservation de la santé et de la sécurité. Si le cas se présentait, le Groupe s'engage :

- à remédier aux atteintes aux droits des salariés de ses sites ;
- à éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire et à abolir le travail des enfants ;

(1) Il s'agit des effectifs inscrits au 31 décembre 2018.

- à éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- à préserver la santé et la sécurité au travail.

Dans le cadre de la démarche d'achats responsables, le respect des droits des employés des fournisseurs du Groupe est également pris en compte. Il fait partie de la procédure d'homologation des fournisseurs. La règle n° 1 du Code d'achats durables du Groupe porte d'ailleurs sur le travail des enfants (convention n° 138 de l'OIT relative à l'âge minimum).

Pour plus d'informations sur la démarche d'achats responsables du Groupe, se référer au chapitre 4.3.2 du présent document de référence.

Les sujets liés au respect des Droits humains sont pilotés conjointement par la Direction de la RSE et la Direction des ressources humaines.

Legrand est par ailleurs membre de l'association française « Entreprises pour les Droits de l'Homme (EDH) » depuis 2016. Cette association est un lieu d'échanges, de travaux et de propositions d'entreprises internationales pour une meilleure intégration des Droits humains dans les politiques et pratiques des entreprises.

Focus : Élaboration de la Charte Legrand en matière de Droits humains

En 2017, Legrand a élaboré une charte relative aux Droits humains, inspirée des principes et normes préalablement détaillés. Cette charte a été approuvée par le Directeur Général. Elle traduit opérationnellement les engagements du Groupe à respecter les textes précités. Elle a vocation à informer toutes les parties prenantes internes et externes des principes et engagements que le Groupe se fixe et fixe à ses partenaires dans le cadre de ses activités. En 2018, cette charte a fait l'objet d'un déploiement auprès des responsables de filiales et des responsables achats et ressources humaines locaux. Ce sont ainsi près de 140 personnes qui ont été sensibilisées aux thématiques couvertes par les Droits humains. La Charte des droits humains est disponible sur le site legrand.com.

Priorité Groupe 2014-2018

Cartographier et évaluer annuellement l'exposition de l'ensemble des effectifs du Groupe aux risques de non-respect des droits humains au travail et mettre en place, le cas échéant, des actions de progrès.

Indicateurs de suivi de la performance :

- taux de couverture des effectifs du Groupe évalués au regard des risques d'atteinte aux Droits humains ;
- actions de progrès en cours.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Évaluation de l'effectif exposé	50 %	75 %	100 %	100 %	100 %
Actions de progrès identifiées et engagées		100 %	100 %	100 %	100 %

Réalisations 2014-2018 :

Sur la période 2014-2018, 100 % des effectifs considérés comme exposés à ces risques en intégrant de nouvelles zones géographiques par rapport au *scope* défini initialement en 2013 (précisé ci-après) ont été évalué une à deux fois. Par ailleurs, l'intégralité des actions de progrès retenues est effectivement enclenchée conformément à l'objectif.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	100 %	108 %	100 %	100 %	100 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

Dispositif et pilotage

Évaluation des risques

Le dispositif relatif à l'évaluation des risques relatifs aux non-respects des Droits Humains, à la fois sur la population des employés de Legrand à travers le monde mais également au sein de sa supply-chain et de ses fournisseurs de rang 1, est décrit dans le plan de vigilance au chapitre 4.6 du présent document de référence.

Représentation syndicale et dialogue social

Legrand favorise le développement des relations sociales et le dialogue social en prenant en compte les législations et les usages dans ses différents pays d'implantation. Ces leviers d'action constituent un vecteur de promotion pour de meilleures conditions de vie au travail et pour conduire les changements nécessaires au développement du Groupe.

Le *management* des relations sociales s'appuie sur les représentants du personnel. Les *managers* sont formés aux relations sociales afin de remplir pleinement leur rôle d'interlocuteur social de proximité. Par exemple en France et en Italie notamment, des réunions de *Management* des Relations Sociales sont régulièrement organisées avec les principaux *managers* et la Direction des ressources humaines.

Au niveau européen, dans le cadre du Comité européen du Groupe Legrand (CEGL), un avenant à l'accord CEGL de 2013 a été signé en 2016 par les représentants des différents pays. Cet avenant vient améliorer le fonctionnement de l'institution en particulier en développant les relations avec le bureau du comité et en la dotant de moyens supplémentaires.

Améliorer le dialogue social consiste à créer du lien et de la confiance au sein des organisations représentatives du personnel, ceci à l'échelle des pays avec des réunions d'informations ou de consultations et des négociations pouvant aboutir à sur la signature d'accords nationaux, mais aussi à l'échelle d'une même zone géographique, avec par exemple le Comité de Groupe européen. Ainsi, en 2018 :

- 88 % des salariés sont employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale ;
- 48 % des salariés sont couverts par des accords collectifs ou conventions applicables sur leur entité ;
- 1 249 réunions d'information ou de consultation avec les organismes de représentants du personnel ou les syndicats ont eu lieu sur l'année ;
- 189 nouveaux accords collectifs ont été signés en 2018 s'appliquant à 14 479 personnes au sein du Groupe tant dans les pays matures que dans les nouvelles économies. Pour l'essentiel, ces accords ont pour thèmes les rémunérations, les conditions de travail, la santé ou encore l'organisation du dialogue social et le fonctionnement des instances représentatives du personnel.

Dans le domaine de la Santé/Sécurité, en France, pour faire suite à l'accord sur les bonnes pratiques dans la relation managériale, un accord sur la Qualité de Vie au Travail a été signé par l'ensemble des Organisations Syndicales. En Italie, un accord a été conclu en 2016 sur le harcèlement et la violence sur le lieu de travail.

Pour plus d'informations concernant le respect des Droits humains, se référer au site www.legrand.com.

■ 4.4.1.2 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021

Pour sa quatrième feuille de route RSE à paraître en 2019, en lien avec l'ODD 10 (Inégalités réduites), Legrand adresse l'enjeu de **respecter les droits humains et les communautés** en mettant en place des actions pour :

- **respecter l'engagement du Groupe en matière de droits humains** : Legrand s'engage à respecter les droits humains dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent et, le cas échéant, à remédier aux atteintes faites aux droits des salariés. La démarche de Legrand se réfère à sa Charte des droits humains, elle-même inspirée d'un ensemble de règles mondiales qui constituent un cadre structurant à son approche. Elle concerne tous les pays dans lesquels Legrand est présent, y compris dans les zones considérées comme non risquées.

4.4.2 – Enjeu n° 7 « Garantir la sécurité et la santé au travail »

La politique de Prévention de Legrand en matière de Santé et Sécurité des collaborateurs au travail s'appuie sur le référentiel ILO-OSH 2001 du Bureau International du Travail. Elle s'applique à toutes les filiales et tous les sites du Groupe. Elle se décline à travers la maîtrise des risques professionnels et l'amélioration de la sécurité et la santé au travail et repose sur trois principes :

- la conformité aux législations et réglementations nationales ;
- l'intégration de la sécurité à la démarche opérationnelle dans toutes les fonctions et à tous les niveaux ;
- l'harmonisation des stratégies de prévention.

Le pilotage et le déploiement de la politique Prévention sont réalisés par le responsable Sécurité/Santé au Travail (SST), rattaché à la Direction de la performance des opérations. Il s'appuie pour ceci sur un réseau de correspondants Sécurité/Santé au Travail sur les différents sites et sur les responsables QSE (Qualité-Sécurité-Environnement) des *SBU*s (*Strategic Business Units*) du Groupe. Des délégations de pouvoir, ou dispositifs équivalents, sont mis en place pour formaliser la responsabilité des dirigeants de chaque unité, notamment en matière de prévention des risques professionnels. Les définitions de fonctions contiennent les informations permettant de faire de la sécurité et de la santé au travail une responsabilité connue et acceptée de chacun, quels que soient son niveau hiérarchique et sa fonction.

Par ailleurs, la sécurité et la santé au travail ainsi que les indicateurs de suivi qui y sont rattachés font partie de la mesure de la performance

opérationnelle des sites industriels, des pays et des *SBU*s. Ils font l'objet d'une revue trimestrielle avec la Direction générale. Cette thématique fait aussi l'objet d'une mention systématique dans les présentations budgétaires annuelles des différentes filiales et *SBU*s.

Legrand établit des directives et des référentiels adaptés à son activité et applicables à tous et partout. Ainsi, en 2017, 4 incontournables (*must-haves*) ont été rédigés sur les thèmes suivants : instructions de sécurité, communication, traitement des accidents et traitement des presque accidents. Ils ont été largement communiqués et une académie en ligne a permis de les présenter plus précisément. Ces incontournables viennent compléter le dispositif existant, par 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 une solution technique alternative existe, a été ajouté au cahier des charges Achats. Autre exemple, la directive portant sur les équipements de travail (déployée en France) demande d'intégrer des clauses dans les contrats d'achat pour garantir la conformité au droit applicable des machines nouvellement acquises, et exiger un contrôle de conformité lors de tout transfert d'un équipement de travail. Elle définit un certain nombre de règles à respecter afin de garantir le maintien en état des machines en cours d'utilisation.

En 2018, 2 nouvelles académies ont eu lieu, en Colombie et en France. La liste des outils mis à disposition des filiales et des sites s'est enrichie avec, notamment, un outil d'analyse des causes racine des accidents du travail.

4.4.2.1 MAÎTRISER LES RISQUES PROFESSIONNELS

L'appréciation de la maîtrise des risques professionnels repose sur 8 critères de prévention qui sont évalués *via* le processus de reporting Sécurité/Santé au Travail :

- la promotion de la Charte de la prévention ;
- l'animation de la sécurité et santé au travail ;
- la participation du personnel dans un Comité de Sécurité et de Santé ;
- l'évaluation des risques professionnels ;
- la gestion des urgences ;
- la formation à la sécurité et santé ;
- la formation « premiers secours et lutte contre l'incendie » ;
- la prévention des risques lors de l'intervention sur site des entreprises extérieures.

Une filiale a comme objectif de déployer au moins 6 des 8 critères listés ci-avant pour prétendre à un niveau de déploiement satisfaisant de son dispositif.

Priorité Groupe 2014-2018

Étendre et maintenir un plan de maîtrise des risques professionnels couvrant 90 % des effectifs du Groupe.

Indicateur de suivi de la performance : pourcentage des effectifs couverts par le plan de maîtrise des risques professionnels sur la base des principes essentiels de l'ILO-OSH 2001.

Objectifs annuels :

Couvrir 90 % de l'effectif du Groupe par le plan de maîtrise des risques professionnels sur toute la durée de la feuille de route.

Réalisations 2018 :

À fin 2018, le plan de maîtrise des risques professionnels couvre 98 % de l'effectif inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail, légèrement supérieur à l'objectif fixé à fin 2018. Ce résultat s'explique principalement par un pilotage au plus proche des entités du Groupe, leur implication dans la démarche RSE, et ainsi une fiabilisation des actions et indicateurs associés.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	106 %	100 %	100 %	102 %	109 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels et sur la base des chiffres reportés à fin septembre 2018.

La Charte de la prévention, signée par le Directeur Général et en ligne avec les principes directeurs de l'ILO-OSH 2001, formalise l'engagement de Legrand en matière de sécurité et santé des collaborateurs au travail. Les responsables de chaque entité assurent la promotion de cette charte. Elle fait l'objet d'une large communication à l'attention des salariés et elle est accessible sur l'Intranet en six langues. La Charte de la prévention est consultable sur le site www.legrand.com.

L'**animation de la Sécurité et Santé au travail** est rattachée, selon les pays et la taille des sites, au Département des ressources humaines ou un autre service désigné.

Des Comités de Sécurité et de Santé (instances représentatives des salariés), sont présents dans de nombreux pays, à l'initiative des Directions des pays et conformément à la législation locale. Legrand a décidé de généraliser progressivement ce principe de représentation du personnel en particulier dans des pays où le droit local ne l'exigerait pas. Les collaborateurs et leurs représentants, membres de ces comités, disposent de temps et de ressources leur permettant de participer activement au processus et aux actions de sécurité et de santé de leur entité, ceci à travers des échanges sur tous les aspects de la sécurité et de la santé au travail qui se rapportent à leur cadre professionnel, y compris les mesures d'urgence.

L'évaluation des risques professionnels (analyse périodique des situations dangereuses, niveaux de risques) permet la détermination de mesures de prévention adaptées et efficaces. Pour 2018, 74 % des effectifs (production, bureaux, logistique...) ont fait l'objet d'une évaluation formalisée des risques, soit en s'appuyant sur des outils propres aux différentes entités, soit avec un outil commun proposé par le Groupe et adapté à son activité.

La gestion des urgences permet d'identifier l'éventualité d'accidents et de situations d'urgence et prévenir les risques qui en découlent, ainsi que la mise en œuvre de réactions appropriées garantissant la mise en sécurité des personnes et des biens (information, formation, coordination, communication avec les autorités compétentes, les services locaux d'intervention et les services d'urgence, premiers soins et assistance médicale, moyens de lutte contre l'incendie et évacuation, etc.).

La formation à la Sécurité et la Santé porte sur la prévention des risques liés au poste de travail. Elle peut être complétée par une **formation aux gestes de premiers secours et lutte contre l'incendie**. Ces formations permettent de mieux préparer le personnel face aux risques pour leur sécurité et leur santé, en particulier en identifiant les situations dangereuses, en appréciant les niveaux de risques, et en mettant en œuvre les mesures de prévention, de mise en sécurité des biens et des personnes et de réaction aux urgences. Plus de 132 000 heures de formation ont été dispensées sur ces notions en 2018.

Des dispositions formalisées et maintenues assurent la prévention des risques lors de l'intervention sur site des entreprises extérieures (communication, coordination, information, formation, supervision avant et pendant la prestation). Des critères de sécurité et de santé au travail sont inclus dans les procédures d'évaluation et de sélection des sous-traitants. Le cas échéant, les accidents liés au travail sur site des travailleurs des sous-traitants sont répertoriés.

Focus : Prévention des risques routiers en France

■ Le Groupe a signé en septembre 2018 les « 7 engagements pour une route plus sûre » de la Sécurité Routière en France. Même si notre accidentologie est relativement faible sur ce sujet, le risque routier représente l'un des risques majeurs d'accident mortel au travail et il est indispensable d'avoir un plan de prévention adapté. Ainsi, à la suite de cette signature, le Groupe a largement communiqué en France sur cette thématique et les messages ont été relayés à l'international *via* nos réseaux sociaux (Yammer). À titre d'exemple, des vidéos au format court ont été tournées avec des collaborateurs afin de promouvoir chacun des 7 engagements (Directeur France, Directeurs de SBU, Directeur Régional mais aussi des responsables commerciaux, technicien itinérant, chauffeur, etc.).

**4.4.2.2 SURVEILLER ET AMÉLIORER
LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL**

La surveillance de l'efficacité des mesures de prévention et la mise en œuvre d'une démarche de progrès ont pour objectif de permettre l'amélioration des résultats d'accidentologie (accidents du travail et maladies professionnelles).

L'appréciation de cette surveillance repose sur 6 critères de prévention qui sont évalués *via* le processus de reporting Sécurité/Santé au Travail :

- la consolidation et le suivi d'indicateurs ;
- la mise en œuvre systématique d'une analyse après un accident du travail ;
- la surveillance de la santé par entretien (para)médical professionnel périodique ;
- la surveillance du cadre législatif et réglementaire ;
- la mise en œuvre d'une démarche de prévention des risques de troubles musculo-squelettiques ;
- le partage des expériences et bonnes pratiques de prévention au niveau du Groupe.

Une filiale a comme objectif de déployer au moins 4 des 6 critères listés ci-avant pour prétendre à un niveau de déploiement satisfaisant de son dispositif.

Priorité Groupe 2014-2018

Déployer et maintenir à 90 % des effectifs du Groupe le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail dans le but de réduire de 20 % le taux de fréquence des accidents du travail au sein du Groupe.

Indicateurs de suivi de la performance :

- pourcentage des effectifs couverts par le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail sur la base de l'ILO-OSH 2001 ;
- taux de fréquence des accidents du travail.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Couverture des effectifs du Groupe avec le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail	80 %	90 %	90 %	90 %	90 %
Réduire le taux de fréquence des accidents du travail	8,3	7,7	7,2	6,7	6,7

Réalisations 2018 :

À fin 2018, le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé couvre 97 % de l'effectif inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail, supérieur à l'objectif fixé. Sur la durée de la feuille de route, le taux de fréquence des accidents du travail a quant à lui sensiblement diminué, à savoir de 50 %, passant de 8,37 à fin 2013 à 4,21 à fin 2018 (pour un objectif de 6,7). Ces bons résultats s'expliquent principalement par un pilotage plus proche des entités du Groupe, leur meilleure implication dans la démarche RSE, assurant ainsi une fiabilisation des actions et indicateurs associés. Il est à noter que le taux de fréquence s'est légèrement dégradé sur 2018, principalement du fait des résultats d'accidentologie en France où un dispositif particulier a été mis en place afin de corriger cette situation. Dans le même temps, l'amélioration du taux de fréquence a été significative dans le reste de l'Europe, en Asie, en Afrique et en Italie.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	211 %	235 %	184 %	182 %	178 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels et sur la base des chiffres reportés à fin septembre 2018.

Focus : Un reporting sur l'accidentologie en temps réel

Legrand a mis en place un reporting en temps réel des accidents du travail qui sont communiqués directement au Directeur Général du Groupe. Un bilan mensuel par zone géographique et **SBU**s est diffusé. Chaque trimestre, il présente les résultats par éléments matériels et typologies de blessures et sièges de lésions. Ce bilan permet un suivi plus précis des indicateurs d'accidentologie par la Direction générale du Groupe et par les Directions locales, ce qui contribue à sensibiliser à l'évolution du taux de fréquence et à piloter plus efficacement les plans d'actions.

La consolidation et le suivi d'indicateurs de santé et sécurité montre 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.

La mise en œuvre systématique d'une analyse après un accident du travail permet d'améliorer les mesures de prévention des risques professionnels en identifiant les causes de l'accident et en proposant les actions nécessaires pour éviter la survenance d'un événement comparable.

La surveillance de la santé des salariés par entretien (para)médical professionnel périodique est indispensable pour s'assurer que le travail n'a pas d'effet néfaste sur la santé des collaborateurs. C'est aussi une exigence 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.

La surveillance du cadre législatif et réglementaire et le strict respect de la réglementation en vigueur sont une exigence de la démarche de prévention du Groupe. Chaque pays dans lequel des activités industrielles ont lieu réalise une veille réglementaire.

La mise en œuvre d'une démarche de prévention des Troubles Musculo-squelettiques (TMS), première cause de maladie professionnelle chez Legrand, est encadrée par une directive Groupe. Rédigée par un groupe pluridisciplinaire composé de médecins du travail et de collaborateurs représentant différentes fonctions (RH, production, industrialisation, préventeurs), 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 partage des expériences et bonnes pratiques de santé et sécurité au niveau du Groupe contribue efficacement à la démarche globale d'amélioration continue de la prévention des risques professionnels dans les entités du Groupe. Ce sont par exemple les audits et/ou l'amélioration des équipements, l'organisation d'enquêtes internes ou la mise en œuvre de groupes de travail sur le thème de la prévention des risques professionnels, la participation à des forums d'échanges ou autres congrès dans le domaine de la prévention, des actions de prévention pour des situations d'urgence, des actions qui ont comme conséquence une diminution ou une suppression des risques, etc.

Pour plus d'informations concernant la sécurité et la santé au travail, se référer au site www.legrand.com.

4.4.2.3 BIEN-ÊTRE ET SATISFACTION DES COLLABORATEURS

Dans le cadre de sa démarche d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, l'ensemble des membres du Comité de Direction du Groupe a ratifié en 2015 la Charte des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie. Cette charte a été lancée en octobre 2013 par le Ministère des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des

sports et l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité. Sa vocation est de promouvoir une culture managériale souple et ouverte, indispensable pour s'adapter aux mutations technologiques et sociologiques qui rythment la vie de l'entreprise, l'objectif étant avant tout de maintenir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de tous les salariés.

Focus : le programme *Serenity On*, un socle de protection sociale minimale pour tous les collaborateurs

Legrand a mis en place le programme *Serenity On* afin de garantir aux collaborateurs une protection sociale minimum dans 3 domaines clés que sont la parentalité (fixation d'un standard minimum pour les congés maternité et paternité), la santé (prise en charge des frais et soins liés à l'hospitalisation en cas d'événement grave) et la prévoyance (protection égale à au moins une année de salaire en cas de décès ou d'invalidité totale et permanente à la suite d'une maladie ou un accident).

L'ensemble du dispositif *Serenity On* sera déployé dans toutes les entités du Groupe de manière effective d'ici 2021.

Legrand est par ailleurs membre de la Plate-forme des entreprises francophones pour les socles de protection sociale créée en 2016 par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S). La création de cette plate-forme s'inscrit dans le cadre du réseau mondial des entreprises pour les socles de protection sociale (*Global Business network for social protection floors* – GBN) lancé en octobre 2015 par l'OIT dont l'objectif est de permettre à des entreprises multinationales engagées dans une stratégie active pour leurs salariés, au niveau mondial, de mettre en commun les bonnes pratiques et d'échanger sur le développement et la mise en place de socles de protection sociale.

Le bien-être et la satisfaction des collaborateurs dans le Groupe sont abordés à travers différents processus :

- le CAPP (se référer au paragraphe ci-après), lors duquel la qualité de vie au travail est abordée ;
- les audits internes lors desquels les relations de travail sont évaluées (par exemple, absence de litiges ou de réclamations relatives au travail) ;
- Legrand a mené pour la première fois en 2017, une enquête à l'échelle mondiale sur l'engagement de l'ensemble de ses collaborateurs. Conduite par un prestataire externe, 100 % digitale, cette enquête a donné l'occasion à chacun de s'exprimer sur son engagement. Elle a recueilli 78 % de participation. En 2018, près de 300 plans d'action ont été ouverts pour répondre aux attentes des salariés, exprimées dans cette enquête ;
- des enquêtes sur des projets spécifiques, par exemple un sondage pour évaluer le degré de satisfaction des salariés concernant les communications qui leur sont envoyées sur leurs smartphones, ou encore une enquête en Italie pour mesurer la satisfaction des participants à des séminaires annuels de communication.

Focus : BTicino, Best place to work en Italie

Pour la deuxième année consécutive, Bticino, filiale de Legrand en Italie a été distinguée parmi les « meilleures entreprises où travailler », décrochant cette année la première place dans la catégorie « électronique et électrotechnique ». Une enquête, réalisée par l'institut Statista, auprès de 15 000 collaborateurs de plus de 2 000 entreprises industrielles a permis de réaliser ce palmarès publié dans le magazine Panorama.

4.4.2.4 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021

Pour sa quatrième feuille de route RSE à paraître en 2019, en lien avec les ODD 3 (Bonne santé et bien-être) et 8 (Travail décent et croissance économique), Legrand adresse l'enjeu de promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail en mettant en place des actions pour :

- **déployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail** : la sécurité et la préservation de la santé

de chaque collaborateur sont des objectifs prioritaires de la politique sociale de Legrand. Elle inclut la maîtrise des risques professionnels, la surveillance de l'efficacité des mesures de prévention et la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue. Engagé pour ses collaborateurs, le Groupe est aussi soucieux de la satisfaction et du bien-être au travail de chacun.

- **renforcer l'engagement des salariés du Groupe** : Legrand a toujours fait de l'engagement et de la satisfaction au travail de ses salariés une priorité. Des enquêtes internationales auprès de l'ensemble des collaborateurs permettent à chacun de s'exprimer sur les sujets clés dans la réalisation de son travail au quotidien. Pour permettre à tous les salariés de travailler en toute sérénité, Legrand leur propose depuis 2018 un dispositif mondial, baptisé *Serenity On*, qui vise à leur garantir une protection sociale minimale, où qu'ils soient.

4.4.3 – Enjeu n° 8 « Développer les compétences et promouvoir la diversité »

Legrand porte une attention particulière à la gestion des talents de ses collaborateurs. Le Groupe s'attache aussi à lutter contre toute forme de discrimination, au travers du respect de l'égalité hommes/femmes, de la représentativité des différences culturelles, ou encore de l'insertion de personnes handicapées.

4.4.3.1 ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS EN TENANT COMPTE DES ENJEUX ET ÉVOLUTIONS DU GROUPE

La gestion des ressources humaines s'appuie sur la prise en compte des enjeux et priorités liés à l'activité, pour pouvoir disposer de la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources. Elle vise à valoriser les collaborateurs de Legrand et favoriser leur engagement mais aussi à attirer et fidéliser les talents, de manière à préparer l'adéquation des ressources humaines du Groupe avec ses besoins futurs.

Elle s'articule autour de quatre actions principales :

- le déploiement des dispositifs de formation ;
- le déploiement des processus de gestion des talents ;
- la réalisation des entretiens entre *managers* et collaborateurs appelés CAPP (*Competency appraisal performance and perspectives*/Évaluation des compétences, de la performance et des perspectives) ;
- la fidélisation des *managers* au sein du Groupe.

Elle est pilotée par la Direction des ressources humaines qui assure une gestion transversale des talents en ciblant en particulier les postes et ressources clés et en s'appuyant sur la gestion locale réalisée dans chaque pays.

Priorité Groupe 2014-2018

Maintenir une démarche dynamique de gestion des compétences et des talents.

Indicateurs de suivi de la performance :

- part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation ;
- taux de couverture des potentiels et experts du Groupe par un processus de gestion des talents ;
- taux de réalisation des CAPP (*Competency appraisal performance and perspectives*) pour les *managers* ;
- taux de fidélisation des *managers*.

Objectifs annuels :

Sur l'ensemble de la période de la feuille de route : former 75 % des collaborateurs du Groupe ; couvrir 90 % des potentiels et experts du Groupe par un processus de gestion des talents ; réaliser des CAPP pour 90 % des *managers* ; maintenir le taux de fidélisation des *managers* à 95 %.

Réalisations 2018 :

- 94 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation au cours de l'exercice ;
- 96 % du périmètre a été couvert par une revue des potentiels et experts au travers du processus *Organization and Staffing Review* (OSR) ;
- 90 % des CAPP *managers* ont été réalisées ;
- le taux de fidélisation des *managers* a été de 95 % sur l'année.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif	71 %	90 %	104 %	107 %	108 %

Calculés par rapport à la moyenne des taux de réalisation des quatre indicateurs ci-dessus, déterminés par rapport aux objectifs annuels. Que cela soit pour le taux de réalisation des CAPP ou le taux de formation, les actions menées avec les personnes ayant quitté l'entreprise au cours de l'année sont prises en compte. Les calculs des taux se font par rapport à un effectif inscrit fin de période.

Le déploiement des dispositifs de formation

Les engagements et orientations du Groupe en matière de formation sont :

- poursuivre et maintenir les actions de formation visant à promouvoir 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 et sensibilisations des *managers* et des salariés visant à promouvoir la diversité et à lutter contre toute forme de discrimination ;
- formaliser et mettre en place des parcours de formation individuelle pour les talents afin de les accompagner dans leurs nouvelles prises de poste, l'élargissement de leurs responsabilités ou la gestion du changement ;
- poursuivre les dispositifs d'intégration pour les collaborateurs clés des différentes entités afin de favoriser leur réussite et d'accélérer leur adhésion à la culture d'entreprise ;
- 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.

Une gestion transversale avec un pilotage central ou local au sein des filiales permet de mieux identifier les besoins en formation et de proposer des approches sur mesure. En 2018, ce sont ainsi plus de 476 000 heures de formation qui ont été dispensées.

Des formations sont réalisées chaque année auprès des *managers* qui jouent un rôle de relais essentiel pour identifier les besoins prioritaires, prescrire le développement des compétences majeures, maintenir et développer l'engagement de leurs collaborateurs. En complément, des coachings permettent d'accompagner des collaborateurs dans leur prise de poste ainsi que dans leur développement personnel.

Management et leadership

Au travers des *process* d'entretien annuel d'évaluation, de la grille de compétences comportementales et de la revue de talents, des dispositifs ciblés de formations aux différentes populations sont mis en place à l'échelle du Groupe et dans certaines entités. Ces formations sont parfois, comme en Amérique du Nord, liées à des outils d'évaluation externe de potentiel.

Pour les experts identifiés dans les revues d'organisation, d'autres typologies de formation sont mises en place comme le parcours 2DI (Développement de la Démarche Innovation).

Des formations Corporate

Un dispositif spécifique de formation des Talents du Groupe *Inspiring Leadership* existe avec pour cible de développer et fidéliser les collaborateurs clés au sein de l'ensemble des filiales. Il concerne les collaborateurs positionnés sur des domaines opérationnels clés et devant jouer un rôle de relais dans leurs périmètres géographiques.

Les objectifs de ce programme, conçu en partenariat avec l'IMD de Lausanne, sont le développement du *leadership* et une meilleure appropriation de la stratégie Legrand mais également la création d'une communauté internationale de talents. Ce programme s'articule entre autres, sur la connaissance de soi, le fonctionnement d'une équipe sous l'angle du *leadership*, au travers de sessions plénières et d'ateliers de mise en pratique, ainsi que la découverte de nouvelles méthodes de travail collaboratif et de rencontres avec des Leaders du Groupe.

Ce programme est relayé par des programmes locaux tels que *Effective leadership program* au Mexique, *Emerging Leaders program* aux États-Unis, illustrant la complémentarité des différents dispositifs.

En 2018, plus de 3 000 personnes ont été formées sur le thème du digital dans plusieurs pays (France, Italie, Inde, Europe du Nord et Centrale, États-Unis). L'objectif de cette formation était d'amener des fondamentaux aux collaborateurs sur la thématique du digital comme par exemple : *smart homes, big data, e-commerce*.

Des parcours d'intégration

Pour aider les nouveaux entrants à atteindre rapidement le niveau de compétences requis, certains pays (Mexique, USA) ont décliné un programme local d'intégration. Des programmes de développement *Early-in-Career* sont mis en place. Ils consistent à affecter successivement un jeune talent sur des fonctions différentes ou à des projets d'envergure au sein d'une même filière métier.

Le déploiement d'un processus de gestion des talents

La gestion des talents, c'est-à-dire des collaborateurs à potentiel capables de prendre des responsabilités au sein du Groupe, est un enjeu majeur pour Legrand. Déployée à ce jour dans les principaux pays, elle s'appuie sur différents processus et outils, tels que :

- le processus de revue de personnel et d'organisation (OSR – *Organization and Staffing Review*) ;
- la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC en France ou leurs équivalents dans les pays) ;
- 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 les déployer dans d'autres pays, auprès d'entités ne disposant, le plus souvent, pas de structure RH de proximité.

Afin de faciliter la convergence des pratiques, les équipes des ressources humaines utilisent une plate-forme SIRH unique. Cette application permet l'identification et le développement des talents notamment *via* la gestion des données des collaborateurs (type *Curriculum Vitae...*).

Le processus OSR vise à réaliser en permanence la meilleure adéquation possible entre les besoins organisationnels de l'entreprise et ses ressources. Il traite en particulier :

- les souhaits d'évolutions de carrière (émis par les collaborateurs et partagés avec leur *management*) ;
- de l'identification des successeurs potentiels pour certains postes clés ;
- les plans d'actions de développement ou de mobilité ;
- les incidences des évolutions de la stratégie sur les métiers et sur l'organisation ;
- certaines situations spécifiques (potentiel, expertise particulière...).

Après avoir redéfini et déployé le nouveau processus sur les premières années de la feuille de route, en 2018, le processus OSR a été mené dans la quasi-totalité de l'effectif (95 % du périmètre).

Focus : France - Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), et son référentiel de fonctions modèles, permettent d'identifier les écarts entre les compétences requises par chaque titulaire et ainsi de définir les besoins de formation prioritaires. En France, la GPEC est intégrée au CAPP. À l'international, les filiales utilisent une démarche simplifiée dans le respect des pratiques et des législations locales.

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 propose également 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 (congé création d'entreprise, aménagement du temps de travail, financement, conseil). Cet accord a été renouvelé par plusieurs avenants, dont le dernier en date du 15 septembre 2017. En complément, Legrand est partenaire du Réseau Entreprendre Limousin et Haute-Vienne Initiatives, qui accompagnent les porteurs de projets dans leur réalisation. Dans le cadre du soutien qu'il apporte à la reprise ou la création d'entreprise, Legrand est partenaire de l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres).

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. 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.

Legrand souhaite promouvoir et faciliter la mobilité géographique de ses salariés

Dans cet esprit, Legrand a lancé en 2017 une plate-forme Intranet qui permet à l'ensemble des collaborateurs de connaître les offres d'emploi susceptibles d'accueillir des ressources internationales partout dans le monde et de postuler en ligne.

Cet outil répond à une double attente :

- une aspiration des collaborateurs à développer des compétences à l'international ;
- la volonté du Groupe d'offrir des opportunités de développement et de valoriser des parcours.

Depuis juillet 2017, près de 80 offres issues de toutes les filières métiers et couvrant des localisations sur 4 continents ont été publiées. Elles ont suscité des candidatures issues de très nombreux pays.

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). Ainsi, les personnes en VIE (Volontariat International 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.

La réalisation des entretiens individuels périodiques pour les managers du Groupe

L'Entretien Individuel Périodique désormais appelé CAPP (*Competency appraisal performance and perspectives*) est un acte majeur de *management* et un outil au service du pilotage de la performance de l'entreprise. Il permet 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. C'est aussi un moment privilégié d'échange entre le *manager* et le collaborateur.

Les CAPP couvrent, en 2018, 90 % des *managers* avec une approche commune sur les notions d'objectifs, de performance, de compétences et de mobilité. Les différents pays sont incités à développer cette pratique et le Groupe accompagne la mise en œuvre, le déploiement ou l'adaptation de ce processus. Par exemple, les pays présentant un écart significatif par rapport au standard du Groupe font l'objet d'un accompagnement spécifique. Une sensibilisation a également lieu dans les supports de communication internes.

Le lancement du projet Tohm (déploiement d'un outil SIRH unique) il y a trois ans a donné l'opportunité au Groupe de remettre un coup de projecteur sur ce *process* RH majeur. À fin 2018, l'outil a été déployé dans 40 pays pour la réalisation de ces entretiens.

Le *process* a, de ce fait, été revu pour y intégrer plusieurs dimensions :

- l'implication forte du collaborateur, à qui on demande de s'auto-évaluer sur l'atteinte de ses objectifs, sur ses compétences métiers et comportementales et qui peut être force de proposition sur la fixation des objectifs de l'année suivante ;
- la définition d'un référentiel de compétences transversal au niveau du Groupe, en lien avec la typologie de poste associé (*manager*, contributeur individuel, *manager* de *managers*).

Le déploiement de l'outil a été accompagné de nombreuses formations des *managers* sur le *process*, de tutoriels pour les *managers* et collaborateurs.

La fidélisation des managers

Au-delà des dispositifs de gestion des talents et en particulier d'une forte dynamique de promotion interne, Legrand s'appuie aussi sur sa politique de rémunération pour fidéliser le *management*. Legrand a mis en place, depuis 10 ans, des plans de rétention, qui selon les années, sont distribués en actions de performance ou sous forme de primes. Ils font partie des dispositifs de motivation et de rétention du capital humain. Un processus de sélection validé par le *management* et le *top management* a pour objectif d'identifier dans l'ensemble des filiales du Groupe les collaborateurs les plus performants et contributifs à la création de valeur du Groupe. Ce dispositif concerne plus de 5 % des effectifs du Groupe (environ 2 000 personnes) en 2018.

Plus des 3/4 des attributions concernent aujourd'hui des salariés des filiales internationales. Il est à noter qu'à compter de 2016, un tiers des critères de performance attachés aux actions de performance est indexé sur la performance RSE globale en lien avec la feuille de route.

En France, par exemple ces dispositifs sont complétés par des mécanismes de participation et d'intéressement, le Plan d'Épargne Entreprise et le Fonds Commun de Placement Entreprise.

Le Groupe s'attache également à renforcer le partage et la communication entre ses collaborateurs à travers différents outils internes :

- l'Intranet qui fournit un accès en temps réel à l'information pour toutes les personnes équipées d'un poste de travail informatique ;
- le magazine interne Legrand Info, distribué à 8 400 exemplaires et publié en 5 langues et diffusé numériquement dans tous les pays ;
- la mise en place d'un réseau international de correspondants Communication Interne dans chaque filiale et bureau commercial pour relais des informations Groupe ;
- le réseau social interne à l'entreprise Yammer qui a été mis en service en 2015 compte de nombreuses communautés. Ce réseau a vocation à favoriser le partage de connaissance à travers les différentes entités. Des bornes sont déployées dans les installations industrielles pour permettre aux populations non équipées de postes de travail informatique de suivre l'actualité du Groupe ;

- les médias sociaux (« Legrand » sur Twitter et « Youtube Legrand ») et les communautés spécialisées dans plusieurs domaines tels que le *Marketing*, les Achats, la Communication. D'autres communautés, plus transversales permettent aux collaborateurs de partager leurs opinions et idées sur les produits ;
- des bases de partage permettent une mise en commun des données et des fichiers ;
- des *webcasts* événements sont diffusés en interne, pour partager l'information et former les collaborateurs ;
- des ateliers spécifiques sont organisés pour permettre aux différents départements de présenter leur métier aux autres employés.

Focus : Accompagnement du changement

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...).

4.4.3.2 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021

Pour sa quatrième feuille de route RSE à paraître en 2019, en lien avec l'ODD 4 (Éducation de qualité), Legrand adresse l'enjeu de **développer les compétences** en mettant en place des actions pour :

- **développer les compétences et les talents de tous les collaborateurs** : Dans un contexte de digitalisation et de nécessaire adaptation des collaborateurs aux nouveaux métiers, les ressources humaines s'appuient sur la prise en compte des enjeux et priorités liés à l'activité de Legrand. Le Groupe œuvre pour attirer et fidéliser les talents, de manière à pouvoir répondre à ses besoins futurs. La gestion des compétences est conduite en veillant au bien-être au travail et la satisfaction de ses salariés.

**4.4.3.3 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ,
NOTAMMENT EN ENCOURAGEANT
LA FÉMINISATION DE L'ENCADREMENT**

La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont des engagements forts du Groupe, qui a publié en 2004 sa première Charte d'éthique et a formalisé ces orientations en 2009 dans sa Charte des fondamentaux. Ces engagements se retrouvent dans l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial.

La Direction générale considère 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 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. Legrand encourage aussi la féminisation de l'encadrement et veut garantir aux femmes des conditions d'emploi équivalentes à celles des hommes.

Priorité Groupe 2014-2018

Augmenter de 25 % le nombre de femmes dans les postes clés.

Indicateur de suivi de la performance : nombre de femmes aux postes clés au sein du Groupe.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de femmes dans les postes clés	12,6 %	13 %	13,5 %	13,9 %	14,4 %

Réalisations 2018 :

À fin 2018, 15,2 % des postes clés du Groupe sont occupés par des femmes, soit une progression de 32 % de ce taux par rapport à fin 2013.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	127 %	125 %	113 %	136 %	129 %

* Calculés par rapport au pourcentage observé à fin 2013 (11,5 %).

Les postes clés sont les postes considérés comme ayant un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats de leur entité d'appartenance. L'objectif d'augmentation de la proportion des femmes dans les postes clés se décline sur un périmètre mondial.

L'ambition du Groupe était de faire progresser ce taux de 25 % entre fin 2013 et fin 2018, à périmètre courant, c'est-à-dire en y intégrant les effectifs rejoignant régulièrement le Groupe du fait des acquisitions (dont les effets en termes de diversité sont souvent dilutifs de la performance Groupe, pour des raisons souvent culturelles). Ce taux a finalement progressé de 32 % sur la période.

La promotion des femmes dans les postes clés du Groupe s'inscrit dans une continuité d'action par rapport aux dispositifs déjà mis en place depuis plusieurs années par le Groupe :

- **actions de sensibilisation et de formations des managers au principe de non-discrimination** : interventions de spécialistes externes 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, actions de sensibilisation auprès des nouveaux embauchés lors des sessions d'intégration, outils dédiés (*webcast*, témoignages, quiz et affiches), intégration des messages de promotion de la diversité dans les processus de définition de plans de communication interne, organisation d'une semaine de l'égalité professionnelle, etc., en particulier en Australie, aux Émirats Arabes Unis, aux États-Unis, en Allemagne, en Italie, au Canada, etc. ;

- **garantie de la conformité des processus RH aux principes de non-discrimination** : rédaction d'un guide du recrutement respectant le principe de non-discrimination par un groupe de travail international composé de Responsables ressources humaines de 4 pays (France, Italie, Turquie, États-Unis), signatures d'accords sur la parité et l'égalité de l'emploi notamment en France en 2012, 2014 avec reconduction en 2018 et en Italie, lettre de cadrage envoyée aux *managers* du Groupe en France lors de la campagne annuelle de révision des rémunérations ;
- **mise en place d'un réseau de garants de l'égalité professionnelle** : nommés sur le périmètre français, ces garants 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 2018, les garants de l'égalité professionnelle ont procédé à l'examen de 13 cas de discrimination potentielle (26 en 2017) parmi lesquels, 7 cas ont donné lieu à un rattrapage salarial (12 en 2017) ;
- **plan de formation** : depuis 2013, près de 900 *managers* français du Groupe ont été formés à la lutte contre les stéréotypes ; en 2018, la France a complété son action en déployant une action de sensibilisation sur le sexisme ordinaire auprès de 150 *managers* ;
- **réseau pour la mixité elle Legrand** : créé à l'initiative des collaborateurs, ce réseau est piloté par un bureau indépendant et parrainé par la Direction générale. Développement des compétences, évolution professionnelle, équilibre vie privée/professionnelle sont autant de thématiques sur lesquelles le réseau réfléchit, met en place des dispositifs (mentorat notamment), organise des conférences et échange avec d'autres réseaux. À fin 2018, le réseau est déployé à l'international dans 21 pays par exemple aux États-Unis avec le réseau Elle at Legrand NA (North America), ou encore en Italie avec Lei@Bticino.

Focus : Legrand participe au livre vert de l'Observatoire de la mixité – 6 mesures concrètes pour accélérer la mixité en entreprise

Issu de l'Institut du Capitalisme Responsable, l'Observatoire de la Mixité, dans lequel Legrand est impliqué, propose depuis 2017 un livre vert, afin de partager les 6 mesures qui lui paraissent les plus efficaces pour développer concrètement la mixité en entreprises. Ce livre vert a été élaboré à partir des échanges conduits pendant 18 mois et s'inscrit dans une démarche de co-construction entre 7 Groupes partenaires pionniers dont Legrand, épaulés par 17 experts de la mixité.

■ **4.4.3.4 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021**

Pour sa quatrième feuille de route RSE à paraître en 2019, en lien avec les ODD 5 (Égalité entre les sexes) et 10 (Inégalités réduites), Legrand adresse l'enjeu de **promouvoir l'égalité de chances et la diversité** en mettant en place des actions pour :

- **encourager la mixité au travail** : respect de l'égalité professionnelle, promotion de la mixité, représentativité des différences culturelles, insertion de personnes handicapées... : chaque entité Legrand encourage la mixité au travail et en particulier la promotion de femmes *managers*. La Direction des ressources humaines s'attache aussi à diversifier les profils des talents qui accompagnent la croissance du Groupe.

■ **4.4.3.5 RÉDUIRE L'ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES**

Soucieux d'égalité professionnelle, Legrand s'efforce de réduire, lorsqu'il est constaté, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes du Groupe. L'objectif de cette priorité est d'améliorer la diversité au sein des emplois de la catégorie « non-manager », en renforçant en particulier la présence des femmes au sein des postes qualifiés.

Priorité Groupe 2014-2018

Réduire de 15 % l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur les positions non managériales considérées dans leur globalité au sein du Groupe.

Indicateur de suivi de la performance : écart de salaire sur les positions non managériales considérées dans leur globalité entre les hommes et les femmes au sein du Groupe.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Réduire l'écart à :	16,4 %	15,9 %	15,4 %	14,9 %	14,4 %

Réalisations 2018 :

Cette priorité a vocation à adresser l'ensemble de la population non managériale et ne porte pas sur les écarts salariaux pour un poste donné entre hommes et femmes. À fin 2018, l'écart de salaire entre les hommes et les femmes du Groupe pour les positions non managériales est de 12,9 %, soit mieux que la cible initialement fixée pour fin 2018.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	274 %	94 %	142 %	184 %	161 %

* Calculé sur la base de la diminution en pourcentage constaté par rapport à l'année de départ (17 % en 2013) rapportés aux objectifs annuels. L'écart 2018 est calculé sur 99,63 % des effectifs non managers du Groupe.

Cet engagement s'adresse à la population non-manager tout en étant parfaitement complémentaire avec l'engagement présenté ci-avant. En effet, autant les dispositifs de promotion hiérarchique des femmes permettent une réduction de l'écart de salaire homme-femme au sein de la population *managers* (effet de mix au sein de la population concernée), autant ces mêmes dispositifs ne sont pas de nature à produire les mêmes effets sur la réduction des écarts de salaire au sein de la population non-manager. Ce qui explique le choix Legrand en faveur de cet engagement sur les fonctions non-managers.

Focus : Legrand publie son index de l'égalité femmes-hommes

Dans le cadre de la loi du 5 septembre 2018 et du décret d'application qui en découle du 8 janvier 2019 visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, Legrand a publié son index de l'égalité femmes-hommes dont le score est de 85 points sur 100.

Ce score est évalué selon les 5 critères suivants :

- la suppression des écarts de salaire entre les femmes et les hommes à poste et à âge comparable ;
- la même chance d'avoir une augmentation pour les femmes que pour les hommes ;
- la même chance d'avoir une promotion pour les femmes que pour les hommes ;
- toutes les salariées augmentées à leur retour de congé maternité, dès lors que des augmentations ont été données en leur absence ;
- au moins 4 femmes dans les 10 plus hautes rémunérations.

Il est le fruit d'un engagement de longue date en matière d'égalité professionnelle, avec le 1^{er} accord égalité professionnelle structurant signé à l'unanimité en 2012, jusqu'au dernier en date du 30 janvier 2018 reconduit également à l'unanimité.

4.4.3.6 MISSION HANDICAP, POUR PLUS DE DIVERSITÉ

Legrand a une action particulière envers les personnes handicapées et s'implique depuis de nombreuses années sur ce sujet. 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 ». Au niveau global, le taux d'emploi de personnels handicapés est de 2,30 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting RH.

En France, un nouvel accord Groupe sur la prévention et l'insertion du handicap a été signé pour la période 2018 à 2020. Il 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.

Le Groupe a des relations privilégiées avec les ESAT (Établissements de Service et d'Aide par le Travail) de Nouvelle-Aquitaine en France et en particulier 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 dans le cadre de formations 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. Des ESAT intégrés (dispositif « hors murs ») ont vu le jour sur deux de nos sites en France. Ce dispositif propose aux usagers des ESAT une expérience professionnelle en milieu ordinaire de travail demandant davantage d'autonomie qu'en atelier protégé et générant ainsi un épanouissement plus important. Différentes filiales du Groupe relaient ces engagements localement et en particulier soutiennent des associations favorisant l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Dans le cadre de cet accord, Legrand 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.

Legrand dispose en France d'une mission handicap dédiée au pilotage des actions de l'accord sur la prévention et l'insertion du handicap et à la sensibilisation interne et externe. Tous les ans, à l'occasion de la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, des animations, notamment au siège social, contribuent à faire évoluer le regard sur le handicap. En 2018, comme depuis 2010, lors de cette semaine pour l'emploi des personnes handicapées, le site de Limoges a reçu, dans le cadre du partenariat signé en 2014, l'Institut de Formation en Masso-Kinésithérapie (IFMK) de l'APSAH ; des étudiants malvoyants ont proposé des séances d'étirements en prévention des troubles musculo-squelettiques. Le site de Montbard quant à lui a organisé la visite du site pour des demandeurs d'emplois en situation de handicap, en collaboration avec des structures comme le Greta 21, Cap Emploi et l'UIMM. Les sites de Malaunay en Normandie et de Sillé-Le-Guillaume dans la Sarthe ont également mis en place des animations sur le thème du handicap. Ces différents événements ont pour objectif de faire évoluer le regard sur le handicap.

Des initiatives de ce type existent également dans d'autres pays, tout particulièrement sur des actions de sensibilisation aux différentes situations de handicap. Différentes filiales relaient ces engagements localement et soutiennent des associations favorisant l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Au Brésil, les différents sites ont la volonté d'employer des travailleurs handicapés, soit directement, soit par l'intermédiaire d'institutions. Des personnes en situation de handicap peuvent ainsi participer à des projets industriels rémunérés, ce qui leur permet d'être maintenues en activité. En Italie, depuis 1981 « Année internationale du handicap », la filiale Bticino s'est engagée dans un partenariat avec l'association CFPIL (Centre de Formation Professionnelle et d'Insertion par le Travail de Varèse) 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.

Depuis fin 2016, Legrand a rejoint le *ILO Global Business and Disability Network* qui rassemble des entreprises en vue de promouvoir l'inclusion du handicap en mettant en évidence les avantages liés au recrutement de personnes handicapées et qui facilite les échanges de connaissances et de bonnes pratiques entre les sociétés, les réseaux d'entreprise et l'OIT. Legrand a ratifié la charte de ce Réseau

mondial Entreprise & Handicap. Cette charte couvre une série de domaines, de la protection du personnel porteur de handicap contre toute forme de discrimination, jusqu'à rendre progressivement accessibles les locaux de l'entreprise et la communication interne aux employés avec un handicap. En tant que signataire, Legrand entend poursuivre ses efforts pour promouvoir l'insertion et l'inclusion des personnes handicapées dans le monde du travail.

4.5 – LIMITER NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Legrand est engagé depuis de nombreuses années 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.

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 *SBU*s (*Strategic Business Units*). En parallèle, le service Environnement Groupe anime, au sein de la Direction de la stratégie et du développement, la démarche environnement et contribue au reporting environnemental en assurant l'analyse des données.

Au total ce sont plus de 140 personnes dans le monde entier qui travaillent sur les thématiques environnementales.

Ainsi, 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).

De même, dans les centres de R&D, des spécialistes de l'éco-conception participent au déploiement des outils et bonnes pratiques.

L'ensemble de ces correspondants Environnement travaillent en étroite relation avec chacun des responsables qualité, environnement et sécurité des *SBU*s, et l'équipe Environnement Groupe.

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

Une sélection de données issues de ce reporting est présentée dans le paragraphe 4.7.3 du présent document de référence.

Par ailleurs, par sa contribution active au guide sectoriel sur la RSE élaboré collectivement au sein du GIMELEC (syndicat professionnel de la filière électrique), Legrand a souhaité préciser les spécificités de son secteur d'activité, en permettant notamment de distinguer les impacts environnementaux applicables, de ceux non applicables à ses métiers. En particulier, c'est le cas pour les nuisances sonores : en tant qu'industrie manufacturière, ce type de nuisances se limite au bruit de machines situées à l'intérieur des bâtiments ; il est maîtrisé de façon à ne pas poser de problème par rapport au voisinage des sites du Groupe. Concernant le gaspillage alimentaire, la thématique n'est pas directement en lien avec l'activité de Legrand. Par conséquent, Legrand le considère comme peu applicable à son activité, et ce sujet n'est donc pas repris spécifiquement au sein du présent document de référence (en cohérence avec la logique *comply or explain*).

4.5.1 – Enjeu n° 9 « Réduire l'empreinte environnementale du Groupe »

La politique environnementale de Legrand se déploie sur ses sites à travers la certification ISO 14001, entraînant la mise en place d'un SME (Système de *Management* de l'Environnement) complétée d'un système de *management* de l'énergie conforme à la norme ISO 50001 sur certains sites européens. De cette démarche, découle une diminution des impacts environnementaux grâce à la déclinaison locale d'actions démontrées efficaces dans les entités du Groupe les plus matures en termes de gestion environnementale.

4.5.1.1 SYSTÉMATISER LA CERTIFICATION ISO 14001 DES SITES DU GROUPE

La démarche de Legrand vise à prévenir les risques environnementaux et à améliorer les performances de ses sites. Régulièrement évalué, le système de *management* des sites industriels et logistiques met en œuvre des plans d'actions adaptés, dans une démarche de progrès continu. Ce processus se traduit par la certification ISO 14001 par une tierce partie des sites entrants dans le reporting Environnement du Groupe.

Priorité Groupe 2014-2018

Atteindre un taux de certification ISO 14001 de plus de 90 % des sites industriels et logistiques du Groupe.

Indicateur de suivi de la performance : pourcentage des sites du Groupe certifiés ISO 14001.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de certification des sites*	87 %	88 %	89 %	90 %	90 %

* Présents dans le Groupe depuis plus de 5 ans.

Réalisations 2018 :

À fin 2018, 90 % des sites industriels et logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	102 %	104 %	102 %	102 %	100 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

Dispositif

Les sites des sociétés nouvellement acquises par le Groupe doivent être certifiés dans les 5 ans suivant leur acquisition. Une démarche d'accompagnement des nouveaux sites vers le niveau requis est ainsi mise en place, avec des plans d'amélioration continue intégrant les meilleures pratiques et techniques environnementales

maîtrisées dans le Groupe. Cette volonté représente un effort conséquent et récurrent, en particulier dans certains pays pour lesquels le cadre réglementaire ou normatif est éloigné des critères de la certification ISO 14001.

La mise en place d'un SME (Système de Management de l'Environnement) conforme à l'ISO 14001 a deux conséquences principales :

- la détermination des Aspects Environnementaux Significatifs (AES) du site. Le *management* et le personnel du site 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*), et matérialisé par la mise en place d'actions d'amélioration concrètes. Peuvent être mentionnés à titre d'exemples : une meilleure efficacité énergétique des circuits d'air comprimé et des moyens de refroidissement industriels, la consommation réduite d'eau dans les procédés industriels, la limitation à la source de la production des déchets et la mise en place de filières pour leur retraitement.

4.5.1.2 MAÎTRISER LA CONSOMMATION DE L'EAU

Legrand aborde de façon différenciée ses prélèvements d'eau, en prenant en compte la rareté locale de la ressource. Son impact est mesuré à travers la prise en compte des consommations d'eau des sites industriels (issue du reporting environnemental), ainsi que la valeur locale de l'eau, estimée à partir de son degré d'abondance naturelle et des conditions d'accès à cette ressource.

Le Groupe évalue ainsi son exposition et sa dépendance à partir de référentiels publics. 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 73 % 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 SBUs (*Strategic Business Units*) de mieux cibler leurs actions sur les sites les plus sensibles vis-à-vis de leur impact environnemental sur les ressources locales en eau.

Legrand utilise une eau de qualité sanitaire standard. Le respect d'aucun critère limitatif de type paramètre physico-chimique, microbiologique ou organoleptique n'est exigé. La majeure partie de l'eau utilisée par Legrand l'est pour les usages sanitaires de ses employés sur leur lieu de travail. Le traitement de l'eau après usage est donc semblable au traitement de l'eau utilisée par la population locale.

Par ailleurs, les quelques installations de Legrand employant l'eau pour un usage industriel sont strictement contrôlées pour limiter tout risque de pollution. Ainsi les ateliers de traitement de surface, disposent d'installations de traitement des effluents strictement maintenues et régulièrement renouvelées. D'une manière plus générale, la politique de certification ISO 14001 des sites du Groupe telle que rappelée ci-dessus, entraîne le déploiement de pratiques et de procédés industriels responsables en matière de gestion de l'eau.

Durant l'année 2018 la consommation d'eau du Groupe a représenté 855 milliers de m³, en baisse de 4,5 % à périmètre courant, par rapport aux chiffres reportés en 2017. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette consommation d'eau se traduit par une intensité de consommation d'eau moyenne de 142 m³/million de chiffre d'affaires à fin 2018, contre 173 m³/million de chiffre d'affaires à fin 2017, soit une évolution de - 18 % (à périmètre courant). De plus, sur le moyen terme la variation est nettement plus favorable que la trajectoire de réduction de 2 % par an que le Groupe s'est fixé. Depuis 2013, année de référence pour la feuille de route RSE, on constate en effet une diminution de la consommation d'eau de plus de 20 %. Cette baisse démontre l'efficacité continue des actions mises en place.

À l'instar des émissions de gaz à effet de serre pour le *GHG protocol* (se référer au chapitre 4.5.1.3), les principales consommations d'eau liées à l'hébergement et à la restauration du personnel sur les sites industriels ne sont pas prises en compte lorsque cela est techniquement possible.

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.

4.5.1.3 RÉDUIRE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES ACTIVITÉS DU GROUPE ET RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE

Legrand considère que la réduction de l'intensité énergétique de ses activités et la réduction de son empreinte carbone comme prioritaire.

Pour y parvenir, le Groupe, mettant à profit sa position privilégiée de fournisseur de solutions d'efficacité énergétique utilisables sur ses propres sites, est engagé dans une politique d'amélioration continue de sa performance énergétique. Cet engagement s'est concrétisé en 2015 par la publication de la politique énergétique du Groupe qui est disponible pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le réseau Intranet de Legrand. Toutes les filiales et tous les sites industriels, logistiques et commerciaux sont concernés par cette démarche d'amélioration continue et ont la responsabilité du suivi de leur propre performance énergétique. Sur chaque site, des axes de progrès sont identifiés et des plans d'actions mis en œuvre pour consommer moins d'énergie. Par ailleurs, le respect des exigences légales relatives à l'énergie est assuré par le système de *management* des sites dans le cadre de la certification ISO 14001.

Legrand entend mutualiser les bonnes pratiques énergétiques au sein du Groupe en apportant une attention particulière à la formation du personnel et au partage de l'information. Dans le cadre de sa politique d'investissement, la Direction générale de Legrand apporte également les ressources nécessaires à la mise en place d'actions pour diminuer la consommation d'énergie et s'assure de l'implication des fournisseurs et prestataires dans l'amélioration de la performance énergétique du Groupe. Legrand incite ainsi ses filiales à présenter des projets d'investissements dédiés à l'amélioration de la performance énergétique, affichant des durées de retour sur investissement spécifiques, plus longues que les durées exigées sur les autres projets d'investissements. Les travaux de rénovation des sites permettant une amélioration générale du bâti s'accompagnent généralement d'une recherche d'optimisation énergétique.

Certification du *management* de l'énergie des implantations du Groupe

Afin de consolider cette dynamique d'amélioration continue, la Direction de Legrand a décidé la mise en place d'un Système de *Management* de l'Énergie (SMé) selon le référentiel ISO 50001. En 2015, Legrand a obtenu la certification ISO 50001 pour son système de *management* de l'énergie couvrant le siège social de Legrand, 21 sites de production et 3 sites logistiques implantés en Espagne, France, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Pays-Bas et Pologne. Legrand a été le premier groupe industriel français à obtenir une certification ISO 50001 multisites sur un large périmètre européen. Cette certification démontre la volonté du Groupe de répondre aux enjeux majeurs de la transition énergétique par la promotion de solutions et de services destinés à améliorer l'efficacité énergétique dans les bâtiments. Le système de *management* de l'énergie (SMé) européen de Legrand s'appuie sur la politique énergétique du Groupe, les systèmes de *management* de l'environnement ISO 14001 existants et les actions et informations qui émanent des sites.

Ce SMé est déployé sur un périmètre correspondant à plus de 40 % des consommations mondiales du Groupe et couvre l'ensemble des activités industrielles, logistiques et administratives des sites européens concernés.

Dans le cadre du déploiement du SMé, une action de formation de grande ampleur a été menée en 2016 et 2017 auprès de plus de 250 salariés répertoriés comme directement en lien avec la performance énergétique de leur site de rattachement. Cette formation a été proposée en langue locale dans 7 pays européens.

Courant 2018, il a été décidé d'élargir le déploiement de certains outils du SMé à l'ensemble du périmètre Groupe. Les éléments intégrés entrant dans un système de *management* de l'environnement certifié ISO 140001 tierce partie, il n'est pas prévu d'étendre le périmètre de certification tierce partie de la norme ISO 50001. Par ailleurs, le certificat existant, valable jusqu'en novembre 2018, ne sera pas renouvelé.

Priorité Groupe 2014-2018

Réduire l'intensité énergétique de 10 %.

Indicateur de suivi de la performance : intensité énergétique du Groupe.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Réduire l'intensité énergétique cumulée par rapport à 2013 de :	2 %	4 %	6 %	8 %	10 %

Réalisations 2018 :

Pour 2018, la consommation d'énergie des sites du Groupe ressort à 451 GWh en légère baisse par rapport à 2017 (454 GWh). Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette consommation énergétique se traduit par une intensité moyenne de 77,8 MWh/million d'euros de chiffre d'affaires à fin 2018, contre 105,8 MWh/million d'euros à fin 2013, soit une évolution de plus de - 26,4 % (à périmètre courant). Cette évolution, rapportée à l'objectif de diminution de - 2 % par an, représente une surperformance résultant à la fois d'initiatives énergétiques engagées par les filiales du Groupe (dont certaines sont détaillées ci-dessous), mais aussi de conditions climatiques plus favorables dans certaines zones.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	315 %	175 %	247 %	213 %	264 %

* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

Pratiques énergétiques et stratégies de réduction des Gaz à effet de serre

Sur les sites du Groupe

Le Groupe intègre systématiquement l'efficacité énergétique dans ses opérations de travaux neufs, de réhabilitation ou de maintenance de ses locaux, et en particulier des détecteurs de présence sont installés systématiquement lors des rénovations des locaux pour diminuer la consommation électrique due à l'éclairage.

Les solutions d'efficacité énergétique développées par le Groupe sont également installées sur ses sites industriels ou tertiaires. Par exemple, des systèmes de mesure et de sous-mesure des consommations électriques ont été installés dans plusieurs sites chinois du Groupe, contribuant par là même à l'obtention de la certification LEED pour 3 sites chinois du Groupe.

Les entités nord-américaines dans le cadre de l'initiative *Better Building, Better Plants* soutenu par la Maison Blanche, ont pris l'engagement de rénover et mettre à niveau énergétiquement leurs immeubles de bureaux et les sites industriels avec l'objectif de réduire l'intensité énergétique de 20 % d'ici 2022. Dans ce contexte, Legrand a mis en service à West Hardford sur l'un de

ses principaux sites industriels américain, un dispositif de pile à combustible dont le principe permet la génération d'électricité à partir d'oxygène et de gaz naturel, sans combustion. Ce dispositif permet une réduction jusqu'à 40 % des émissions de gaz à effet de serre sur une période de 20 ans, et une élimination totale des émissions de gaz de type NO_x et SO_x. Cet équipement a déjà permis une économie de plus 50 % sur la base du coût de l'électricité locale. De ce fait, Legrand *North America* est en avance sur l'objectif fixé.

L'éclairage à source LED a vu son déploiement intensifié dans l'ensemble des sites du Groupe.

Pour la rénovation des locaux, les solutions vitrages athermiques/brise-soleil sont préférées à la climatisation qui n'est installée que s'il n'y a pas d'autre solution. De même, le Groupe privilégie, lorsque la réfection de la ventilation est nécessaire, la ventilation double flux, avec rafraîchissement de l'air renouvelé en été, ce qui économise des calories de chauffage en hiver, et évite les entrées d'air chaud en été, limitant ainsi l'utilisation de la climatisation.

Processus industriels

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. En 2018 des presses de moulage par injection thermoplastiques électriques ont été déployées sur de nombreux sites pour remplacer des presses de type hydraulique. Certains sites ont maintenant plus des ¾ de leur parc équipé avec cette nouvelle technologie qui permet d'économiser environ 50 % de l'énergie électrique consommée. Des systèmes de récupération de calories ont été installés sur des groupes de production de froid et sur des centrales de production d'air comprimé.

Parc de véhicules

En France, le Groupe a partiellement équipé sa flotte de véhicules d'entreprise avec des véhicules électriques. Le déploiement des bornes de recharge s'est poursuivi sur les parkings de plusieurs sites industriels. Ces bornes sont utilisées pour les navettes intersites et les déplacements dans les agglomérations proches.

Investissements industriels

Concernant sa stratégie d'investissement et en particulier pour le développement de nouveaux produits, Legrand prend en compte progressivement depuis début 2016 le prix de la tonne du dioxyde de carbone dans ses réflexions opérationnelles.

Concernant ses pratiques logistiques

En matière des pratiques liées à la logistique, le Groupe cherche en permanence à :

- simplifier ses flux logistiques 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 ;
- regrouper les étapes de fabrication en un même lieu permettant de limiter les transports entre sites.

En complément, des actions d'optimisation logistique sont systématiquement encouragées, telles que :

- l'optimisation du chargement des camions au départ du centre de distribution international du Groupe vers les principales filiales ;
- l'augmentation de la proportion de marchandises expédiées par transport maritime, notamment entre la France et la Turquie ;
- l'utilisation du mode ferroviaire, notamment entre la région parisienne et l'Italie (Milan) et entre Antibes et Paris ;
- 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.

Le bilan carbone du Groupe

Legrand réalise chaque année son bilan carbone, qui suit l'approche méthodologique du projet *Carbon footprint* (« Empreinte Carbone »), développé par le *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. Cette approche distingue plus particulièrement :

- les émissions de *scope 1* : ce sont les émissions du Groupe liées aux consommations de combustibles fossiles (très majoritairement du gaz naturel), utilisées 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 est évaluée et prise en compte ;
- les émissions de *scope 2* : ce sont les émissions indirectes de gaz à effet de serre liées aux consommations d'électricité et de chaleur, 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 est prise en compte ⁽¹⁾.

Au total les émissions des *scopes 1* et *2* correspondent à 178 000 tonnes en 2018 soit au même niveau que 2017. Ce niveau identique signifie que les émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) directement maîtrisées par le Groupe se stabilisent dans un contexte de croissance élevée.

Il est important de noter que l'extrapolation menée à partir des sites intégrés au reporting environnemental pour estimer les émissions de GES des sites administratifs (bureaux et agences commerciales notamment) permet de couvrir la totalité des émissions de GES du Groupe.

Pour le *scope 3* Legrand caractérise régulièrement l'ensemble des postes d'émissions pertinents. L'évaluation conduit à un total de l'ordre de 2,5 millions de tonnes ; les postes les plus importants sont les achats de biens et de services – en particulier les matières premières – l'utilisation des produits vendus dont la méthodologie d'estimation est en cours de définition et soulève des problèmes complexes, ainsi que les postes logistiques amont et aval. Les autres contributions ne dépassent pas individuellement 3 % et au global 8 %.

En 2018, le Groupe a obtenu une évaluation A- (évaluation B en 2017) selon le système de notation du CDP.

Focus : Legrand s'engage et réaffirme sa volonté de réduire son empreinte énergétique via son engagement Sciences Base Targets

Legrand adhère à de nombreuses initiatives internationales de lutte contre le réchauffement climatique :

- en 2015, Legrand s'est investi dans le sommet de Paris sur le climat (COP21), en signant notamment le manifeste pour le climat et fait ainsi partie des 39 grandes entreprises françaises qui se sont engagées résolument à lutter contre le changement climatique et contribuer à limiter à 2°C le réchauffement de notre planète. Le Groupe avait également signé la Charte des engagements *Business for COP21* et ses initiatives sont référencées sur le site officiel *International Climate Action* des Nations Unies ;
- depuis 2016, Legrand fait partie de la *Global Alliance for Energy Productivity*, alliance internationale visant à améliorer l'efficacité énergétique ;
- en 2017, le *French Climate Business Pledge* démontre l'engagement continu des entreprises françaises à contribuer à faire émerger les solutions bas carbone de demain deux ans après l'accord de Paris, et ainsi insister sur le sérieux du suivi de la déclaration de 2015 ;
- en 2017 également, Legrand est signataire de la déclaration de soutien à la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) ;
- en 2018, Legrand s'est engagé dans l'initiative *Science Based Targets*, porté par la WWF, le Pacte Mondial des Nations Unies, le *World Resources Institute* et le CDP, qui appelle les entreprises à s'engager sur des objectifs de réduction des émissions de CO₂ conformes à l'approche scientifique du GIEC pour limiter le réchauffement climatique à 2 degrés maximum.

À horizon 2030, Legrand s'engage à réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre liées à sa consommation d'énergie. Le Groupe passe ainsi d'un objectif de performance énergétique à un objectif de décarbonation de ses activités.

(1) Hors ces facteurs d'émission spécifiques, les facteurs d'émission pris en compte sont ceux de l'ADEME pour la France métropolitaine.

■ 4.5.1.4 POLLUTION DE L'AIR

La pollution de l'air liée aux activités du Groupe se manifeste principalement par les émissions de Composés Organiques Volatiles (COV) liées à certains processus mis en œuvre dans ses unités de production comme le dépôt de peinture ou d'encre sur la surface des produits, la déformation des métaux, la soudure de composants électroniques, ou encore le moulage de polyesters insaturés. Durant les dernières années le Groupe s'est attaché à caractériser plus précisément et plus exhaustivement ses émissions de COV. Le chiffre lié aux données recueillies a donc significativement augmenté sans pour autant nécessairement traduire une dégradation effective de la situation.

Ainsi les émissions de COV en 2018 sont de 127 tonnes contre 118 tonnes en 2017.

Legrand entend néanmoins mieux contrôler les émissions de COV et surtout de limiter les quantités rejetées dans l'environnement.

■ 4.5.1.5 UTILISATION DES SOLS ET PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Legrand n'exploite pas directement les sols ni la biodiversité dans le cadre de ses activités. Les sites de fabrication du Groupe sont très majoritairement localisés au sein de zones d'activités ou de zones industrielles réglementées spécifiquement. Par ailleurs le Groupe considère que l'attention portée à la réduction de la consommation d'eau, singulièrement dans les zones soumises à restriction hydrique, participe à la limitation de la pression humaine sur les écosystèmes. Enfin, la nature manufacturière des activités du Groupe peut permettre une configuration des sites en étages, limitant ainsi l'empreinte au sol de ces mêmes sites.

D'autre part, Legrand considère le concept de biodiversité grise. Par analogie avec l'énergie grise, la biodiversité grise se comprend comme le cumul des impacts sur les écosystèmes et la biodiversité pour l'ensemble du cycle de vie d'un matériau ou d'un produit (équipement, énergie) : l'extraction des matières premières, la fabrication, le transport, la mise en œuvre, l'utilisation et la fin de vie. Chacune de ces étapes génère des impacts plus ou moins significatifs sur le vivant (destruction d'espèces ou d'habitats, consommation de ressources naturelles, pollutions diverses, émissions de GES...).

L'évaluation de la biodiversité grise peut s'appuyer sur les PEP (Profils Environnementaux Produits) dont les nombreux indicateurs d'impact (indicateurs intermédiaires), tels que la toxicité de l'air, toxicité de l'eau ou l'eutrophisation, permettent d'estimer l'atteinte potentielle à la diversité des écosystèmes (indicateurs de dommages). Le Groupe dispose ainsi d'une base de départ relativement large pour une évaluation indirecte de son empreinte sur la biodiversité.

Pour plus d'informations sur les PEP, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4.2.1.3. du présent document de référence.

Pour plus d'informations concernant nos actions pour l'environnement, se référer au site www.legrand.com.

■ 4.5.1.6 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021

Pour sa quatrième feuille de route RSE commençant en 2019, et en lien avec les Objectifs de Développement Durable (ou ODD) 12 (Consommation et production responsables) et 13 (Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques), Legrand aborde l'enjeu de **limiter les émissions de gaz à effet de serre** en mettant en place des actions pour :

- **réduire l'empreinte Carbone du Groupe** : Legrand est engagé depuis longtemps dans une démarche pour limiter l'impact de ses activités sur l'environnement et réduire les émissions de CO₂. Cet engagement historique est renforcé par son adhésion à deux initiatives internationales de lutte contre le réchauffement climatique : le *Science Base Targets* et la *Global Alliance for Energy Productivity*. Legrand prend aussi en compte le prix de la tonne de CO₂ dans ses réflexions opérationnelles, en particulier dans ses processus de décision d'investissement ;
- **éviter l'émission de CO₂ grâce à nos offres d'efficacité énergétique** : sachant que les bâtiments sont responsables de 35 % de la consommation énergétique et de 20 % des émissions de CO₂, la réduction de la consommation d'énergie des bâtiments est un enjeu majeur de la lutte contre le réchauffement climatique. L'installation d'équipements permettant de mieux consommer l'énergie et d'améliorer l'efficacité énergétique dans les bâtiments participe à l'objectif de réduction des émissions de CO₂ et de limitation du réchauffement climatique.

En lien avec les ODD 11 (Villes et communautés durables) et 12 (Consommation et production responsables), Legrand aborde également l'enjeu de **lutter contre la pollution** en mettant en place des actions pour :

- **réduire les émissions de Composés Organiques Volatils (COV)** : Legrand mesure de plus en plus précisément les émissions de Composés Organiques Volatils (COV) issus des processus industriels que le Groupe met en œuvre sur ses sites. Les activités de moulage, d'emboutissage et d'usinage, d'assemblage de composants plastiques, métalliques et électroniques, et de peinture, marquage ou de traitement de surface peuvent être émettrices de COV. Même si les quantités en jeu sont relativement faibles, Legrand s'engage à les limiter encore plus.

4.5.2 – Enjeu n° 10 « Innover pour une économie circulaire »

La préservation de l'environnement passe aussi par la mise en place des principes de l'économie circulaire au sein du Groupe. La démarche consiste à passer d'un schéma linéaire de consommation (exploitation des ressources, fabrication, utilisation, fin de vie et gestion des déchets) à une approche circulaire, à l'image des cycles naturels dans les écosystèmes.

Au sein du Groupe, les principes de l'économie circulaire se déclinent suivant trois leviers principaux :

- l'amélioration permanente de la performance environnementale de ses centres de recherche et développement (R&D) ;
- la traçabilité et l'élimination des substances dangereuses au sein de ses produits ;
- la maîtrise des déchets issus de ses procédés de fabrication, en lien avec la démarche d'éco-conception du Groupe.

Il convient également de rappeler que les produits du Groupe, le plus souvent associés aux infrastructures des bâtiments, ont des durées de vie longues (généralement plusieurs dizaines d'années) contribuant de fait à une utilisation raisonnée des ressources non renouvelables. Les installations électriques sont, de plus, évolutives sur toute la durée de vie d'un bâtiment et les nouveaux produits et systèmes du Groupe permettent l'ajout de nouvelles fonctionnalités s'appuyant sur les infrastructures existantes, ce qui permet d'éviter (ou de retarder) leur obsolescence. Enfin, le rôle des normes et réglementations est primordial en particulier pour les produits garantissant la sécurité électrique qui constituent une partie significative de l'offre du Groupe. L'évolution permanente de ces normes et réglementations couplée à la longue durée de vie des produits ne permet en général pas d'envisager leur réparation pour un marché de l'occasion des composants d'installation.

Priorité Groupe 2014-2018

Mettre en place les principes de l'économie circulaire dès la conception des produits, et jusqu'à la revalorisation des produits en fin de vie.

Indicateurs de suivi de la performance :

- part des déchets envoyés dans des filières de revalorisation ;
- part du chiffre d'affaires ⁽¹⁾ du Groupe conforme aux exigences de la réglementation RoHS ;
- déploiement des principes de l'éco-conception à l'ensemble des centres de R&D du Groupe.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Valorisation des déchets	> 80 %	> 80 %	> 80 %	> 80 %	> 80 %
Taux de couverture du chiffre d'affaires conforme à la réglementation RoHS ⁽¹⁾	92 %	94 %	96 %	98 %	100 %
Déploiement des principes de l'éco-conception dans les centres de R&D	Priorités 1 : 80 %	Priorités 1 : 100 %	Priorités 2 : 30 %	Priorités 2 : 65 %	Priorités 1 & 2 : 100 %

Réalisations 2018 :

91 % des déchets ont été envoyés dans des filières de revalorisation au cours de l'année 2018, ce qui confirme la bonne performance des années précédentes.

À fin 2018, 98 % du chiffre d'affaires ⁽¹⁾ du Groupe est réalisé avec des produits respectant les limitations d'emploi des substances de la réglementation RoHS, soit une amélioration de 5 points par rapport à 2017. Les acquisitions qui ont récemment rejoint le Groupe » ont influé sur cette performance avec l'intégration d'acquisitions non soumises aux obligations de cette réglementation ce qui explique en grande partie le retard vis-à-vis de l'objectif 2018.

En 2018, 97 % (contre 94 % à fin 2017) des centres de R&D ont mis en œuvre les outils du Groupe pour analyser les risques de présence des substances dangereuses dans leurs produits et suivre la prise en compte des exigences environnementales Groupe. Les actions ont été consacrées à la poursuite de la montée en compétence de l'ensemble des centres.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	100 %	87 %	118 %	103 %	103 %

* Calculés comme la moyenne des taux de réalisation des trois indicateurs ci-avant par rapport aux objectifs annuels.

(1) Incluant les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation RoHS, hors acquisitions 2018 et chiffres d'affaires de services.

4.5.2.1 LA MAÎTRISE DES DÉCHETS

Le Groupe œuvre pour limiter la production des déchets liés à ses activités industrielles, et travaille à un traitement des déchets générés qui limite leurs externalités négatives. La part des déchets générés confiée à des prestataires de revalorisation est ainsi un indicateur clé de la performance de Legrand dans le domaine.

D'un point de vue opérationnel, Legrand travaille la maîtrise de ses déchets selon 4 axes :

- une conception et une industrialisation des produits qui réduit autant que possible les rebuts et déchets de production. Lorsque des rebuts sont générés, leur réutilisation directe dans le procédé de fabrication est privilégiée. Ainsi, les carottes de moulage sont broyées et réincorporées avec des matériaux vierges dans le procédé d'injection thermoplastique et les rebuts du processus de découpe du métal réglementairement qualifiés de déchets de production sont systématiquement recyclés en dehors de l'entreprise ;
- un partage des bonnes pratiques avec l'identification des actions d'amélioration locales pour limiter les quantités de déchets à la source ;
- une identification des déchets et la définition de consignes de tri afin de faciliter leur traitement dans des filières de revalorisation. En particulier l'identification des déchets dangereux est essentielle pour un traitement adapté ;
- le choix de prestataires offrant la meilleure revalorisation de ces déchets en limitant au minimum la mise en décharge et l'incinération sans récupération d'énergie.

À titre d'exemple de bonne pratique, le Groupe a mis en place sur ses sites la démarche « 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 et augmentation du tri sélectif.

Autre exemple de bonne pratique : dans les ateliers de production du Limousin en France, les pièces de démarrage pour le moulage thermoplastique sont spécialement collectées, triées par nature de matière, rebroyées et réincorporées avec de la matière vierge pour des productions standard de pièces plastiques.

Il faut souligner que les contacts établis avec les acteurs de la revalorisation des déchets et du traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) ont initié une réflexion sur l'incorporation de matières premières recyclées post-consommation avec déjà quelques exemples probants comme l'utilisation de polycarbonate transparent issu de fabrications hors spécifications pour l'industrie automobile dans la fabrication de pièces techniques opaques ou encore de Polystyrène issu de la filière DEEE pour le moulage de boîtiers de fixation encastrés dans le mur.

Focus : Zéro déchets mis en décharge d'ici 2022 pour Legrand North and Central America

Legrand *North and Central America* (LNCA) génère près de 28 % des déchets non dangereux émis par le Groupe, et s'est engagé d'ici 2022 à ne plus mettre en décharge aucun déchet. Pour cela, LNCA a mis en place une politique déchets afin de guider les sites dans leur gestion de flux de déchets.

En termes de résultat, le reporting environnemental met en avant, pour le total des déchets produits, un chiffre brut de 54 milliers de tonnes en 2018, soit un chiffre stable à périmètre courant, par rapport à 2017.

Le taux de revalorisation des déchets a atteint un record de 90,6 %, l'objectif que s'est fixé le Groupe étant a minima de maintenir ce taux à 80 % sur l'ensemble de la durée de la feuille de route.

Legrand agit pour la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. 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). À noter qu'au niveau national (tous acteurs industriels confondus), environ 30 % de l'ensemble des BAES mis sur le marché sont collectés en fin de vie.

La Directive DEEE a structuré et réglementé ce type d'initiatives en Europe. Sous son impulsion, des éco-organismes, ont mis en place des systèmes de collecte et de traitement des produits en fin de vie. Pour répondre aux obligations, Legrand participe à ces efforts par le financement de ces filières, à hauteur des tonnages entrant dans le périmètre d'application des produits mis sur le marché.

Depuis 2010, des filières de reprise adaptées au monde du bâtiment ont été mises en place, telle que la démarche « DEEE pro » en France avec l'éco-organisme Récylum. Legrand a participé en tant qu'adhérent fondateur au lancement de cette filière professionnelle qui traite des équipements électriques et électroniques en fin de vie. Les forces de vente du Groupe sont formées pour promouvoir l'adhésion des clients au réseau Récylum. La plupart des acteurs de la filière sont équipés de conteneurs spécifiques pour recueillir les produits dans le champ d'application de la directive DEEE. Un "DEEE Pro" traité par Récylum est recyclé à plus de 75 %.

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.

Legrand participe régulièrement à des journées d'échange organisées par l'éco-organisme Récylum sur les bonnes pratiques d'éco-conception en vue du recyclage. Ces échanges se déroulent généralement 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).

Récylum et Legrand organisent régulièrement des rencontres réunissant des ingénieurs et techniciens de R&D, des experts en éco-conception et des acteurs de la filière DEEE. L'objectif est de sensibiliser les participants aux contraintes et opportunités de la démarche de recyclage des DEEE. Ainsi des bonnes pratiques de conception en vue d'un démantèlement facilité des produits en fin de vie ont pu être établies au sein des centres de R&D de Legrand.

Enfin, les Profils Environnementaux Produits (PEP) élaborés par le Groupe (couvrant à fin 2018 70 % du chiffre d'affaires total du Groupe – cf. chapitre 4.2.1.3 du présent document) constituent des outils d'information privilégiés pour les filières de recyclage (affichage du potentiel de recyclage, de valorisation, emplacement des sous-ensembles devant faire l'objet d'un traitement spécifique, etc.) et facilitent la revalorisation en fin de vie des produits Legrand.

Utilisation de matières recyclées

Legrand est spécialement attentif à utiliser les matériaux issus des filières de recyclage à chaque fois que possible.

Les contacts établis avec les acteurs des filières du recyclage (en particulier sous l'égide de Récylum en France) ont permis de déployer des cas d'utilisation de matières plastiques recyclés post-consommation (cf. les exemples donnés dans la rubrique maîtrise des déchets). Cette pratique est spécifiquement reconnue et valorisée dans le cadre du *Legrand Way eco design* qui structure la démarche d'éco-conception mondialement déployée par le Groupe. Il faut noter que l'utilisation de plastiques recyclés pose généralement des problèmes techniques et nécessite un travail de R&D spécifique : en 2018 Legrand déploie le projet retenu au titre de l'appel à projet ORPLAST pour une intégration d'un taux élevé (jusqu'à 50 %) de polyoléfines recyclés (déchets post-consommation) dans certains de ses produits de cheminement de câble. ORPLAST est un dispositif de l'ADEME qui vise à soutenir l'intégration de matières plastiques recyclées.

L'incorporation de matière recyclée dans les métaux est une pratique plus largement généralisée et les aciers courants en contiennent une part généralement comprise entre 30 et 50 %. Il faut préciser ici que les contraintes techniques reprises par Legrand dans ses cahiers des charges ne limitent pas spécifiquement l'utilisation des aciers issus de la filière électrique et contenant les plus forts taux d'acier recyclés. Il en est de même pour l'aluminium et les alliages cuivreux que le Groupe utilise en grandes quantités et qui contiennent une part de métal recyclé qui peut respectivement atteindre 50 % et 80 % dans certaines zones géographiques.

4.5.2.2 TRAÇABILITÉ ET ÉLIMINATION DES SUBSTANCES DANGEREUSES

Directive RoHS

La directive RoHS (*Restriction of Hazardous Substances*) définit des règles de restriction d'usage de substances dangereuses applicables aux produits électriques et électroniques. Initialement adoptée en 2003 pour une application à partir de 2006, elle a été révisée en 2012 RoHS (2011/65/UE), et la liste des substances visées a été élargie en 2015.

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 européenne 2002/95/EC RoHS ou non y compris pour les produits Legrand qui ne sont pas considérés par la directive comme équipement électrique ou électronique (EEE). Ainsi, le Groupe a adopté dès 2007 les procédés de soudure sans plomb, opté dès 2009 pour l'utilisation du PVC sans plomb (essentiellement pour les fabrications des profilés de cheminement de câble), et progressivement généralisé la passivation sans Cr6 des traitements de surface des pièces métalliques.

Le Groupe est donc d'ores et déjà prêt à l'ouverture du périmètre d'application de RoHS (*open scope*) programmée en 2019.

Par ailleurs, le Groupe a intégré dans sa feuille de route RSE l'objectif de respecter les règles de restriction d'usage des substances dangereuses de la directive RoHS pour la totalité de son offre mondiale à fin 2018 (incluant les offres hors du champ d'application de la réglementation RoHS). Fin 2018, 98 % du chiffre d'affaires était réalisé avec des produits respectant les règles de restriction d'usage des substances définies par la directive RoHS. Les nouvelles acquisitions ont influé sur cette performance avec l'intégration d'entités non soumises aux obligations de cette réglementation et commercialisant des produits pouvant contenir des substances au-delà des règles de restrictions d'usage de la directive RoHS.

Règlement REACH

Legrand prend en compte les obligations du règlement européen REACH 1907/2006 (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of chemicals*) et met en œuvre toutes les démarches pour s'y conformer. Acteur de cette dynamique, Legrand va même au-delà, en s'engageant par exemple à exclure dans le développement de ses offres, l'utilisation des substances dites candidates à l'autorisation dans REACH chaque fois qu'une solution techniquement et économiquement viable de substitution existe.

Ainsi, 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 ;
- mise à disposition des services clients européens du Groupe, et pour l'ensemble des marques, d'un système de réponses connecté 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.

Pour renforcer et pérenniser cette démarche d'anticipation, un comité d'experts REACH incluant des experts matériaux et procédés du Groupe et appuyés par l'organisation achats a été créé en 2011. Son rôle est de rechercher, 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.

4.5.2.3 LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES CENTRES DE R&D DU GROUPE

Dans le cadre de sa feuille de route RSE 2014-2018, Legrand a mis en place un processus d'évaluation des pratiques de ses centres de R&D pour piloter leur progression dans l'acquisition des savoir-faire de l'éco-conception (*Legrand Way eco-design*). La politique de Legrand en matière d'éco-conception s'articule autour de 7 pratiques qui constituent un parcours d'intégration progressif pour l'ensemble des centres de R&D du Groupe :

- analyse du risque de présence de substances dangereuses (pratique de priorité 1) : pour appliquer volontairement à l'ensemble de ses produits les règles de restriction d'usage des substances dangereuses de la directive RoHS ainsi que le niveau d'information décrit par l'article 33 du règlement REACH, Legrand a mis en place un outil d'analyse du risque de présence des substances préoccupantes construit sur le cumul d'expérience du Groupe dans le domaine et adapté aux besoins des concepteurs et acheteurs du Groupe. Grâce à cet outil, les éléments de conception critiques par rapport au risque substances (préoccupantes) sont systématiquement inventoriés et des questionnements ciblés sont partagés avec les fournisseurs – principalement de matières premières et de composants. Cette démarche permet dès la conception du produit d'orienter les choix vers les solutions techniques garantissant la non-intégration de substances préoccupantes ;
- suivi des exigences environnementales (pratique de priorité 1) : sur la base des exigences réglementaires et des marchés, ainsi que des engagements du Groupe dans son approche de l'éco-conception, un outil reprenant l'ensemble de ces exigences sous une forme de *check-list* adaptée aux besoins des équipes permet de recenser la totalité des points d'attention relatifs à chaque projet de R&D ;
- utilisation de l'ACV (Analyse du Cycle de vie) dans la phase de définition des concepts (pratique de priorité 2) : en phase amont du développement d'un produit, l'unité R&D utilise systématiquement un outil d'ACV (reconnu par le Groupe) lors de la définition des concepts pour estimer et/ou comparer les impacts environnementaux du ou des concepts identifiés et ainsi tendre vers l'amélioration de l'empreinte environnementale du produit pour l'ensemble de son cycle de vie ;
- obtention de produits éco-conçus à l'issue du processus de R&D (pratique de priorité 2) : la volonté de Legrand est d'obtenir des produits dont l'éco-conception est scientifiquement établie sur la base de critères objectifs. En ce sens, est déclaré éco-conçu un produit dont l'impact environnemental est inférieur à celui du produit de référence. La comparaison renvoie à l'ancienne génération du produit ou à un produit cible de la concurrence, au produit standard de la profession (établi par un syndicat professionnel), voire à une norme de performance environnementale produits reconnue (par exemple NF Environnement). Calculée pour différents indicateurs et sur la totalité du cycle de vie du produit, elle doit démontrer des impacts environnementaux inférieurs du produit évalué en fin de processus R&D ;
- mise en œuvre d'un SME (Système de *Management* de l'Environnement) par l'unité de R&D (ISO 14062 ou équivalent) (pratique de priorité 2) : le Groupe a intégré le déploiement d'un système de *management* de l'Environnement comme un outil structurant de l'amélioration continue du processus R&D. Ce SME doit être conforme à une norme reconnue comme l'ISO 14062 ou l'ISO 14001 conception ;
- intégration de la *supply chain* amont dans l'ACV (pratique de priorité 3) : l'éco-conception ne peut se réaliser pleinement et en maximisant les bénéfices pour les clients et utilisateurs du Groupe qu'en travaillant en collaboration avec les fournisseurs notamment de matières et de composant. Le focus a donc été mis sur la mise en avant par les équipes de R&D d'exemples d'implication de la *supply chain* dans leur démarche d'éco-conception. Concrètement il s'agit de démontrer l'amélioration d'un aspect environnement significatif d'un produit résultant d'une démarche en partenariat avec un fournisseur ;
- intégration de matériaux provenant de l'économie circulaire (pratique de priorité 3) : Legrand recherche la circularité dans l'ensemble de ses processus et a donc intégré la volonté de systématiser dans la définition d'un produit nouveau, ou l'amélioration d'un produit existant, l'intégration de matériaux issus de l'économie circulaire. Au-delà de l'utilisation devenue naturelle et soutenue par le Groupe des sources de matériaux incluant habituellement des matières recyclées (pour les aciers, le carton, etc.) la validation de cette pratique se base sur une intégration de matériaux issus de l'économie circulaire démontrant une réelle avancée. Ainsi dans le cadre de la démonstration de cette pratique, les concepteurs et acheteurs du Groupe intègrent progressivement les matières plastiques recyclées dans leur portefeuille de solutions. Plusieurs exemples peuvent être cités : intégration dans des produits de cheminement de câbles extrudés de jusqu'à 20 % de plastique recyclé « post-consommation » (provenant de la collecte et du traitement de produits arrivés en fin de vie). Depuis 2016, les filiales brésiliennes utilisent du polypropylène (PP) recyclé « post-consommation » pour l'injection de pièces plastiques. Ou encore, le travail en coopération avec un grand producteur européen de Polystyrène recyclé (PS) qui a abouti en 2017 par l'utilisation d'un PS post-industriel pour la production de la boîte d'encastrement de la gamme Practibox et certaines parties de produits de la gamme XL3 125 ou Drivia. Enfin de nombreuses gammes de produits d'appareillage Legrand dans le monde sont livrées avec des protections de chantier réalisées avec du polyéthylène téréphtalate (PET) 100 % recyclé.

À chacune des priorités correspondent des outils dédiés permettant d'assurer l'efficacité et l'homogénéité des pratiques mises en œuvre. Annuellement, les centres de R&D doivent apporter des éléments de preuve pour justifier de l'appropriation des pratiques du *Legrand Way eco-design*. Les résultats sont systématiquement revus, consolidés et analysés par le Service Environnement Groupe et permettent l'attribution d'un indice de performance à chaque centre de R&D.

À fin 2018, pour 100 % des centres de R&D du Groupe les pratiques de priorités 1 ont été mises en place conformément à l'objectif, et 94 % de ces équipes ont déployé les pratiques de priorités 2 pour un objectif de 100 % à fin 2018.

Il convient de souligner que les techniques de l'ACV (Analyse du Cycle de Vie) qui permettent d'établir les PEP (Profils Environnementaux Produits) constituent un puissant outil pour mieux concevoir les produits. En remettant en question les solutions techniques habituelles dans les phases de conception et d'industrialisation, l'analyse des impacts environnementaux constitue également un remarquable outil d'innovation.

Quelques exemples de produits éco-conçus proposés par Legrand :

- gamme d'interface utilisateur Mosaic et *Céliane* : une réflexion a été menée sur les mécanismes utilisés dans les interrupteurs des gammes Mosaic et *Céliane* afin de réduire l'emploi de matériaux à fort potentiel d'épuisement de ressources naturelles non renouvelables. La réduction obtenue est de l'ordre de 75 %. Cette action a également entraîné une baisse significative des pertes d'énergie par échauffement lors du passage du courant, de l'ordre de 15 %, obtenue par le changement du contactage au sein de l'interrupteur. Cette baisse extrapolée sur la totalité des prévisions de fabrication de ces produits permettrait une réduction d'impact de l'ordre de 57 tonnes d'équivalent CO₂ ;
- gamme de transformateurs EDM : une réduction de la puissance dissipée a permis une diminution des impacts environnementaux de près de 30 % par rapport à la génération de produits précédente. Le PEP ecompassport[®] réalisé sur cette gamme fournit les détails de ces impacts environnementaux. Par ailleurs, cette nouvelle conception a réduit le bruit engendré par le transformateur ;
- gamme de disjoncteurs RX3 : l'intégration de la démarche d'éco-conception par l'équipe R&D indienne a abouti à la mise sur le marché d'une gamme de disjoncteur réduisant l'emploi de ressources naturelles non renouvelables et diminuant l'impact de leur fabrication et de leur distribution ;
- 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, a 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 ;
- 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 2018 l'emballage « Wrapeasy Universal Packaging » développé par Bticino a remporté l'Oscar de l'emballage : une optimisation de l'emploi de la matière a permis de réduire fortement (en moyenne, plus de 70 % les impacts environnementaux du packaging des accessoires de la gamme de chemin de câbles P31).

4.5.2.4 FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2021

Pour sa quatrième feuille de route RSE à paraître en 2019, en lien avec les ODD 9 (Industrie, innovation et infrastructure) et 12 (Consommation et production responsables), Legrand aborde l'enjeu d'**innover pour une économie circulaire** en mettant en place des actions pour :

- **intégrer les principes de l'économie circulaire dans le développement de nouveaux produits** : Pour réduire l'impact environnemental de ses produits, Legrand intègre les principes de l'économie circulaire dans le développement de nouveaux produits. Cette démarche d'éco-conception concerne l'ensemble des étapes du cycle de vie des produits. Le Groupe œuvre aussi pour traiter au mieux les déchets liés à ses activités industrielles. Dès 2004, Legrand a par ailleurs anticipé l'élimination de toutes les substances visées par la directive européenne RoHS (*Restriction of Hazardous Substances*) – 2002/95/CE ;
- **fournir des informations environnementales sur nos produits** : La réduction de l'impact des bâtiments sur l'environnement passe aussi par des choix de conception. Il est donc prioritaire d'être en mesure d'informer l'utilisateur de l'impact environnemental des produits qu'il utilise. Développé en France sous l'impulsion de Legrand, le PEP ecompassport est un outil de référence pour mesurer l'impact environnemental des produits électriques. Les PEP sont aujourd'hui enrichis par de nouveaux programmes d'information environnementale ;
- **tirer le meilleur parti de nos déchets** : En outre, Legrand œuvre pour limiter la production des déchets liés à ses activités industrielles et travaille à un traitement des déchets générés qui limite leurs externalités négatives. D'une part en réutilisant les rebuts dans les procédés de production. D'autre part en partageant les bonnes pratiques. Enfin, en procédant à une meilleure identification des déchets afin d'en améliorer le tri et donc, in fine, de faciliter le recyclage, voire de leur donner une seconde vie.

4.6 – DEVOIR DE VIGILANCE

Conformément à la stratégie RSE en place, et conformément à la loi française de 2017 relative au Devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordres, Legrand a mis en place un plan de vigilance.

Le plan de vigilance s'applique à toutes les entités consolidées du Groupe sans exception. Les nouvelles acquisitions du Groupe sont intégrées dès que possible dans le dispositif, conformément au processus d'arrimage des entités. Les entités intègrent le reporting de performance extra-financière à l'issue de la 1^{re} année pleine de reporting.

Le tableau ci-après synthétise le plan de vigilance de Legrand pour le respect des droits humains, de l'environnement, et de la santé et la sécurité des personnes, pour ses activités et celles de ses fournisseurs. Il s'articule selon trois dimensions :

■ 5 étapes de la loi pour l'implémentation d'un plan de vigilance ;

■ 3 catégories d'enjeux : droits humains, santé et sécurité des personnes et environnement ; et

■ 2 périmètres d'activités : les activités de Legrand et de ses filiales et celles de ses fournisseurs et sous-traitants avec lesquels une situation commerciale est établie.

Dans le cadre de ses activités commerciales, Legrand a historiquement principalement une activité de « flux » notamment avec ses clients distributeurs, qui eux-mêmes revendent aux utilisateurs finaux les solutions (produits et services) du Groupe. Cependant les ventes liées à des projets tendent à se développer. Dans cette perspective, Legrand prévoit d'étendre son plan de vigilance à l'activité projets. L'objectif de ces nouvelles mesures est de s'assurer que nos partenaires s'engagent également à respecter nos standards en matière de pratiques de travail, d'éthique des affaires, d'environnement, de santé et de sécurité.

4.6.1 – Gouvernance

Le plan de vigilance est animé par la Direction de la responsabilité sociétale et environnementale. Un groupe de travail regroupant les fonctions achats, opérations, santé et sécurité au travail, ressources humaines, environnement et juridique a été constitué. Il se réunit régulièrement pour piloter le plan de vigilance.

Le Groupe de travail restitue ses travaux au Comité des risques (dispositif, plan d'action, résultats), le plan de vigilance étant identifié comme un élément de mitigation des risques pour le Groupe et pour ses parties prenantes.

Les membres du Comité de Direction sont présents lors du Comité des risques.

4.6.2 – Vision d'ensemble du plan de vigilance

	Droits humains (DH) et libertés fondamentales	Santé et sécurité au Travail (SST) des personnes	Environnement
CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR LES PARTIES PRENANTES			
Legrand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartographie des risques DH par pays réalisée depuis 2014 et méthodologiquement complétée en 2018 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartographie des risques DH par pays réalisée en 2018 couvrant les enjeux SST ■ Reporting SST ■ Remontée des incidents SST en temps réel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reporting environnemental annuel (eau, énergie, COV...) ■ Système local de <i>management</i> de l'environnement ISO 140001 certifié
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartographie des risques RSE avec ciblage des catégories d'achats et des typologies de fournisseurs les plus exposés, couvrant historiquement les impacts environnementaux et depuis 2018 les aspects SST et DH 		
PROCÉDURE D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA SITUATION (AU REGARD DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES)			
Legrand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluation régulière des pays à risques DH via un questionnaire (Danish Institute jusqu'en 2018) - 22 pays ■ Mise en place en 2019 d'une nouvelle grille d'analyse (tous pays) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluation annuelle de la maîtrise des risques professionnels ■ Surveillance mensuelle/trimestrielle/ annuelle des résultats du reporting SST 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reporting environnement annuel ■ Boucle d'amélioration continue locale menée dans le cadre du Système de <i>Management</i> de l'Environnement ISO 14001
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Processus d'homologation adaptée pour les « fournisseurs sensibles » ■ Procédure de gestion des « fournisseurs sensibles RSE » ■ Audit physiques ou documentaires le cas échéant ■ Implication des équipes achats locales + experts Qualité Sécurité et Environnement locaux ■ Risques environnementaux traités systématiquement, approche DH et SST à renforcer 		
ACTIONS DE PRÉVENTION DES ATTEINTES GRAVES OU D'ATTÉNUATION DES RISQUES			
Legrand	<ul style="list-style-type: none"> ■ En cas d'anomalie ou de zone de progrès identifiée, plan d'action suivi par le Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déploiement des bonnes pratiques à travers l'approche <i>Legrand Way</i> (procédures, formation, auto-évaluation) et la feuille de route RSE 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plans d'action locaux de réduction des risques dans le cadre de la démarche ISO 14001 suivi centralisé des plans d'actions visant la réduction des consommations énergétiques et la valorisation des déchets industriels
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Critères éliminatoires dans procédure d'homologation des fournisseurs (ex : travail des enfants) ■ Cahiers de charges stipulant le respect des réglementations et des conventions fondamentales de l'OIT ■ Atténuation des risques : Plans d'action des fournisseurs sensibles suivis en central 		
MÉCANISMES D'ALERTE OU DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS			
Legrand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mécanisme d'alerte Groupe – Voir 4.3.1 		
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mécanisme d'alerte Groupe 		
DISPOSITIFS DE SUIVI DES MESURES ET D'ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ			
Legrand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluation annuelle de l'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE, enjeu « Respecter les Droits humains ». ■ Avancement audité par un OTI et publié 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluation annuelle de l'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE, enjeu « Garantir la santé et la Sécurité au Travail » ■ Avancement audité par un OTI et publié 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluation annuelle de l'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE, enjeu « Réduire l'empreinte environnementale du Groupe » ■ Avancement audité par un OTI et publié
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Feuille de route RSE enjeu n° 4 « Assurer des Achats Responsables » ■ Suivi centralisé de tous les fournisseurs sensibles dans une base commune ■ Animation et pilotage par responsable achats durables Groupe : suivi trimestriel avec chaque pays/reporting trimestriel au CODIR achats Groupe. 		

4.6.3 – Plan de vigilance concernant les activités des fournisseurs

Cartographie des risques & d'évaluation régulière

La première cartographie des risques liée à l'activité des fournisseurs a été réalisée en 2014 dans le cadre de la feuille de route RSE 2014-2018. La méthodologie utilisée est décrite au paragraphe 4.3.2.1, section « Identification, suivi et accompagnement des fournisseurs sensibles d'un point de vue de la RSE ».

Les fournisseurs sensibles s'entendent comme des fournisseurs pouvant ne pas respecter les standards du Groupe en matière de respect des droits humain, de santé et de sécurité au travail et d'environnement.

Le résultat a été un ciblage sur les fournisseurs suivants :

- activités de traitement de surface et production de batteries ;
- fournisseurs basés dans des pays exposés à des risques RSE, notamment sociaux ;
- et dépendants économiquement de Legrand.

Il s'agit donc en premier lieu d'un ciblage théorique et non de l'identification de risques réels. Une fois identifiés, ces fournisseurs sensibles ont fait l'objet d'une démarche spécifique définie ci-dessous.

La feuille de route RSE 2019-2021 s'inscrit dans la continuité de cette démarche avec un affinement de la détection des fournisseurs sensibles *via* une cartographie des risques RSE que le Groupe a établi avec le support d'Ecovadis en janvier 2019.

Mesure de prévention et d'atténuation des risques

Le suivi et l'accompagnement des fournisseurs sensibles ainsi détectés ont été une des priorités de la feuille de route RSE 2014-2018. Un dispositif de gestion du risque a été défini et déployé dans 25 pays d'implantation du Groupe. Le principe est détaillé dans le paragraphe 4.3.2.1, section « Identification, suivi et accompagnement des fournisseurs sensibles d'un point de vue de la RSE », il s'articule autour d'un audit documentaire, d'un audit sur site et d'un plan d'action formalisé dont l'avancement est piloté localement par le responsable achats du pays ou par un correspondant achats responsables (cas de l'Inde, de la Chine et des États-Unis). Un suivi global de cette démarche est consolidé au niveau Groupe par la responsable achats durables pour répondre à la priorité de la feuille de route RSE 2014-2018 : « Accompagner 100 % des fournisseurs sensibles dans une démarche de progrès en matière d'environnement, de droits fondamentaux au travail et d'éthique des affaires ».

4.6.4 – Dispositif d'alerte

Le dispositif d'alerte en place est accessible en interne et en externe, et il couvre les alertes relatives au droit de vigilance fournisseurs. Pour plus d'information sur le mécanisme d'alerte, se reporter au paragraphe 4.3.1 – Enjeu n° 3 : agir de façon éthique.

4.6.5 – Plan de vigilance concernant les activités du Groupe

4.6.5.1 DROITS HUMAINS

Cartographie des risques & d'évaluations régulières

Cartographie des risques théoriques

Depuis 2012, Legrand établit une cartographie des risques en matière de Droits humains au travail. Celle-ci dresse 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*. Cette démarche a permis de déterminer qu'en 2018, 69 % des effectifs du Groupe sont présents dans des pays dits libres. 31 % le sont dans des pays dits non libres ou partiellement libres. Cette analyse permet de prioriser ces pays dans les échanges et travaux réalisés.

- En 2018, Legrand a complété son approche en réalisant une cartographie des risques théoriques relatifs aux six enjeux principaux suivants : travail des enfants, travail forcé, santé/sécurité, conditions de travail, liberté d'association et discrimination. Ces risques théoriques ont été hiérarchisés selon les critères ci-après : la gravité potentielle de l'atteinte, mesurée à travers l'étendue potentielle (taille d'effectif), la difficulté de remédiation et l'ampleur.
- La probabilité d'occurrence.

Cet exercice de hiérarchisation a été réalisé en s'appuyant sur des sources externes telles que le *Global Rights Index* de l'ITUC, les rapports de l'*US Department of State* sur le travail forcé, le travail des enfants et la situation des droits humains dans le monde (classés par pays). L'entreprise a également pris en compte la

(non-)ratification des conventions de l'OIT ainsi que l'existence ou non de dispositions législatives locales. Partant de ces sources, Legrand est arrivé à une hiérarchisation permettant d'identifier les risques théoriques les plus saillants par pays.

Cartographie des risques inhérents

Les pays ayant été identifiés comme théoriquement les plus à risque sont les suivants : Algérie, Arabie saoudite, Chine, Colombie, Corée du sud, Émirats arabes unis, Égypte, Hong Kong, Inde, Indonésie, Kazakhstan, Malaisie, Maroc, Mexique, Philippines, Russie, Singapour, Thaïlande, Turquie, Ukraine et Venezuela.

Jusqu'en 2018, Legrand a basé ses diligences au sein de ces pays sur la base de la méthodologie du Danish Institute For Human Rights. L'auto-évaluation des filiales a été complétée par un entretien avec le Responsable des enjeux sociétaux RH. À la suite de cette évaluation, un certain nombre de risques inhérents a été identifié. Un plan d'actions d'amélioration a ensuite été défini avec le responsable RH local.

À partir de 2019, Legrand déploiera une nouvelle grille d'investigation, inspirée du questionnaire du Danish Institute, et évaluera régulièrement à travers cet outil, la conformité des pratiques de ses filiales eu égard à sa Charte des droits humains.

Mesure de prévention et d'atténuation des risques

Courant 2017, Legrand a élaboré une charte relative aux Droits humains, inspirée des principes et normes préalablement détaillés. Cette charte a été approuvée par le Directeur Général. Elle traduit opérationnellement les engagements du Groupe à respecter les textes précités. Elle a vocation à informer toutes les parties prenantes internes et externes des principes et engagements que le Groupe se fixe et fixe à ses partenaires dans le cadre de ses activités. En 2018, cette charte a fait l'objet d'un déploiement auprès des responsables de filiales et des responsables achats et ressources humaines locaux. Ce sont ainsi près de 140 personnes qui ont été sensibilisées aux thématiques couvertes par les Droits humains.

L'enjeu des auto-évaluations réalisées par les filiales est d'estimer le respect des droits fondamentaux au travail dans les pays identifiés. Les questionnaires déployés ont confirmé que les situations de travail forcé et de travail des enfants telles que définies par les conventions de l'OIT n'étaient pas présentes au sein des entités du Groupe analysées.

Mécanisme de griefs

Le mécanisme de griefs mis en avant dans les communications internes et externes sur le sujet des droits humains est le mécanisme d'alerte éthique et fraude. Pour plus d'information sur le dispositif et son évolution prévue en 2019, le lecteur peut se référer au chapitre 4.3.1 du présent document.

4.6.5.2 SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Cartographie des risques & d'évaluation régulière

La méthodologie employée est celle décrite au paragraphe précédent (Droits Humains). Dans ce cadre, le critère d'ampleur est positionné à « élevé » pour la thématique Santé & Sécurité au Travail (SST), de même que le critère de remédiation.

Cette méthodologie fournit une cotation liée à l'environnement dans lequel le Groupe exerce ses activités. Notre analyse est complétée par l'identification des périmètres les plus accidentogènes, sur la base de leurs résultats d'accidentologie (taux de fréquence 1 et 2 des accidents avec et/ou sans arrêt de travail).

On obtient donc une liste priorisée à la fois sur des critères de risque pays (cotation pays) et sur des critères liés à l'activité de nos sites (accidentologie).

Ainsi, sur les critères de risque pays, l'analyse fait ressortir en premier lieu les périmètres suivants du Groupe : le Brésil, la Chine et l'Inde.

En matière d'accidentologie, les pays du Groupe où le taux de fréquence des accidents avec arrêt (TF1) est le plus élevé sont la France, la Colombie et l'Italie. Cette liste se complète avec les pays du Groupe où le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt (TF2) est le plus, à savoir les États-Unis, l'Australie et la Turquie. Des plans d'action spécifiques y sont en cours.

Mesure de prévention et d'atténuation des risques

Dans le cadre de l'approche sur les Droits de l'Homme, le questionnaire qui va être adressé à l'ensemble des filiales du Groupe en 2019 aborde également la thématique de la SST. Le traitement des résultats sera priorisé conformément à la liste de pays mentionnés précédemment.

Par ailleurs, le Groupe a défini des incontournables SST. Ils portent sur les 4 thèmes suivants : consignes de sécurité formalisées sur la base de l'évaluation des risques, la communication (*management*, campagnes de sensibilisation et résultats), le traitement des accidents (analyse systématique des causes racines et définition d'un plan d'action, utilisation du « totem » pour marquer l'emplacement de l'incident et reporting en temps réel) et le traitement des presque-accidents (système de remontée et de traitement étendu aux situations dangereuses).

Ces incontournables sont complétés par les critères de SST de la feuille de route RSE du Groupe. On y trouve la maîtrise des risques professionnels (évaluée selon 8 critères) et la surveillance et l'amélioration (évaluées selon 6 critères). Pour plus de précisions sur ces critères, se référer au paragraphe 4.4.2 du présent document.

En France, compte tenu des résultats en matière d'accidentologie, un dispositif spécifique est en place. Il s'agit notamment de déployer des outils destinés à développer la culture de sécurité de l'ensemble de nos collaborateurs. Par exemple, les unités les plus accidentogènes sont par ailleurs accompagnées par un cabinet d'experts externe.

■ 4.6.5.3 ENVIRONNEMENT

Cartographie des risques & d'évaluation régulière

Depuis plus de 15 ans Legrand fait remonter de chaque site important les données permettant d'évaluer ses impacts environnementaux en termes de consommation d'énergies, consommation d'eau, émission de polluants dans l'air (VOC), production et gestion des déchets (voir dispositif de reporting environnemental au paragraphe 4.7.3). Sur la base des consommations d'énergie est calculé chaque année le bilan des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et en particulier les *scopes* 1&2.

Les impacts environnementaux de chaque site sont identifiés, mesurés et pilotés grâce au système de *management* de l'environnement (SME) ISO 14001 qui définit une boucle d'amélioration continue : la démarche d'identification et de maîtrise des AES de chaque site « Aspect Environnemental Significatif » permet la réalisation d'une cartographie des risques du site.

Le suivi centralisé permet de vérifier que cette amélioration continue se traduit dans les indicateurs consolidés du Groupe. D'autre part les enjeux les plus significatifs (consommation d'énergie, valorisation des déchets, COV) font l'objet d'objectifs de réduction dans le cadre des feuilles de route RSE.

Mesure de prévention et d'atténuation des risques

La norme ISO 14001 est retenue comme référentiel commun à tous les sites. Chaque site du Groupe doit disposer d'un Système de *Management* de l'Énergie dont la conformité à la norme ISO 14001 est certifiée par une tierce partie. Cette conformité est déclarée chaque année dans le reporting environnemental.

Pour atteindre les objectifs ISO 14001 et également les objectifs fixés par la feuille de route RSE, chaque site est incité à produire un plan d'action ambitieux suivi localement dans le cadre du SME. Ce principe de décentralisation de la définition des actions permet d'assurer une adéquation aux conditions locales très variables d'un site à l'autre en fonction de sa localisation, de son environnement et des processus de production mis en œuvre.

Les meilleures pratiques industrielles documentées dans le *Legrand Way* constituent une base de référence pour guider les sites dans leur démarche de progrès.

L'efficacité des mesures mises en œuvre est suivie dans le cadre du fonctionnement du SME ISO 14001. La consolidation des résultats permet d'établir l'atteinte des cibles au niveau Groupe ou de définir des approches correctives ciblant tout ou partie des sites en particulier ceux dont les résultats ne seraient pas satisfaisants.

4.6.6 – Compte rendu du plan de vigilance : suivi des mesures et efficacité

■ COMPTE RENDU DU PLAN DE VIGILANCE DES ACTIVITÉS DES FOURNISSEURS

Le suivi des fournisseurs sensibles est détaillé dans le paragraphe 4.3.2.1, section « Priorité Groupe 2014-2018 ».

En résumé, sur la période de la feuille de route, Legrand a cessé ses relations avec 5 fournisseurs sensibles pour des raisons d'écarts majeurs sur les aspects sous revue ou de non-implication dans le déploiement du plan de progrès. Sur les 202 fournisseurs sensibles suivis, plus de 70 % ont finalisé ou presque leur plan d'action, les autres ont tous été évalués et les plans d'action sont en cours de mise en œuvre. Aucun écart grave comme le travail des enfants n'a été détecté lors des audits sur sites. Il ressort principalement des plans d'actions la nécessité de produire périodiquement l'information documentaire nécessaire (certificats environnementaux par exemple), la formalisation de procédures en matière de Santé/Sécurité (comme par exemple l'affichage des risques dans les usines, la sensibilisation au port des masques – gants – chaussures de sécurité, la définition d'un plan d'évacuation et exercice associé, l'amélioration du stockage des produits chimiques, etc.).

Outre les actions opérationnelles menées avec les fournisseurs, la feuille de route RSE 2014-2018 a permis de structurer dans plus de 25 pays une communauté d'acheteurs formés, accompagnés d'experts environnement et santé-sécurité qui déploient une méthodologie commune pour évaluer et faire progresser « sur le terrain » les fournisseurs sensibles en termes de RSE.

Legrand va s'appuyer sur cette communauté pour continuer à progresser sur cette démarche dans sa feuille de route 2019-2021 (voir paragraphe 4.3.2.2 « Feuille de route RSE 2019-2021 »).

■ COMPTE RENDU DU PLAN DE VIGILANCE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Santé et Sécurité au Travail

Un *process* de reporting à 3 niveaux est en place : reporting en temps réel des accidents du travail (information immédiate de la Direction générale du Groupe), reporting mensuel sur les données d'accidentologie (accidents, jours d'arrêt, maladies professionnelles) et reporting annuel portant sur l'accidentologie mais aussi sur les critères de la feuille de route RSE.

À l'issue de la feuille de route 2014-2018, une diminution significative de l'indicateur de référence (TF1) est observée puisqu'il est passé de 8,37 à 4,22. Concernant les autres critères de la feuille de route en matière de SST, ce sont 98 % des effectifs qui sont couverts par un plan de maîtrise des risques professionnels et 97 % par un plan de surveillance et d'amélioration. L'ensemble des objectifs en matière de SST ont été atteints et dépassés. Pour plus de précisions sur ces critères, se référer au paragraphe 4.4.2 du présent document.

Droits Humains

Les questionnaires déployés ont permis d'identifier des sources de progrès sur des pratiques déjà existantes dans le Groupe mais insuffisamment déployées. Ainsi, dans une démarche d'amélioration continue, des plans d'action sont mis en place. Parmi les actions d'amélioration suivies, les principales ont pour thème la sensibilisation à la non-discrimination (40 % des occurrences), l'amélioration des conditions d'emploi (22 %), le déploiement d'actions en faveur de la santé/sécurité (20 %) la communication sur l'existence d'un dispositif d'alerte (12,5 %). En face de chaque point relevé, un plan d'action est mis en place.

À titre d'exemple, pour prévenir les risques de travail forcé, la Malaisie a amélioré son processus de gestion administrative des passeports de ses travailleurs étrangers.

Sur les risques de discrimination, la Thaïlande a procédé à une refonte de son formulaire de demande d'emploi afin de limiter les risques de discrimination lors d'un recrutement. La Russie, l'Inde et l'Arabie saoudite ont renforcé leur utilisation des descriptions de postes.

Un grand nombre de pays ont profité des actions de formation à la *Compliance* pour évoquer les risques de discrimination et rappeler l'existence du dispositif d'alerte du Groupe.

Sur le plan des conditions d'emploi, des plans d'action pluriannuels sont en cours dans certains pays pour réduire le recours aux heures supplémentaires.

Depuis 2014, à la suite des auto-évaluations menées, plus d'une centaine d'actions ont été identifiées, 80 ont été menées et 20 sont en cours. Ces plans d'actions sont suivis dans le cadre des objectifs fixés dans la priorité relative aux Droits humains de la feuille de route RSE 2014-2018. (voir paragraphe 4.4.1.1).

Environnement

Le processus d'alerte immédiate en cas d'accident ou d'alerte liée à l'environnement n'a révélé aucune occurrence en 2018.

La mesure des indicateurs en place pour mesurer les impacts environnementaux du Groupe (consommation d'énergies, consommation d'eau, émission de polluants dans l'air - VOC, production et gestion des déchets), permet de démontrer une baisse de ces indicateurs en phase avec les objectifs fixés.

Il existe également des provisions comptables pour risque environnementales. Elles sont liées à des pollutions historiques, héritées d'activités industrielles préalables à l'installation de Legrand sur les sites et font l'objet de plan d'analyse et de traitement.

4

4.6.7 – Perspectives d'évolution du plan de vigilance

Le plan de vigilance du Groupe Legrand, bien qu'opérant, vise à s'améliorer selon une boucle d'amélioration continue.

Ainsi les axes d'amélioration suivants ont été identifiés :

- consultation avec les parties prenantes. Élargir la consultation des instances représentatives du personnel au-delà du périmètre européen. Pour les autres parties prenantes, la consultation

pourrait se faire dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale ;

- la publication d'un rapport indépendant des autres documents de communication.

4.7 – SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

4.7.1 – Dispositifs de reporting

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 Sécurité/Santé au Travail** permet la consolidation périodique des données statistiques de prévention des risques professionnels. Il a couvert 100 % des effectifs du Groupe (hors acquisitions de moins de 3 ans) en 2018 avec 50 entités incluses dans le périmètre de reporting (nouveau découpage). Les nouvelles acquisitions sont formées aux règles et standards du reporting dès la première année de leur intégration dans le Groupe. 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 2018, 7 entités sont ainsi entrées dans le périmètre du reporting. Il s'agit d'entités entrées dans le Groupe en 2015 (Qmotion aux États-Unis, Raritan aux États-Unis, Europe et Asie-Pacifique, Valrack en Inde, IME en Italie et IMESYS en France) ;
- **le reporting Ressources Humaines** permet la consolidation périodique des données statistiques de gestion des ressources humaines. Il a couvert 98,8 % des effectifs du Groupe en 2018,

les entités de Minkels UK et du Vietnam n'ayant pas reporté leurs données. Les nouvelles acquisitions sont intégrées l'année suivant leur entrée dans le Groupe. Sont notamment entrées dans le périmètre de reporting en 2018, les entités : Milestone, Server Technology, Inc et Finelite ;

- **le reporting Environnement** permet la consolidation périodique des données environnementales. Il concerne les sites de production de plus de 25 personnes, les sites administratifs ou commerciaux de plus de 200 personnes et les sites logistiques de plus de 15 000 m². Les nouvelles acquisitions sont intégrées au plus tard trois ans après l'année d'entrée dans le Groupe. 2 unités ont été intégrées en 2018 : les sites de Corsico en Italie, de Somerset dans l'île de Taïwan. 5 sites, situés en Inde, en Chine, au Royaume Uni et en France sont sortis du périmètre de reporting, dans le cadre de regroupements locaux d'activités.

L'ensemble des outils de reporting intègre des documents de présentation générale de la démarche de reporting ainsi qu'un guide utilisateur. Des aides en ligne ainsi que des contrôles de cohérence des données et des commentaires obligatoires sont intégrés à ces applications de façon à accompagner la saisie qualitative des données par les entités.

4.7.2 – Synthèse des indicateurs sociaux

4.7.2.1 INDICATEURS SUR LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ

Le tableau ci-après présente les principaux indicateurs du Groupe en termes de sécurité et santé. Les données présentées correspondent au périmètre de reporting Sécurité/Santé au Travail qui couvre l'intégralité des effectifs du Groupe hors acquisitions de moins de 3 ans, conformément aux règles d'intégration décrites dans le paragraphe 4.7.1 du présent document de référence, soit 31 783 personnes à fin 2018.

	2016	2017	2018
Plan de maîtrise des risques professionnels (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par ce plan)	90 %	92 %	98 %
Processus de surveillance et d'amélioration de la santé/sécurité (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par ce processus)	94 %	96 %	97 %
Comités de Sécurité et de Santé (CSS) (Proportion (en %) des effectifs du Groupe représentés par un CSS)	86 %	91 %	97 %
Santé au travail (Nombre de personnes ayant eu un entretien (para) médical depuis moins de 5 ans)	70 %	70 %	77 %
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (Nombre d'accidents x 1 000 000)/(Nombre d'heures travaillées)	5,29	4,07	4,21
Taux de gravité des accidents du travail (Nombre de jours d'arrêt x 1 000)/(Nombre d'heures travaillées)	0,17	0,17	0,15
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)	3,23	3,20	3,65
Formation Nombre d'heures de formation à la santé et sécurité, par personne	2,9	4,0	4,1
Maladies professionnelles (Nombre de maladies professionnelles reconnues)	51	44	39
Nombre d'accidents mortels	0	0	0

Commentaires complémentaires :

- la proportion des effectifs pour lesquels les indicateurs de risques sont consolidés, correspond à la totalité des effectifs couverts par le reporting Sécurité/Santé, à l'exception de quelques cas de salariés isolés ou détachés ;
- le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt s'est dégradé légèrement, principalement du fait des résultats de la France et des États-Unis et malgré de belles progressions en Afrique, dans le reste de l'Europe, en Asie et en Italie. Des plans d'action ciblés ont été engagés en France et en Amérique du Nord ;
- pour des raisons liées au *process* de reporting, les résultats ci-dessus (hors accidentologie) ont été calculés sur la base des effectifs à fin septembre 2018, soit 31 926 personnes ;
- l'indice de fréquence des accidents des sous-traitants est en cours de fiabilisation et doit s'analyser avec précaution.

4.7.2.2 INDICATEURS SUR L'EMPLOI, L'ORGANISATION DU TRAVAIL, LES RELATIONS SOCIALES ET LA FORMATION

Effectifs du Groupe à fin 2018

Le tableau ci-dessous indique le nombre moyen de personnes, y compris les travailleurs temporaires, employés par le Groupe entre 2016 et 2018. Le tableau indique la répartition des effectifs par zone géographique et par principal secteur d'activité.

Le Groupe suit plus spécifiquement la notion « d'effectifs inscrits » regroupant les CDI et CDD. Les effectifs inscrits à fin 2018 s'élèvent à 34 384 personnes.

	2016		2017		2018	
EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)	35 902		37 356		38 379	
Par zone géographique :						
France	5 600		5 544		5 718	
Italie	2 828		2 882		2 927	
Reste de l'Europe	5 351		5 479		5 755	
Amérique du Nord et Centrale	4 715		6 298		6 385	
Reste du Monde	17 408		17 153		17 593	
	dont Back Office	dont Front Office	dont Back Office	dont Front Office	dont Back Office	dont Front Office
EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)	80 %	20 %	81 %	19 %	81 %	19 %
Par zone géographique :						
France	83 %	17 %	84 %	16 %	84 %	16 %
Italie	83 %	17 %	83 %	17 %	83 %	17 %
Reste de l'Europe	74 %	26 %	73 %	27 %	73 %	27 %
Amérique du Nord et Centrale	76 %	24 %	77 %	23 %	77 %	23 %
Reste du Monde	83 %	17 %	83 %	17 %	83 %	17 %

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 98,8 % de l'effectif du Groupe, soit 33 986 personnes. Pour mémoire, le reporting RH n'intègre pas les acquisitions réalisées sur 2018.

L'organisation du temps de travail – Monde

	2016	2017	2018
% salariés travaillant en Temps Plein	97,5 %	97,5 %	97,4 %
% salariés travaillant en Temps Partiel	2,5 %	2,5 %	2,6 %

Précision complémentaire : la définition de temps plein et temps partiel est incluse dans le guide utilisateur du reporting RH.

Absentéisme – Monde

	2016	2017	2018
Toutes catégories d'emploi	4,20 %	3,18 %	2,90 %

Précision complémentaire : 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. Les jours d'absence sous le régime de la longue maladie, c'est-à-dire lorsque le salarié n'est plus indemnisé par l'entreprise, sont exclus du calcul.

L'indicateur d'absentéisme couvre 84,8 % des effectifs de fin d'année du reporting RH.

Dialogue Social et liberté d'association – Monde

	2016	2017	2018
% de salariés couverts par un accord et/ou une convention collective	52 %	50 %	48 %

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

	2016	2017	2018
% des périmètres de reporting ayant des règles de consultation	22 %	32 %	34 %

Rémunération – Monde

	2016	2017	2018
% des effectifs non-managers au salaire minimum	1,6 %	2,7 %	3,0 %

Précisions complémentaires :

- le salaire minimum s'entend comme le salaire minimum légal du pays ;
- 13 périmètres de reporting ont des effectifs au salaire minimum ;
- l'indicateur ci-dessus couvre 99 % de la population non-managers du Groupe.

Rémunération par genre et catégories Professionnels – Monde

	2016	2017	2018
Écart salarial entre Hommes et Femmes Managers	13,6 %	11,7 %	12,3 %
Écart salarial entre Hommes et Femmes Non Managers	14,7 %	13,0 %	12,9 %

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. Il couvre 99,3 % des effectifs non managers.

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 pour les managers.

Répartition géographique des effectifs

	2016	2017	2018
Pays matures	43 %	44 %	47 %
Nouvelles économies	57 %	56 %	53 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Précision complémentaire : la répartition porte sur 100 % des effectifs inscrits en CDI et CDD.

Répartition par catégorie professionnelle – Monde

	2016	2017	2018
Managers	27 %	26 %	27 %
Non-Managers	73 %	74 %	73 %

Précision complémentaire : les définitions des catégories professionnelles sont incluses dans le guide utilisateur du reporting RH.

Répartition par âge – Monde

	2016	2017	2018
Collaborateurs < 26 ans	8 %	8 %	7 %
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	28 %	27 %	26 %
Collaborateurs ≥ 36 ans et < 46 ans	31 %	31 %	31 %
Collaborateurs ≥ 46 ans et < 56 ans	24 %	24 %	25 %
Collaborateurs ≥ 56 ans	9 %	10 %	11 %

Précision complémentaire : la pyramide d'âge prend en compte les CDD et les CDI.

Répartition par types de contrat

	2016	2017	2018
CDI Monde	84 %	84 %	85 %
CDD Monde	16 %	16 %	15 %

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.

Recrutements et départs – Monde

	2016	2017	2018
Part des CDI dans les recrutements CDD et CDI (hors transformation CDD en CDI)	49 %	37 %	38 %
Part des transformations CDD en CDI dans les recrutements CDI	17 %	23 %	20 %
Turnover CDI	11,5 %	11,1 %	12,9 %

Sur l'année 2018 :

- le total des recrutements a porté sur 7 326 personnes ;
- le nombre de CDI dans les recrutements CDD et CDI a représenté un total de 2 755 personnes ;
- le nombre de transformation de CDD en CDI a représenté un total de 697 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*	2016	2017	2018
Dont démissions	41 %	50 %	50 %
Dont départs en retraite	7 %	11 %	10 %
Dont autres départs	52 %	39 %	40 %
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 2018 s'est élevé à 7 540 personnes, toutes causes de départ et tous types de contrats confondus (dont 15,21 % 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, 3 532 départs ont concerné des salariés en contrat à durée indéterminée ; 4 008 départs ont concerné des salariés en contrat à durée déterminée, dont 71 % 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 78 % des départs de salariés sous contrat à durée déterminée se sont faits à l'initiative du salarié.

Recrutements par genre – Monde

	2016	2017	2018
Pourcentage de femmes dans les recrutements	48 %	50 %	45 %
Pourcentage d'hommes dans les recrutements	52 %	50 %	55 %

Précision complémentaire : ces données prennent en compte les CDD et les CDI, hors transformations de CDD en CDI.

Formation des collaborateurs (CDI-CDD)

	2016	2017	2018
Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)	15 h	17 h	14 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Managers	18 h	26 h	20 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Non-managers	14 h	14 h	12 h
Proportion des effectifs du Groupe ayant bénéficié de formation au cours de l'année	87 %	90 %	94 %

Gestion des talents – Monde

	2016	2017	2018
Taux de réalisation des Entretiens Individuels Périodiques (CAPP) – Managers	88 %	92 %	90 %
Proportion des experts et talents gérés par le dispositif OSR (Organization and Staffing Review)	93 %	95 %	96 %
Taux de fidélisation des Managers	95 %	96 %	95 %

4.7.2.3 INDICATEURS SUR LA DIVERSITÉ

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes de diversité. Toutes les données sont présentées à périmètre courant.

Répartition des effectifs par genre – Monde – CDI et CDD

	2016	2017	2018
Femmes	36 %	36 %	36 %
Hommes	64 %	64 %	64 %

Répartition des effectifs par genre et âge – Monde – CDI et CDD

	2016	2017	2018
Collaborateurs « Femmes » < 26 ans	4 %	3,5 %	3 %
Collaborateurs « Hommes » < 26 ans	4 %	4 %	4,3 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 26 ans et < 36 ans	10 %	10,5 %	9,7 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 26 ans et < 36 ans	18 %	17 %	16,5 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 36 ans et < 46 ans	11 %	11,5 %	11,6 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 36 ans et < 46 ans	20 %	19,5 %	19,4 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 46 ans et < 56 ans	8 %	8 %	8,1 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 46 ans et < 56 ans	16 %	16,5 %	16,6 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 56 ans	3 %	3,5 %	3,7 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 56 ans	6 %	6 %	7,1 %

Précision complémentaire : à fin 2018, l'âge moyen des collaborateurs « Hommes » est de 41,85 ans, et de 40,88 ans pour les « Femmes ».

Répartition des effectifs par genres et catégories professionnelles – Monde – CDI et CDD

	2016	2017	2018
Pourcentage de femmes parmi les managers	22 %	22 %	23 %
Pourcentage d'hommes parmi les managers	78 %	78 %	77 %
Pourcentage de femmes parmi les non-managers	41 %	42 %	41 %
Pourcentage d'hommes parmi les non-managers	59 %	58 %	59 %
Proportion de femmes occupant des postes clés	13,8 %	14,8 %	15,2 %

Taux de travailleurs handicapés – Monde

	2016	2017	2018
Taux de travailleurs handicapés	2,36 %	2,37 %	2,30 %

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 7,29 % à fin 2018, 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 99 % de l'effectif français du Groupe.

4.7.3 – Synthèse des indicateurs environnementaux

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en matière environnementale. Toutes les données correspondent au périmètre du reporting Environnement, à l'exception des émissions de GES (Gaz à effet de serre) 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 4.7.1 du présent document de référence.

4.7.3.1 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 4.7.1 du présent document de référence.

	2016	2017	2018
Consommation d'énergie (GWh)	441	454	451
Consommation d'énergie directe (essentiellement gaz) (GWh)	176	189	187
Consommation d'énergie indirecte (essentiellement électricité) (GWh)	265	265	264
Émissions totales de CO ₂ pour le scope 1 et 2 du bilan carbone (milliers teq. CO ₂)	179*	178*	178
Émissions liées au transport de produits (milliers teq. CO ₂)	98,2	99,8	115
Émissions de CO ₂ liées aux consommations d'énergie (milliers teq. CO ₂) Scopes 1, 2 et 3 du bilan carbone	2 017	2 096	2500****
Sites certifiés ISO 14001 (%)	91 %	92 %	90 %
Consommation d'eau (en milliers de m ³)	880	895	855
Déchets produits (en milliers de tonnes)	52	54	54
dont déchets dangereux	7 %	6 %	5 %
Déchets valorisés** (%)	88 %	90 %	91 %
Émissions de Composés Organiques Volatils (COV) (tonnes)***	119	119	127

* Valorisation conforme aux exigences du GHG Protocol.

** Dirigés vers des filières de valorisation.

*** Ne sont prises en compte que les émissions liées à l'activité.

**** Intégrant une première estimation des émissions des produits vendus.

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 ;
- 24 nouveaux sites (liés aux acquisitions de Legrand) ont été certifiés ISO 14001 entre 2011 et 2018, notamment les sites de Fairfield aux États-Unis, Caxias do Sul au Brésil, Wuxi, Huizhou et Shanghai en Chine, Preston en Australie, Nashik, ADLEC, les sites de Numeric, Haridwar et Murthal en Inde, ou encore le site de Mégapower en Malaisie, le site de Novigorod en Russie ;

- Substances acidifiantes Oxydes d'Azote (NO_x) et Oxyde de Soufre (SO_x) : Legrand utilise quelques chaudières dans ses unités d'abord pour des besoins de chauffage et exceptionnellement dans le cadre de ses *process* industriels pour ces usages. Le gaz devient progressivement l'unique source de combustible fossile utilisé depuis que le charbon a été totalement abandonné et que la part du fioul est passée en dessous de 2 %. En conséquence, les émissions de SO_x sont négligeables au total du Groupe et les émissions de NO_x strictement limitées par les réglementations locales.

■ 4.7.3.2 INDICATEUR ENVIRONNEMENTAL – PRODUITS

	2016	2017	2018
Part du chiffre d'affaires Groupe réalisé avec des produits comportant des PEP	60 %	67 %	70 %
Part du chiffre d'affaires ⁽¹⁾ Groupe conforme aux règles de la réglementation RoHS	89 %	93 %	98 %

(1) Il convient de rappeler que ce taux inclut les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation RoHS, hors acquisitions 2018 et chiffres d'affaires de services. L'élimination des substances RoHS relève d'une démarche volontaire engagée par le Groupe.

■ 4.7.3.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – AUTRES

	2016	2017	2018
Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (<i>en millions d'euros</i>)	9,3	8,6	7,4
Condamnations, amendes, arrêts d'exploitation	0	0	0

4.7.4 – Table de correspondance avec le GRI

Ce rapport a été préparé en ligne avec les Standards du GRI (version 2016) selon la version « Critères essentiels (Core option) ».

La table de correspondance complète en ligne avec les lignes directrices du GRI se trouve sur le site *legrand.com* dans la rubrique « Notre responsabilité » dans le Centre de ressources.

4.7.5 – 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	4.3.2 Assurer des achats responsables 4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité 4.4.2 Garantir la sécurité et la santé au travail
2. Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'homme	4.3.1 Agir de façon éthique 4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité 4.4.2 Garantir la sécurité et la santé au travail
3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective	
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	4.3.1 Agir de façon éthique 4.3.2 Assurer des achats responsables
5. L'abolition effective du travail des enfants	4.4.1 Respecter les Droits humains
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	4.4.3 Développer les compétences et promouvoir 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	4.5.1 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe
9. À favoriser la mise au point de technologies respectueuses de l'environnement	4.2.1 Offrir des solutions durables 4.5.2 Innover pour une économie circulaire
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	4.3.1 Agir de façon éthique 4.3.2 Assurer des achats responsables

4.7.6 – Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe

Questions centrales de la norme ISO 26000	Matérialité faible ou modérée	Matérialité forte	Enjeux clés de la stratégie RSE du Groupe
Droits de l'homme	Résolution des griefs Droits civils et politiques	Prévention de la complicité Discrimination et groupes vulnérables Droits économiques, sociaux et culturels Obligation de vigilance Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme Droits fondamentaux au travail	6. Respecter les Droits humains 8. Développer les compétences et promouvoir la diversité
Relations et conditions de travail	Dialogue social	Santé et sécurité au travail Conditions de travail et protection sociale Emploi et relations employeur/employé Développement des ressources humaines	6. Respecter les Droits humains 7. Garantir la sécurité et la santé au travail 8. Développer les compétences et promouvoir la diversité
Environnement	Prévention de la pollution Protection et réhabilitation de l'environnement naturel	Utilisation durable des ressources Atténuation des changements climatiques et adaptation	9. Réduire l'empreinte environnementale du Groupe 10. Innover pour une économie circulaire
Bonnes pratiques des affaires	Engagement politique responsable Respect des droits de propriété	Lutte contre la corruption Concurrence loyale Promotion de la responsabilité sociétale dans la sphère d'influence	3. Agir de façon éthique 4. Assurer des achats responsables 5. Permettre un accès à l'électricité pour tous
Questions relatives aux consommateurs	Bonnes pratiques en matière de <i>marketing</i> , d'informations et de contrats Consommation durable Éducation et sensibilisation	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs Accès aux services essentiels Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs Protection des données et de la vie privée des consommateurs	1. Offrir des solutions durables 2. Être un moteur pour la filière électrique 5. Permettre un accès à l'électricité pour tous
Engagement sociétal	Éducation et culture Création de richesses et de revenus La santé Investissement social	Ancrage territorial Création d'emplois et développement des compétences Développement des technologies et accès à la technologie	5. Permettre un accès à l'électricité pour tous 1. Offrir des solutions durables 2. Être un moteur pour la filière électrique

4.8 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion groupe

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Legrand SA, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

■ RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de Legrand SA, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet ou sur demande de la Direction RSE de Legrand SA.

■ INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

■ RESPONSABILITE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DESIGNE ORGANISME TIERS INDEPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations » ; et d'exprimer, à la demande de la société et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les taux de réalisation des objectifs 2018 de la Feuille de route 2014-2018 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

■ NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention [ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information)].

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105.
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques.
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés.
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs (présentés en annexe 1) que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices (présentées en annexe 2) et couvrent entre 18 et 40% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes (présentées en annexe 1) ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de Legrand SA.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

■ MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 8 personnes entre novembre 2018 et février 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

■ CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Attestation d'assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2018 de la Feuille de route 2014-2018

■ NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Concernant les taux de réalisation des objectifs 2018 de la Feuille de route 2014-2018 présentés dans le tableau récapitulatif du paragraphe « 4.1.7 – Feuille de route 2014-2018 et performance globale » du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans la partie ci-dessus pour les résultats que nous avons considérés les plus importants.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2018 de la Feuille de route 2014-2018.

■ 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 taux de réalisation des objectifs 2018 de la Feuille de route 2014-2018, pris dans leur ensemble, ont été établis de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 8 Avril 2019

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Jean-François Viat
Associé

Olivier Jan
Associé, Développement Durable

Annexe 1

Les informations jugées les plus importantes et sur lesquelles des travaux de détails ont été réalisés sont les suivantes :

INFORMATIONS IMPORTANTES

Informations quantitatives relatives à la santé et la sécurité au travail

- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt
- Taux de gravité des accidents du travail
- Nombre de maladies professionnelles reconnues

Autres informations sociales quantitatives

- Effectifs inscrits à fin 2019
- Recrutements totaux
- Départs (dont démissions, départs en retraite et autres)
- Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)
- Absentéisme (toutes catégories d'emploi)
- Pourcentage des effectifs non-managers au salaire minimum
- Pourcentage de salariés couverts par un accord et/ou une convention collective
- Pourcentage de salariés employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale

Informations environnementales quantitatives

- Consommation d'eau (milliers de m³)
- Consommation d'énergie directe et indirecte (GWh)
- Émissions totales de CO₂ pour le scope 1 et 2 du bilan carbone (milliers teq. CO₂)
- Émissions de CO₂ liées aux consommations d'énergie scopes 1, 2 et 3 du bilan carbone (milliers de teq. CO₂)
- Emissions de Composés Organiques Volatils (t)
- Déchets produits (milliers de t) – dont déchets dangereux
- Déchets valorisés (dirigés vers des filières de valorisation) (%)

Annexe 2

L'échantillon d'entités et de sites sélectionnés est présenté ci-dessous :

Informations quantitatives relatives à la santé et la sécurité au travail :

INFORM (Turquie), Limousin (France), Middle Atlantic Product (USA), ROCOM (Chine), Zabkowice (Pologne).

Autres informations sociales quantitatives :

France, INFORM (Turquie), ROCOM (Chine), USA, Zabkowice (Pologne).

Informations environnementales quantitatives :

Cairo (Egypte), Concord (USA), Gebze (Turquie), Huizhou (Chine), INFORM (Turquie), Malaunay (France), Middle Atlantic Product (USA), ROCOM (Chine), Zabkowice (Pologne).



5

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

5.1 – NOTE PRÉLIMINAIRE	158
5.2 – ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE	158
5.3 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	160
5.3.1 – Introduction	160
5.3.2 – Principes généraux d'établissement du compte de résultat du Groupe	161
5.4 – COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2018 ET 2017	164
5.4.1 – Chiffre d'affaires	165
5.4.2 – Coût des ventes	167
5.4.3 – Frais administratifs et commerciaux	167
5.4.4 – Frais de recherche et développement	167
5.4.5 – Autres produits et charges opérationnels	168
5.4.6 – Résultat opérationnel	168
5.4.7 – Résultat opérationnel ajusté	168
5.4.8 – Frais financiers nets	169
5.4.9 – Gains et pertes de change	169
5.4.10 – Impôts sur le résultat	169
5.4.11 – Résultat net part du Groupe	170
5.5 – FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT	170
5.5.1 – Flux de trésorerie	170
5.5.2 – Endettement	171
5.6 – INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS	171
5.7 – ENGAGEMENTS HORS BILAN	172
5.8 – RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS	172
5.9 – VARIATION DES TAUX DE CHANGE	172
5.10 – INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS	173
5.11 – RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS	174
5.12 – NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS	174
5.13 – INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR	175
5.14 – RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	175
5.15 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	176

5.1 – 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 8 du présent document de référence. Les états financiers de la Société ont été préparés conformément aux normes IFRS et aux interprétations du Comité d'interprétations IFRS 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.

5.2 – ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Forte progression des principaux indicateurs en 2018 et objectifs 2018 ⁽¹⁾ pleinement atteints

Avec + 4,9 % de croissance organique de ses ventes en 2018, Legrand dépasse l'objectif ⁽¹⁾ qu'il s'était fixé pour l'année et continue de développer ses positions. L'effet de l'accroissement du périmètre de consolidation est également très soutenu à + 7,8 %. Hors effet de change, la croissance du chiffre d'affaires ressort ainsi à + 13 % en 2018, son meilleur niveau depuis 2006.

Le résultat opérationnel ajusté progresse de + 9,7 %, à plus de 1,2 milliard d'euros, et la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions ⁽²⁾ atteint 20,2 % du chiffre d'affaires, en ligne avec l'objectif 2018 ⁽¹⁾.

Le résultat net part du Groupe est en forte hausse de + 23,3 % ⁽³⁾ et le *cash flow* libre normalisé progresse de + 21,5 % pour représenter 14,9 % du chiffre d'affaires.

Enfin, les objectifs de la feuille de route RSE 2014-2018 sont pleinement atteints avec un taux de réalisation de 122 %.

Cette très bonne performance intégrée reflète la capacité du Groupe, grâce à une stratégie claire, un modèle économique solide et l'engagement de ses équipes, à créer durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires total s'établit en 2018 à 5 997,2 millions d'euros, en hausse de + 8,6 % par rapport à 2017 et + 13,0 % hors effet change. L'impact de la contribution de l'accroissement du périmètre lié aux acquisitions s'élève à + 7,8 %. À structure et taux de change constants, l'évolution des ventes du Groupe ressort à + 4,9 %, dépassant la borne haute de son objectif ⁽¹⁾ et reflétant une évolution des ventes de + 4,3 % dans les pays matures et de + 6,2 % dans les nouvelles économies. L'effet de change sur le chiffre d'affaires s'établit à - 3,9 %.

Résultat et marge opérationnels ajustés

Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de + 9,7 % en 2018 et s'élève à 1 212,1 millions d'euros.

La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2017) s'élève à 20,2 % du chiffre d'affaires en 2018, en ligne avec l'objectif 2018 compris entre 20,0 % et 20,5 % des ventes.

Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée s'établit également à 20,2 % du chiffre d'affaires. L'impact des acquisitions devrait être, sur la base des opérations de croissance externe réalisées et de leur date probable de consolidation, d'environ - 0,4 point en 2019, lié pour moitié à la consolidation de Netatmo dont le résultat opérationnel était à l'équilibre en 2018 et pour moitié à la consolidation des autres sociétés acquises en 2018.

(1) Objectifs 2018 confirmés et précisés : « Une croissance organique de ses ventes proche de + 4 % » et « une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2017) comprise entre 20,0 % et 20,5 % ». Pour la formulation complète des objectifs 2018 confirmés et précisés, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 8 novembre 2018.

(2) À périmètre 2017

(3) Résultat net part du Groupe 2018 comparé au résultat net part du Groupe 2017 ajusté de l'effet net favorable de produits et charges d'impôt non récurrents significatifs. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se référer aux pages 14, 15 et 20 du communiqué de presse du 8 février 2018.

Résultat net part du Groupe

Reflétant une solide performance, le résultat net part du Groupe progresse de + 23,3 % par rapport au résultat net part du Groupe ajusté ⁽¹⁾ 2017, et atteint 771,7 millions d'euros.

Cette hausse de 146 millions d'euros provient principalement de :

- la progression du résultat opérationnel (+ 113 millions d'euros) ;
- l'évolution favorable des frais financiers et du résultat de change (+ 22 millions d'euros) ; et
- l'effet positif de la baisse du montant de l'impôt sur les sociétés (+ 8 millions d'euros) ⁽²⁾ dont le taux s'établit à 28 % en 2018 (en baisse de 5 points par rapport à 2017 ⁽²⁾, provenant pour environ 3 points de l'effet annoncé ⁽³⁾ de la diminution du taux d'impôt sur les sociétés aux États-Unis et pour environ 2 points d'éléments ponctuels favorables).

Génération de cash et endettement net

La marge brute d'autofinancement est robuste à plus de 1 100,5 millions d'euros (soit 18,4 % du chiffre d'affaires), en hausse de + 19,6 % par rapport à 2017.

Le cash flow libre normalisé progresse de + 21,5 % et représente 14,9 % du chiffre d'affaires en 2018.

Le besoin en fonds de roulement s'établit à 9,2 % des ventes au 31 décembre 2018.

Le cash flow libre s'élève quant à lui à 746,3 millions d'euros, en hausse de + 7,3 %.

Avec un ratio de dette nette/EBITDA de 1,7 au 31 décembre 2018, le Groupe bénéficie d'une structure de bilan solide lui apportant les moyens et la flexibilité nécessaires à son développement dans la durée.

Performance extra-financière

Avec un taux de réalisation de 122 %, Legrand réalise pleinement sa feuille de route RSE 2014-2018 démontrant à nouveau son engagement à créer dans la durée de la valeur dans le respect de ses parties prenantes.

Pour plus d'informations sur la déclaration de la performance extra-financière, le lecteur est invité à se référer au chapitre 4 du présent document de référence.

Un profil de croissance rentable et durable renforcé

Legrand a engagé en 2018 de nombreuses initiatives destinées à nourrir son développement en cohérence avec les solides fondamentaux qui ont fait son succès. Dans ce cadre, le Groupe entend notamment :

- après avoir atteint dès 2018 les objectifs 2020 de son programme Eliot, accélérer le développement de gammes connectées avec l'acquisition de Netatmo dont les 130 ingénieurs apportent aux équipes de R&D de Legrand leurs compétences en Intelligence Artificielle, expérience utilisateur et intégration du logiciel au produit. Plus généralement, Legrand poursuit la transformation digitale de son offre avec l'intégration de fonctionnalités innovantes comme l'assistance vocale pour les interfaces utilisateurs présentée au dernier CES ⁽⁴⁾ de Las Vegas et le déploiement géographique de son programme Eliot ;
- dynamiser son développement organique par la poursuite des investissements de croissance, avec notamment le lancement de nombreuses gammes de produits, et par la mise en place d'une organisation de son front office en 3 zones géographiques, mieux alignée avec la structure de ses marchés et permettant de déployer plus efficacement ses programmes commerciaux ;
- après 7 acquisitions réalisées en 2018, poursuivre sa stratégie d'acquisitions bolt-on ⁽⁵⁾ visant à renforcer ses positions de leadership et élargir son marché accessible dans des domaines très complémentaires de ses activités existantes ;
- optimiser en continu sa performance : renforcement des initiatives industrielles, déploiement du « Legrand Way ⁽⁶⁾ » aux activités administratives, commerciales et de R&D, digitalisation ciblée de la production et de la supply chain, ou encore concrétisation des synergies liées aux récentes acquisitions et réduction de la consommation d'énergie en lien avec les nouveaux objectifs RSE du Groupe ;
- lancer sa quatrième feuille de route RSE pour la période 2019-2021 destinée à maximiser les externalités positives du Groupe auprès de toutes ses parties prenantes au travers de trois grands axes : *business ecosystem*, *people* et *environment*. En complément, pour chacun de ces axes, Legrand s'est fixé des objectifs ambitieux à horizon 2030, comme de porter à 80 % la part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits durables, d'accroître la féminisation de l'encadrement du Groupe ou encore de réduire l'empreinte carbone de ses activités.

(1) Résultat net part du Groupe 2017 ajusté de l'effet net favorable de produits et charges d'impôt non récurrents significatifs. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se référer aux pages 14, 15 et 20 du communiqué de presse du 8 février 2018.

(2) Hors effet net favorable en 2017 des produits et charges d'impôt non récurrents significatifs. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se référer aux pages 14, 15 et 20 du communiqué de presse du 8 février 2018.

(3) Pour plus d'informations sur les baisses d'impôt aux États-Unis annoncées en 2017 et leurs impacts sur les comptes du Groupe, le lecteur est invité à se référer aux pages 14 et 15 du communiqué de presse du 8 février 2018.

(4) CES : Consumer Electronics Show.

(5) Sociétés complémentaires des activités du Groupe.

(6) Programme de mise en œuvre des meilleures pratiques du Groupe.

Confirmation du modèle moyen terme créateur de valeur

Confiant dans la solidité de son modèle et sa capacité à nourrir sa croissance rentable dans la durée, Legrand confirme son modèle moyen terme :

- dans un contexte économique porteur et hors effets de change, le Groupe entend réaliser une croissance annuelle de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel ajusté de l'ordre de +10 % ;
- dans un contexte économique atone ou défavorable, Legrand se concentre sur la protection de son modèle, de sa rentabilité et de sa génération de *cash flow* libre.

Ce modèle se traduirait, sur l'ensemble d'un cycle économique et hors ralentissement économique majeur, par une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires supérieure aux marchés de référence du Groupe, une marge opérationnelle ajustée moyenne d'environ 20 % du chiffre d'affaires ⁽¹⁾, un *cash flow* libre normalisé compris en moyenne entre 13 % et 14 % du chiffre d'affaires ⁽¹⁾ et un dividende attractif.

Legrand entend par ailleurs poursuivre le déploiement d'une démarche RSE ambitieuse, portée par des feuilles de route exigeantes. »

5.3 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

5.3.1 – Introduction

Le reporting de la situation financière et du résultat opérationnel du Groupe est ventilé en cinq secteurs opérationnels correspondant aux régions d'origine de facturation. Les informations concernant le résultat opérationnel et la situation financière de chacun des cinq secteurs opérationnels sont présentées pour les années 2018 et 2017 à la note 2.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence. Un secteur correspond soit à un seul pays, soit consolide les résultats de plusieurs pays et marchés distincts. Ces cinq secteurs opérationnels sont :

- la France ;
- l'Italie ;
- le Reste de l'Europe qui comprend principalement l'Allemagne, le Benelux, l'Ibérie (qui comprend l'Espagne et le Portugal), la Pologne, le Royaume-Uni, la Russie, et la Turquie ;
- l'Amérique du Nord et Centrale qui comprend le Canada, les États-Unis, le Mexique ainsi que les pays d'Amérique centrale ; et

- le Reste du Monde qui comprend principalement l'Amérique du Sud (qui comprend notamment le Brésil, le Chili et la Colombie), l'Arabie saoudite, l'Australie, la Chine et l'Inde.

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 secteurs multi-pays ne présente pas une image exacte des performances financières de chaque marché national. 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 différents secteurs opérationnels entre eux. Par conséquent, en dehors des 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.

(1) Hors acquisition majeure et tenant compte de l'application de la norme IFRS 16.

5.3.2 – Principes généraux d'établissement du compte de résultat du Groupe

5.3.2.1 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. À ceci s'ajoute le mode d'utilisation des bâtiments en particulier en lien avec les évolutions technologiques.

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 2018 et 2017. Le chiffre d'affaires par zone de destination recouvre toutes les ventes de Legrand à des tiers sur un marché géographique déterminé.

	Période de 12 mois close le			
	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	€	%	€	%
<i>(en millions d'euros, à l'exception des pourcentages)</i>				
Chiffres d'affaires par zone de destination				
France	912,6	15,2	900,9	16,3
Italie	545,8	9,1	513,5	9,3
Reste de l'Europe	1 007,9	16,8	936,7	17,0
Amérique du Nord et Centrale	2 175,1	36,3	1 820,0	33,0
Reste du Monde	1 355,8	22,6	1 349,7	24,4
TOTAL	5 997,2	100,0	5 520,8	100,0

5.3.2.2 PRINCIPES D'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 de consolidation 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 :

5.3.2.2.1 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 de consolidation 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 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.

5.3.2.2.2 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 de consolidation 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 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.

5.3.2.2.3 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 de consolidation 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 date de cession de l'entité considérée.

5.3.2.2.4 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 de consolidation constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'entité cédée pour l'exercice précédent.

5.3.2.2.5 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.

5.3.2.2.6 Arrêt d'activité effectuée 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 de consolidation constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'activité arrêtée pour l'exercice précédent.

5.3.2.2.7 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).

5.3.2.3 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 68 % du coût des ventes consolidé sur les deux derniers exercices. En moyenne, environ 71 % de ce coût provient des composants et environ 29 % 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 de bonnes pratiques (*Legrand Way*).

Legrand achète localement une partie des matières premières et composants qu'il consomme. Toutefois, le Groupe maintient sa politique d'augmentation de la part des matières premières et composants achetés 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 du fait des actions de productivité et des économies d'échelle liées à la croissance des volumes de production.

Les éléments inclus dans les coûts de production sont :

- les frais de personnel ;
- 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, en particulier selon le coût des matières premières et des autres composants nécessaires à la production d'un produit donné ;
- les variations des prix des matières premières, composants et produits semi-finis en raison des conditions économiques locales ou globales et de l'évolution des tarifs douaniers ;

- 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 ;
- l'évolution de l'inflation des autres composantes de coûts (salaires, énergie...);
- l'amortissement des investissements industriels nécessaires à la fabrication des produits ;
- les initiatives ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe ; et
- le cycle de vie d'un produit.

■ 5.3.2.4 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 dépenses relatives à la logistique et aux systèmes d'informations et autres charges diverses ;
- les amortissements des actifs incorporels, tels que les marques, réévalués suite aux acquisitions ; et
- les autres charges commerciales telles que les frais de déplacement, de publicité et de communication.

■ 5.3.2.5 FRAIS DE RECHERCHE ET DE 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 dont le Groupe peut bénéficier 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.

■ 5.3.2.6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les frais de restructuration et divers autres frais et provisions.

■ 5.3.2.7 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.

■ 5.3.2.8 AUTRES FACTEURS AFFECTANT LE RÉSULTAT 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.

5.4 – COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2018 ET 2017

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Chiffre d'affaires	5 997,2	5 520,8
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(2 869,7)	(2 627,0)
Frais administratifs et commerciaux	(1 606,8)	(1 511,6)
Frais de recherche et développement	(276,5)	(252,1)
Autres produits (charges) opérationnels	(105,2)	(104,5)
Résultat opérationnel	1 139,0	1 025,6
Charges financières	(79,1)	(92,1)
Produits financiers	12,0	13,7
Gains (pertes) de change	2,2	(8,3)
Résultat financier	(64,9)	(86,7)
Résultat avant impôts	1 074,1	938,9
Impôts sur le résultat	(301,3)	(224,2)
Résultat des entités mises en équivalence	(0,4)	(1,5)
Résultat net de la période	772,4	713,2
Dont :		
■ résultat net part du Groupe	771,7	711,2
■ intérêts minoritaires	(0,7)	(2,0)

Le tableau ci-dessous présente le calcul détaillé du résultat opérationnel ajusté (défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeurs de *goodwill*) et du résultat opérationnel ajusté récurrent (c'est-à-dire hors charges de restructuration).

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat net de la période	772,4	713,2
Résultat des entités mises en équivalence	0,4	1,5
Impôts sur le résultat	301,3	224,2
(Gains) pertes de change	(2,2)	8,3
Produits financiers	(12,0)	(13,7)
Charges financières	79,1	92,1
Résultat opérationnel	1 139,0	1 025,6
Amortissements et frais et produits liés aux acquisitions	73,1	79,3
Pertes de valeur des <i>goodwill</i>	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	1 212,1	1 104,9
Charges liées aux restructurations ajustées ⁽¹⁾	25,7	20,5
Résultat opérationnel ajusté récurrent	1 237,8	1 125,4

(1) Les charges liées aux restructurations ajustées sont définies comme les charges liées aux restructurations ajustées des réévaluations d'actifs pratiquées lors des acquisitions.

5.4.1 – Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé est en hausse de 8,6 % à 5 997,2 millions d'euros en 2018 contre 5 520,8 millions d'euros en 2017. Cette progression, qui se décompose ainsi :

- + 4,9 % d'évolution organique (à structure et taux de change constants), dépassant la borne haute de l'objectif ⁽¹⁾ 2018 de croissance organique du chiffre d'affaires ;
- + 7,8 % dus à l'accroissement de périmètre lié aux acquisitions, avec en particulier les effets reports des acquisitions 2017

consolidées sur 12 mois en 2018 et notamment OCL (États-Unis) consolidé pour 11 mois en 2017, AFCO Systems (États-Unis) consolidé pour 8 mois en 2017, Finelite (États-Unis) consolidé pour 7 mois en 2017, Milestone (États-Unis) consolidé pour 5 mois en 2017 ; et les premières consolidations en 2018 de Modulan (Allemagne) pour 9 mois, Gemnet (Émirats Arabes Unis) pour 7 mois et Shenzhen Clever Electronic (Chine) pour 6 mois ;

- - 3,9 % du fait de l'évolution des taux de change sur la période.

5.4.1.1 ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION ENTRE 2017 ET 2018

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires à tiers publié par zone de destination (marché de localisation du client) entre 2017 et 2018.

Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf %)	Période de 12 mois close le 31 décembre					
	2018	2017	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique ⁽¹⁾	Effet change
France	912,6	900,9	1,3 %	0,2 %	1,1 %	0,0 %
Italie	545,8	513,5	6,3 %	0,1 %	6,2 %	0,0 %
Reste de l'Europe	1 007,9	936,7	7,6 %	3,4 %	9,2 %	(4,7) %
Amérique du Nord et Centrale	2 175,1	1 820,0	19,5 %	20,2 %	4,2 %	(4,6) %
Reste du Monde	1 355,8	1 349,7	0,5 %	2,0 %	4,9 %	(6,1) %
TOTAL CONSOLIDÉ	5 997,2	5 520,8	8,6 %	7,8 %	4,9 %	(3,9) %

(1) À structure et taux de change constants.

Les commentaires ci-après concernent le chiffre d'affaires par zone de destination.

France. Le chiffre d'affaires en France atteint 912,6 millions d'euros en 2018 contre 900,9 millions d'euros en 2017, soit une hausse totale de + 1,3 % provenant :

- d'une variation de périmètre de + 0,2 % ;
- d'une évolution organique du chiffre d'affaires de + 1,1 % sur la période.

Dans un marché resté globalement atone depuis le début de l'année, et après un déstockage de la distribution au troisième trimestre, la bonne performance de Legrand en 2018 résulte d'une belle dynamique dans la distribution d'énergie et les infrastructures numériques, ainsi que d'une activité soutenue dans les interfaces utilisateurs, liée plus particulièrement à l'accueil très favorable des gammes Céliane with Netatmo et dooxie. Ces évolutions favorables sont partiellement compensées par des ventes en retrait dans les hublots d'éclairage, les composants d'installation et le cheminement de câbles.

Italie. Le chiffre d'affaires en Italie atteint 545,8 millions d'euros en 2018 contre 513,5 millions d'euros en 2017, soit une hausse totale de + 6,3 % provenant :

- d'une variation de périmètre de + 0,1 % ;
- d'une croissance organique du chiffre d'affaires de + 6,2 % sur la période.

Ces très belles réalisations sont tirées par la poursuite du succès des offres connectées (dont le portier connecté Classe 300X et le thermostat intelligent Smarther) ainsi que par l'effet de la mise en stock de la nouvelle gamme d'appareillage Living Now, dont les fonctions et l'esthétique, déclinée dans différents matériaux, sont particulièrement appréciées des clients finaux. À ce titre, l'année 2018 représente une base de comparaison exigeante pour 2019.

(1) Objectifs 2018 confirmés et précisés : « Une croissance organique de ses ventes proche de + 4 % » et « une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2017) comprise entre 20,0 % et 20,5 % ». Pour la formulation complète des objectifs 2018 confirmés et précisés, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 8 novembre 2018.

Reste de l'Europe. Le chiffre d'affaires dans la zone Reste de l'Europe est en hausse totale de + 7,6 % à 1 007,9 millions d'euros en 2018 contre 936,7 millions d'euros en 2017. Cette progression des ventes résulte :

- d'une variation de périmètre positive de + 3,4 % ;
- d'une variation des taux de change défavorable de - 4,7 % ;
- d'une croissance organique du chiffre d'affaires de + 9,2 %.

Cette forte progression bénéficie sur l'ensemble de l'année de la croissance à deux chiffres des ventes en Europe de l'Est (comme en Russie, en Roumanie et en Hongrie) ainsi qu'en Turquie. Ces très belles performances, nourries par des initiatives commerciales, constituent des bases de comparaison élevées pour 2019.

Un certain nombre de pays matures enregistrent également une forte hausse de leur activité, comme en Europe du Sud ⁽¹⁾, en Allemagne ou encore aux Pays-Bas.

Les ventes au Royaume-Uni (environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe) progressent quant à elles modérément.

Amérique du Nord et Centrale. Le chiffre d'affaires dans la zone Amérique du Nord et Centrale a augmenté au total de + 19,5 % et s'élève à 2 175,1 millions d'euros en 2018 contre 1 820,0 millions d'euros en 2017. Cette progression du chiffre d'affaires résulte :

- d'une variation de périmètre de + 20,2 % ;
- d'une variation des taux de change défavorable de - 4,6 % ;

- d'une croissance organique de + 4,2 %.

Les réalisations de 2018 sont tirées par le dynamisme des États-Unis, où les ventes progressent sur l'ensemble de l'année de + 5,2 %, grâce notamment au succès des offres de cheminement de câbles en fil, des PDU intelligentes, des solutions de contrôle d'éclairage, ainsi que des produits d'infrastructure et d'alimentation audio-vidéo de Milestone.

Le chiffre d'affaires progresse très légèrement au Canada, alors qu'il est en retrait au Mexique.

Reste du Monde. Le chiffre d'affaires dans la zone Reste du Monde atteint 1 355,8 millions d'euros en 2018 contre 1 349,7 millions d'euros en 2017, soit une hausse de + 0,5 % résultant :

- d'une variation de périmètre de + 2,0 % ;
- d'une évolution défavorable des taux de change de - 6,1 % ;
- d'une croissance organique de + 4,9 % sur la période.

Le Groupe enregistre de très belles performances dans un certain nombre de pays d'Asie, comme en Inde, en Chine et en Corée du Sud, ainsi que dans plusieurs pays d'Afrique. Les ventes progressent modérément en Australie, alors qu'elles sont en retrait en Malaisie.

L'évolution de l'activité est contrastée en Amérique latine, où le chiffre d'affaires est quasi stable au Brésil et en recul en Colombie. Au Moyen-Orient, les ventes sont en retrait dans les Émirats Arabes Unis ainsi qu'en Arabie saoudite.

5.4.1.2 TABLEAU DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ORIGINE ENTRE 2017 ET 2018

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires à tiers publié par zone d'origine de facturation entre 2017 et 2018 :

Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf %)	Période de 12 mois close le 31 décembre					
	2018	2017	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique ⁽¹⁾	Effet change
France	1 032,4	1 012,6	2,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %
Italie	578,8	544,7	6,3 %	0,0 %	6,3 %	0,0 %
Reste de l'Europe	978,3	914,5	7,0 %	2,7 %	9,6 %	(5,0) %
Amérique du Nord et Centrale	2 223,2	1 857,4	19,7 %	20,7 %	4,0 %	(4,6) %
Reste du Monde	1 184,5	1 191,6	(0,6) %	1,7 %	4,8 %	(6,7) %
TOTAL CONSOLIDÉ	5 997,2	5 520,8	8,6 %	7,8 %	4,9 %	(3,9) %

(1) À structure et taux de change constants.

(1) Europe du Sud : Espagne + Grèce + Portugal.

5.4.2 – Coût des ventes

Le coût des ventes consolidé est en hausse de 9,2 % à 2 869,7 millions d'euros en 2018 contre 2 627,0 millions d'euros en 2017, principalement du fait :

- de la consolidation des nouvelles entités acquises ;
- de la hausse du volume de matières premières et composants consommés en raison de l'augmentation de la production ; et

- la hausse du prix des matières premières et composants ainsi que des tarifs douanier en 2018 par rapport à 2017 ;

partiellement compensés par :

- les efforts continus de productivité et d'adaptation.

Le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires a augmenté passant de 47,6 % en 2017 à 47,9 % en 2018.

5.4.3 – Frais administratifs et commerciaux

Les frais administratifs et commerciaux sont en augmentation de 6,3 % atteignant 1 606,8 millions d'euros en 2018 contre 1 511,6 millions d'euros en 2017, essentiellement du fait :

- de la poursuite des investissements de croissance dans les activités en expansion ; et
- de la consolidation des nouvelles entités acquises ;

partiellement compensées par :

- le maintien des initiatives d'adaptation et de productivité.

Les frais administratifs et commerciaux exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires sont en baisse à 26,8 % en 2018 contre 27,4 % en 2017.

5

5.4.4 – Frais de recherche et développement

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Frais de recherche et développement	(276,5)	(252,1)
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	(3,9)	(7,6)
Dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés	28,5	29,4
Dépenses de recherche et développement avant frais de développement capitalisés	(251,9)	(230,3)
Frais de développement capitalisés	(33,7)	(33,6)
Dépenses de recherche et développement	(285,6)	(263,9)

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 liées à des frais de développement immobilisables.

À ce titre, 33,7 millions d'euros de frais de développement ont été capitalisés en 2018 contre 33,6 millions d'euros en 2017.

Les charges d'amortissement des frais de développement capitalisés enregistrées au titre de 2018 s'élèvent à 28,5 millions d'euros contre 29,4 millions d'euros en 2017.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, les frais de recherche et développement ont été de 276,5 millions d'euros en 2018 et 252,1 millions d'euros en 2017. En retraçant l'impact de la capitalisation des frais de développement et hors incidence des amortissements liés aux acquisitions ainsi que du crédit d'impôt sur les activités de recherche et développement, les dépenses de recherche et développement ont représenté 285,6 millions d'euros en 2018 (soit 4,8 % du chiffre d'affaires) contre 263,9 millions d'euros en 2017 (soit 4,8 % du chiffre d'affaires).

En 2018, les activités de recherche et développement ont employé près de 2 400 personnes dans plus de vingt pays.

5.4.5 – Autres produits et charges opérationnels

En 2018, les autres produits et charges opérationnels se sont élevés à 105,2 millions d'euros contre 104,5 millions d'euros en 2017.

5.4.6 – Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe est en hausse de 11,1 % à 1 139,0 millions d'euros en 2018 contre 1 025,6 millions d'euros en 2017. Cette augmentation résulte :

- d'une hausse de 8,6 % du chiffre d'affaires ;
- d'une hausse de 9,2 % du coût des ventes ;

- d'une hausse de 6,8 % des frais administratifs, commerciaux et de recherche et développement ; et
- d'une augmentation des autres produits et charges opérationnels de 0,7 million d'euros.

Au total, le résultat opérationnel exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 19,0 % en 2018 contre 18,6 % en 2017.

5.4.7 – Résultat opérationnel ajusté

Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeurs de *goodwill*.

Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de 9,7 % à 1 212,1 millions d'euros en 2018 contre 1 104,9 millions d'euros en 2017 se décomposant de la façon suivante dans les différentes zones géographiques (comme indiqué au 3.1, l'information financière consolidée des zones n'est pas le reflet de la performance financière de chaque marché national) :

- **France** : une baisse de 2,1 % pour atteindre 198,0 millions d'euros en 2018 contre 202,2 millions d'euros en 2017, représentant 19,2 % du chiffre d'affaires en 2018 contre 20,0 % en 2017 ;
- **Italie** : une hausse de 9,7 % pour atteindre 211,5 millions d'euros en 2018 contre 192,8 millions d'euros en 2017, représentant 36,5 % du chiffre d'affaires en 2018 contre 35,4 % du chiffre d'affaires en 2017 ;

- **Reste de l'Europe** : une hausse de 15,6 % pour atteindre 187,8 millions d'euros en 2018 contre 162,4 millions d'euros en 2017, représentant 19,2 % du chiffre d'affaires en 2018 contre 17,8 % en 2017 ;

- **Amérique du Nord et Centrale** : une hausse de 20,3 % pour atteindre 431,3 millions d'euros en 2018 contre 358,5 millions d'euros en 2017, représentant 19,4 % du chiffre d'affaires en 2018 contre 19,3 % en 2017 ; et

- **Reste du Monde** : une baisse de 2,9 % pour atteindre 183,5 millions d'euros en 2018 contre 189,0 millions d'euros en 2017, représentant 15,5 % du chiffre d'affaires en 2018 contre 15,9 % en 2017.

En 2018, la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2017) s'établit à 20,2 % du chiffre d'affaires, soit + 0,2 point par rapport à 2017 (20,0 %) en ligne avec l'objectif ⁽¹⁾ 2018. Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée du Groupe ressort à 20,2 % du chiffre d'affaires en 2018.

(1) Objectifs 2018 confirmés et précisés : « Une croissance organique de ses ventes proche de + 4 % » et « une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2017) comprise entre 20,0 % et 20,5 % ». Pour la formulation complète des objectifs 2018 confirmés et précisés, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 8 novembre 2018.

5.4.8 – Frais financiers nets

Les frais financiers nets correspondent principalement aux frais financiers des Obligations *Yankee*, des emprunts obligataires émis en 2011, 2012, 2015, 2017 et 2018, aux frais au titre du Contrat de Crédit 2011 amendé en juillet 2014 et des autres emprunts bancaires (voir paragraphe 5 du présent chapitre), desquels sont déduits les produits financiers provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie.

Les charges financières s'établissent à 79,1 millions d'euros en 2018 contre 92,1 millions d'euros en 2017. Les produits financiers s'élèvent à 12,0 millions d'euros en 2018 contre 13,7 millions d'euros en 2017.

Les frais financiers nets sont en baisse de 14,4 % en 2018 par rapport à la même période de 2017 pour représenter 1,1 % du chiffre d'affaires en 2018 contre 1,4 % pour la même période de 2017.

5.4.9 – Gains et pertes de change

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.

Les gains de change s'élèvent à 2,2 millions d'euros en 2018 contre des pertes de change de 8,3 millions d'euros en 2017.

5.4.10 – Impôts sur le résultat

En 2018 Legrand a enregistré un résultat avant impôts de 1 074,1 millions d'euros, en hausse par rapport à 2017 où il était ressorti à 938,9 millions d'euros.

La charge d'impôts sur le résultat consolidé s'élève à 301,3 millions d'euros en 2018 contre 224,2 millions d'euros en 2017 et

309,7 millions d'euros en 2017, une fois ajustée d'effet net favorable de produits et charges d'impôt non récurrents significatifs ⁽¹⁾. Ces effets nets favorables ont été ajustés en 2017 car ils ne représentaient pas une performance récurrente.

En 2017, l'effet net favorable des produits et charges d'impôt non récurrents était de 85,5 millions d'euros et se décomposait de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Produit d'impôt lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôt différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France	0,0	26,4
Produit d'impôt résultant du remboursement de la taxe sur les dividendes payée depuis 2013, net de la contribution exceptionnelle d'impôt sur les sociétés en 2017 en France	0,0	18,3
Autres impacts matériels liés aux évolutions fiscales aux États-Unis (dont les effets comptables liés aux revalorisations mécaniques des passifs et actifs d'impôt différé)	0,0	40,8
TOTAL AJUSTEMENTS	0,0	85,5

La charge d'impôts 2018 est en baisse de 8,4 millions d'euros par rapport à la charge d'impôt 2017 ajustée de l'effet net favorable des produits et charges d'impôt non récurrents significatifs de 2017 et reflète la hausse du résultat avant impôt ainsi que la baisse du taux d'impôt effectif du Groupe qui passe de 33 % après ajustement en

2017 à 28 % en 2018 soit une baisse de 5 points provenant pour environ 3 points de l'effet annoncé ⁽²⁾ de la diminution du taux d'impôt sur les sociétés aux États-Unis et pour environ 2 points d'éléments ponctuels favorables.

(1) Pour plus d'informations sur les produits et charges d'impôt non récurrents significatifs de 2017, le lecteur est invité à se référer aux pages 14,15 et 20 du communiqué de presse du 8 février 2018.

(2) Pour plus d'informations sur les baisses d'impôt aux États-Unis annoncées en 2017 et leurs impacts sur les comptes du Groupe, le lecteur est invité à se référer aux pages 14 et 15 du communiqué de presse du 8 février 2018.

5.4.11 – Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe ressort à 771,7 millions d'euros en 2018 en hausse de 60,5 millions d'euros par rapport à 2017 soit + 8,5 % et en hausse de 146,0 millions d'euros par rapport au résultat net part du Groupe 2017 ajusté de l'effet net favorable de produits et charges d'impôt non récurrents significatifs de 2017 soit + 23,3 %. Cette hausse de 146,0 millions d'euros reflète principalement :

- une amélioration de 113,4 millions d'euros du résultat opérationnel ;
- une évolution favorable de 11,3 millions d'euros des frais financiers nets ;
- une évolution favorable de 10,5 millions d'euros du résultat de change ;
- l'effet positif de la baisse de 8,4 millions d'euros du montant de l'impôt sur le résultat ;
- une amélioration de 1,1 million d'euros du résultat des entités mises en équivalence ;
- une amélioration de 1,3 million d'euros des intérêts minoritaires.

5.5 – FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

5.5.1 – Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017 :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Flux de trésorerie des opérations courantes	925,3	863,7
Flux de trésorerie des opérations d'investissements*	(571,8)	(1 802,1)
Flux de trésorerie des opérations financières	(152,2)	887,4
Effet net des conversions sur la trésorerie	(1,8)	(66,1)
Variation nette de la trésorerie	199,5	(117,1)
* dont dépenses d'investissement et frais de développement capitalisés	(184,3)	(178,2)

Pour une analyse détaillée 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.

5.5.1.1 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES

Les flux de trésorerie des opérations courantes se soldent par une ressource de 925,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre une ressource de 863,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 soit une augmentation de 61,6 millions d'euros.

Cette hausse est essentiellement due à l'augmentation de la marge brute d'autofinancement (définie comme les flux de trésorerie des opérations courantes plus la variation du besoin en fonds de roulement) qui atteint 1 100,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 à comparer à 919,8 millions d'euros au 31 décembre 2017

partiellement compensée par une hausse de la variation du besoin en fonds de roulement qui s'est traduite par une utilisation de trésorerie de 175,2 millions d'euros en 2018 à comparer à une utilisation de trésorerie de 56,1 millions d'euros sur la même période de 2017, soit une utilisation de trésorerie en hausse de 119,1 millions d'euros.

5.5.1.2 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissements au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 se sont élevés à 571,8 millions d'euros contre 1 802,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Cette baisse est principalement due à la diminution des acquisitions de filiales.

Le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) s'est élevé à 394,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2018 (contre 1 638,0 millions d'euros au cours de l'exercice 2017).

Les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 184,3 millions d'euros au cours de la période close le 31 décembre 2018 (dont 33,7 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés), soit une hausse de 3,4 % par rapport aux investissements et aux frais de développement capitalisés de 178,2 millions d'euros au cours de la période close le 31 décembre 2017 (dont 33,6 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés).

5.5.2 – Endettement

L'endettement brut total du Groupe (défini comme la somme des emprunts à long terme et à court terme, y compris des titres négociables à court terme et des concours bancaires courants) s'élève à 3 319,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 3 042,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 1 022,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 823,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

L'endettement net total (défini comme l'endettement brut après déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des valeurs mobilières de placement) s'élève à 2 296,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 2 219,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le ratio de l'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés est d'environ 50 % au 31 décembre 2018 à comparer avec un ratio de 54 % au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, l'endettement brut total comprend :

- 2 500,0 millions d'euros au titre des emprunts obligataires émis en avril 2012 (400 millions d'euros), décembre 2015 (300 millions

5.5.1.3 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Les flux de trésorerie des opérations financières se soldent par un besoin de 152,2 millions d'euros en 2018, incluant principalement le versement de dividendes pour un montant de 336,8 millions d'euros et des remboursements d'emprunts pour 400,5 millions d'euros partiellement compensés par une augmentation des concours bancaires courants de 249,2 millions d'euros ainsi que la mise en place de nouveaux financements long terme pour 418,7 millions d'euros.

d'euros), juillet 2017 (1 milliard d'euros), octobre 2017 (400 millions d'euros) et mars 2018 (400 millions d'euros) ;

- 340,4 millions d'euros au titre des Obligations *Yankee* ; et
- 478,7 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 4.6.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

La trésorerie et équivalents de trésorerie (1 022,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 823,0 millions d'euros au 31 décembre 2017) correspondent essentiellement à des dépôts bancaires à très court terme. Dans ce cadre, le risque de contrepartie fait l'objet d'une surveillance particulière.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 4.6.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence pour une description des contrats de financement du Groupe.

5.6 – INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Les investissements industriels prennent en compte la capitalisation d'un certain nombre de frais de développement conformément à la norme IAS 38.

En 2018, les investissements et les frais de développement capitalisés ont représenté 184,3 millions d'euros, soit 3,1 % du chiffre d'affaires consolidé contre 178,2 millions d'euros en 2017, soit 3,2 % du chiffre d'affaires.

Les dépenses d'investissement sont largement consacrées aux produits nouveaux mais également à la productivité et aux moyens commerciaux. Dans le même temps le Groupe poursuit de nombreuses initiatives industrielles visant à maîtriser ses capitaux employés.

5.7 – 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, 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 5.3 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence). Il n'existe par ailleurs aucun engagement hors-bilan significatif donné en relation avec la croissance externe.

5.8 – 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 2018.

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Échéancier de paiement par période				
	Total	À moins d'1 an	Entre 1 et 3 ans	Entre 3 et 5 ans	Au-delà 5 ans
Emprunts	3 311,1	399,0	21,8	849,9	2 040,5
Engagements de crédit-bail	8,0	1,5	3,0	3,4	0,0
Endettement brut*	3 319,1	400,5	24,8	853,3	2 040,5
Contrats de location simple	265,4	65,7	89,9	52,3	57,5
TOTAL DES ENGAGEMENTS	3 584,5	466,2	114,7	905,6	2 098,0

* Y compris coûts d'émission de la dette.

5.9 – VARIATION DES TAUX DE CHANGE

Un grand nombre de filiales étrangères du Groupe opèrent dans des pays qui ne font pas partie de la zone euro. Environ 65 % du chiffre d'affaires en 2018 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 indiquées, certaines informations relatives au taux de change euro/dollar américain de 2014 à 2018, exprimées en euro par rapport au dollar américain. 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 américain)	Taux de clôture	Taux moyen ⁽¹⁾	Plus haut	Plus bas
2014	0,82	0,75	0,82	0,72
2015	0,92	0,90	0,95	0,83
2016	0,95	0,90	0,96	0,87
2017	0,83	0,89	0,96	0,83
2018	0,87	0,85	0,88	0,81

(1) Le taux moyen de l'euro est calculé sur la moyenne des données mensuelles pour la période annuelle concernée.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 5.1.2.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence pour une description de la gestion du risque de change.

5.10 – INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS

5

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 contrepartie ;
- 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, 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 est animée par la Direction financement et trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par la Direction financière et la Direction générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers.

Une description détaillée de ces risques et de leur gestion par Legrand figure à la note 5.1.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière figurent dans le chapitre 3 du présent document de référence.

5.11 – 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 paiements fondés sur des 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 des règles comptables significatives que la Société utilise dans la préparation de ses états financiers consolidés figure dans les notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence, et en particulier la note 1.2.3.

5.12 – NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS

Les principales normes et interprétations publiées par l'IASB applicables de manière obligatoire ont concerné les normes suivantes :

- IFRS 9 – Instruments financiers ; et
- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients.

Les principales normes et interprétations publiées par l'IASB applicables de manière obligatoire à compter des exercices futurs concernent les normes suivantes :

- IFRS 16 – Contrats de location ;
- IFRIC 23 – Incertitudes relatives au traitement des impôts sur le résultat.

Une description synthétique de ces normes et de leurs éventuelles conséquences sur les informations financières communiquées par le Groupe figure dans la note 1.2.1.3 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

5.13 – INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Le Groupe poursuit en 2019 sa stratégie de croissance rentable et durable, créatrice de valeur.

Sur la base de projections macroéconomiques globalement favorables mais incertaines pour 2019, Legrand se fixe pour objectif une progression organique de ses ventes en 2019 comprise entre 0 % et + 4 %. Le Groupe retient par ailleurs pour 2019 un objectif

de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2018) comprise entre 19,9 % ⁽¹⁾ et 20,7 % ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires.

Legrand poursuivra également sa stratégie d'acquisitions et sa démarche RSE avec le lancement d'une nouvelle feuille de route 2019-2021.

5.14 – RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros sauf nombre d'actions, résultats par action et nombre de salariés)

	2014	2015	2016	2017	2018
Capital en fin de période					
Capital social	1 065,4	1 067,7	1 069,3	1 067,2	1 070,0
Nombre d'actions	266 357 615	266 930 602	267 327 374	266 805 751	267 495 149
Résultats globaux					
Chiffre d'affaires	4 499,1	4 809,9	5 018,9	5 520,8	5 997,2
Résultat avant impôts, amortissements et dépréciations	937,2	979,7	1 025,1	1 154,8	1 281,3
Impôts sur le résultat	(238,4)	(258,0)	(218,6)	(224,2)	(301,3)
Résultat des entités mises en équivalence	0,0	0,0	(1,3)	(1,5)	(0,4)
Résultat net de la période	533,3	552,0	630,2	713,2	772,4
Montant des dividendes versés	279,3	293,1	307,1	317,1	336,8
Résultats par action ⁽¹⁾					
Résultat avant impôts, amortissements et dépréciations	3,527	3,678	3,848	4,334	4,801
Résultat net part du Groupe	2,001	2,067	2,359	2,669	2,892
Dividende versé par action ordinaire	1,05	1,10	1,15	1,19	1,26
Personnel					
Nombre de salariés en fin de période	33 556	32 667	32 722	34 105	34 384
Charges de personnel	1 170,8	1 256,3	1 299,1	1 411,3	1 512,3

(1) Les résultats par action sont calculés sur la base du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, soit 265 703 963 actions en 2014, 266 375 725 actions en 2015, 266 395 359 actions en 2016, 266 432 980 actions en 2017 et 266 878 862 actions en 2018.

(1) Après prise en compte d'un impact favorable estimé d'environ + 0,1 point lié à l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019

5.15 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Les informations financières sélectionnées pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016 ont été établies sur la base des états financiers consolidés préparés conformément aux normes IFRS figurant au chapitre 8 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 états financiers consolidés du Groupe, les Notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 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 %)	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	5 997,2	5 520,8	5 018,9
croissance totale	8,6 %	10,0 %	4,3 %
croissance à périmètre et taux de change constants	4,9 %	3,1 %	1,8 %
EBITDA ⁽¹⁾	1 346,2	1 241,5	1 109,0
EBITDA récurrent ⁽²⁾	1 374,1	1 262,7	1 134,1
Résultat opérationnel ajusté ⁽³⁾	1 212,1	1 104,9	978,5
en pourcentage du chiffre d'affaires	20,2 %	20,0 %	19,5 %
Résultat opérationnel ajusté récurrent ⁽²⁾	1 237,8	1 125,4	1 003,6
Résultat net part du Groupe ajusté ⁽⁴⁾	771,7	625,7	567,3
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,9 %	11,3 %	11,3 %
Résultat net de la période ⁽⁵⁾	772,4	713,2	630,2
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,9 %	12,9 %	12,6 %
Cash flow libre ⁽⁶⁾	746,3	695,8	673,0
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,4 %	12,6 %	13,4 %
Cash flow libre normalisé ⁽⁷⁾	893,5	735,2	623,9
en pourcentage du chiffre d'affaires	14,9 %	13,3 %	12,4 %
Dettes financières nettes au 31 décembre ⁽⁸⁾	2 296,6	2 219,5	957,0

(1) L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel majoré des amortissements et des dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles (y compris frais de développement capitalisés), des reversements des réévaluations de stocks et des pertes de valeur des goodwill.

(2) 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).

(3) 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.

(4) Le résultat net part du Groupe ajusté ne prend pas en compte l'effet net favorable des produits et charges d'impôt non récurrents significatifs consécutifs aux évolutions annoncées de la fiscalité, principalement en France et aux États-Unis. Cet effet net favorable est ajusté car il ne reflète pas une performance récurrente. Pour davantage de détails, le lecteur est invité à se référer au chapitre 8.8.1 du présent document de référence.

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

(6) Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.

(7) Le cash flow libre normalisé est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes, sur la base d'un besoin en fonds de roulement normalisé représentant 10 % du chiffre d'affaires des 12 derniers mois à structure et taux de change constants et rapporté à la période considérée, et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.

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

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017	2016
Résultat net de la période	772,4	713,2	630,2
Résultat des entités mises en équivalence	0,4	1,5	1,3
Impôts sur le résultat	301,3	224,2	218,6
(Gains) pertes de change	(2,2)	8,3	(6,5)
Produits financiers	(12,0)	(13,7)	(10,9)
Charges financières	79,1	92,1	101,3
Résultat opérationnel	1 139,0	1 025,6	934,0
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	100,9	99,8	97,1
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (y compris frais de développement capitalisés) et reversement des réévaluations de stocks de Milestone	106,3	116,1	77,9
Pertes de valeur des <i>goodwill</i>	0,0	0,0	0,0
EBITDA	1 346,2	1 241,5	1 109,0
Charges liées aux restructurations	27,9	21,2	25,1
EBITDA récurrent	1 374,1	1 262,7	1 134,1

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017	2016
Résultat net de la période	772,4	713,2	630,2
Résultat des entités mises en équivalence	0,4	1,5	1,3
Impôts sur le résultat	301,3	224,2	218,6
(Gains) pertes de change	(2,2)	8,3	(6,5)
Produits financiers	(12,0)	(13,7)	(10,9)
Charges financières	79,1	92,1	101,3
Résultat opérationnel	1 139,0	1 025,6	934,0
Amortissements et frais et produits liés aux acquisitions	73,1	79,3	44,5
Pertes de valeur des <i>goodwill</i>	0,0	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	1 212,1	1 104,9	978,5
Charges liées aux restructurations ajustées ⁽¹⁾	25,7	20,5	25,1
Résultat opérationnel ajusté récurrent	1 237,8	1 125,4	1 003,6

(1) Les charges liées aux restructurations ajustées sont définies comme les charges liées aux restructurations ajustées des réévaluations d'actifs pratiquées lors des acquisitions.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation des dépenses de recherche et développement avec les frais de recherche et développement :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017	2016
Frais de recherche et développement	(276,5)	(252,1)	(237,7)
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	(3,9)	(7,6)	(2,8)
Dotation aux amortissements des frais de développement capitalisés	28,5	29,4	27,1
Dépenses de recherche et développement avant frais de développement capitalisés	(251,9)	(230,3)	(213,4)
Frais de développement capitalisés	(33,7)	(33,6)	(34,6)
Dépenses de recherche et développement	(285,6)	(263,9)	(248,0)

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017	2016
Flux de trésorerie des opérations courantes	925,3	863,7	831,8
Produit résultant des cessions d'actifs	5,3	10,3	2,1
Investissements	(150,6)	(144,6)	(126,3)
Frais de développement capitalisés	(33,7)	(33,6)	(34,6)
Cash flow libre	746,3	695,8	673,0
Hausse (baisse) du besoin en fonds de roulement	175,2	56,1	(40,4)
(Hausse) baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	(28,0)	(16,7)	(8,7)
Cash flow libre normalisé	893,5	735,2	623,9

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017	2016
Emprunts non courants	2 918,6	2 457,1	1 550,7
Emprunts courants	400,5	585,4	346,4
Trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement	(1 022,5)	(823,0)	(940,1)
Dette financière nette	2 296,6	2 219,5	957,0

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017	2016
Capital social	1 070,0	1 067,2	1 069,3
Réserves	4 051,8	3 644,6	3 227,8
Réserves de conversion	(530,6)	(573,2)	(240,0)
Capitaux propres revenant au Groupe	4 591,2	4 138,6	4 057,1



6

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

6.1 – ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ	180
6.1.1 – Conseil d'administration	181
6.1.2 – Administratrice Référente	195
6.1.3 – Comités spécialisés du Conseil d'administration	197
6.1.4 – Direction générale de la Société	205
6.1.5 – Contrats de services	207
6.2 – RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	208
6.2.1 – Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat au titre de l'exercice 2019	208
6.2.2 – Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018	216
6.2.3 – Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société	233
6.2.4 – Autres avantages accordés aux mandataires sociaux	233
6.2.5 – Politique de rémunération attribuable au titre de l'exercice 2019 et éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires	233

6.1 – 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 tel que révisé en juin 2018 (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», la recommandation à laquelle la Société ne se conforme pas strictement est présentée et expliquée sous format synthétique dans le tableau ci-dessous :

Recommandation du Code de Gouvernement d'Entreprise à laquelle la Société ne se conforme pas strictement	Explication
<p>Présence d'un administrateur salarié au sein du Comité des rémunérations</p> <p>Le Code de Gouvernement d'Entreprise recommande qu'un administrateur salarié soit membre du Comité des rémunérations.</p>	<p>À l'occasion de sa revue de la composition des différents comités, le Conseil, en concertation avec l'administrateur représentant les salariés, n'a pas jugé opportun de procéder à sa nomination au sein du Comité des rémunérations et a privilégié sa nomination au sein du Comité d'audit. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance a en effet jugé que son expertise en cybersécurité et son expérience au sein de la Direction des systèmes d'information de la Société pourraient bénéficier utilement aux travaux du Comité d'audit en particulier sur les risques informatiques.</p> <p>En tout état de cause, il est rappelé que le Comité des rémunérations exerce son activité sous la responsabilité du Conseil. Les travaux, recommandations et avis du comité font l'objet de comptes rendus détaillés et sont discutés lors des réunions du Conseil par l'intégralité des administrateurs, y compris l'administrateur représentant les salariés.</p>

6.1.1 – Conseil d'administration

6.1.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Principes applicables

Les statuts actuels de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration définissent les principes suivants :

- **nombre d'administrateurs** : le Conseil d'administration 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) ;
- **durée des fonctions des administrateurs** : la durée du mandat d'administrateur 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 ;
- **détention d'actions Legrand** : 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. Au-delà de cette obligation statutaire, le règlement intérieur du Conseil d'administration recommande que chaque administrateur acquière progressivement, au cours de son mandat, un nombre d'actions équivalent à une année du montant de ses jetons de présence (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de bourse du précédent exercice clos) ;
- **âge limite des administrateurs** : aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée administrateur 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, l'administrateur le plus âgé 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 ;
- **présidence du Conseil d'administration** : le Président est nommé par le Conseil d'administration, parmi ses membres. Il 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. Sa rémunération est fixée par le Conseil d'administration ;
- **vice-présidence du Conseil d'administration** : un Vice-Président peut être désigné, le cas échéant, par le Conseil d'administration. Il est alors chargé de suppléer le Président en cas d'empêchement de ce dernier. Le Vice-Président est soumis à la même limite d'âge que le Président ;
- **administrateur référent** : un administrateur référent peut être désigné par le Conseil d'administration. Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, l'administrateur référent doit être désigné parmi les administrateurs indépendants. Sa nomination est obligatoire si les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne. Parmi ses attributions, il peut, le cas échéant, convoquer directement le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.1.2 « Administratrice Référente » pour connaître le détail de l'ensemble des missions et moyens de l'Administratrice Référente ;
- **cooptation** : 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.

Composition du Conseil d'administration

	Informations personnelles				Expérience			Position au sein du Conseil			
	Nom	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées ⁽¹⁾	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil ⁽²⁾	Participation à des comités du Conseil
Dirigeant mandataire social / Administrateur	Gilles Schnepf	60	M	Française	2 168 373	1 ⁽³⁾		10/12/2002	Assemblée Générale 2022	16 ans	Stratégie/RSE
	Olivier Bazil	72	M	Française	2 110 829	1		10/12/2002	Assemblée Générale 2022	16 ans	Nominations et Gouvernance Stratégie/RSE
	Isabelle Boccon-Gibod	50	F	Française	1 000	2	✓	21/05/2016	Assemblée Générale 2020	3 ans	Audit Stratégie/RSE
	Christel Bories	54	F	Française	2 190	2	✓	25/05/2012	Assemblée Générale 2020	7 ans	Audit Stratégie/RSE (Présidente)
Administrateurs	Angeles Garcia-Poveda	48	F	Espagnole	3 200	0	✓	25/05/2012	Assemblée Générale 2020	7 ans	Nominations et Gouvernance (Présidente) Rémunérations (Présidente) Stratégie/RSE
	Edward A. Gilhuly	59	M	Américaine	119 212	1	✓	29/05/2018	Assemblée Générale 2022	1 an	Stratégie/RSE
	Patrick Koller	60	M	Franco-allemande	1 000	1	✓	29/05/2018	Assemblée Générale 2022	1 an	Nominations et Gouvernance Rémunérations
	Annalisa Loustau Elia	53	F	Italienne	1 340	1	✓	25/05/2013	Assemblée Générale 2021	6 ans	Rémunérations
Administrateurs représentant les salariés actionnaires	Philippe Jeulin	66	F	Française	1 350	0	✓	26/05/2011	Assemblée Générale 2019	8 ans	Audit (Présidente) Rémunérations
Administrateurs représentant les salariés	Philippe Jeulin	61	M	Française	0	0		26/06/2018	Assemblée Générale 2022	1 an	Audit

(1) Le mandat exercé au sein de la Société n'est pas pris en compte dans le calcul.

(2) À la date de la prochaine Assemblée Générale, soit le 29 mai 2019.

(3) Sous réserve que les actionnaires de la société PSA approuvent les résolutions soumises à leur vote lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019, Monsieur Gilles Schnepf exercerait un second mandat au sein d'une société cotée autre que la Société.

À la date d'enregistrement du document de référence de la Société, le Conseil d'administration est composé de dix membres dont le Président du Conseil d'administration, l'Administratrice Référente et l'Administrateur représentant les salariés. Les biographies des administrateurs de la Société figurent aux pages 369-378 du document de référence de la Société.

Par ailleurs, au jour de la publication du présent document de référence et conformément aux termes d'un accord avec les organisations syndicales, quatre représentants du Comité social et économique central assistent également aux réunions du Conseil d'administration de la Société, avec voix consultative.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, le Comité social et économique central, réuni le 1^{er} février 2018, s'est prononcé sur les modalités de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration de la Société en faisant le choix d'une désignation de l'administrateur représentant les salariés par le Comité central d'entreprise.

Depuis 2011, un échelonnement des mandats a été progressivement mis en place au sein du Conseil d'administration de la Société, tel que reflété dans le tableau suivant :

	Assemblée Générale 2019	Assemblée Générale 2020	Assemblée Générale 2021	Assemblée Générale 2022
Nombre de mandats venant à échéance	1	3	1	5

Absence de condamnation et de conflits d'intérêts

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 ;
- 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.

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.

Conformément aux stipulations de la Charte des administrateurs, les administrateurs s'engagent (i) à porter à la connaissance de l'administrateur référent et du Conseil d'administration tout conflit

Ainsi, Monsieur Philippe Jeulin a été désigné par le Comité central d'entreprise pour occuper la fonction d'Administrateur représentant les salariés à compter du 26 juin 2018.

Le nombre d'administrateurs étant inférieur à 12 (étant précisé que l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans ce calcul) au jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés, un seul administrateur représentant les salariés a été désigné conformément aux dispositions légales en vigueur.

L'administrateur désigné en qualité de représentant des salariés a le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs. À ce titre, il est soumis à l'ensemble des dispositions du règlement intérieur régissant les droits et obligations des administrateurs.

d'intérêts, même potentiel, à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise 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.

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil d'administration précise les règles de prévention et de gestion des conflits d'intérêts. Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit en effet que l'administrateur référent de la Société est chargé 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'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel et il doit en faire part au Conseil d'administration, de même qu'il est tenu de lui faire part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même.

Aucun conflit d'intérêts, même potentiel, n'a été porté à la connaissance de l'Administratrice Référente ou du Conseil d'administration.

En outre, le Président du Conseil d'administration de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et de la gouvernance et le Conseil d'administration de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur .

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 reprend les critères d'indépendance du Code de Gouvernement d'Entreprise. Ainsi, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration et à celles du Code de Gouvernement d'Entreprise, un administrateur indépendant ne doit pas :

- être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ou du Groupe,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société, ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- être dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif 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, conseil :
 - 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 est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel ;

- avoir un lien familial proche avec un mandataire social 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 ;
- être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans, la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervenant à la date des douze ans ;
- être dirigeant mandataire social non exécutif et percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence.

- être un actionnaire important de la Société participant à son contrôle

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, sur rapport du Comité des nominations et de la gouvernance, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Procédure de qualification des administrateurs indépendants

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société, la qualification d'administrateur indépendant est débattue par le Comité des nominations et de la gouvernance au regard des critères d'indépendance définis précédemment et arrêtée par le Conseil d'administration à l'occasion de la nomination d'un administrateur et annuellement pour l'ensemble des administrateurs. Les conclusions de l'examen du Conseil d'administration sont portées à la connaissance des actionnaires.

Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant le critère des relations d'affaires entre la Société et ses administrateurs

À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des administrateurs, le Comité des nominations et de la gouvernance puis le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 20 mars 2019, ont analysé les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe d'une part et chaque administrateur ou les entreprises auxquelles ils sont associés (en tant que client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou conseil) d'autre part.

Afin de préparer l'évaluation, le Comité des nominations et de la gouvernance avait adressé aux administrateurs un questionnaire d'indépendance. Le comité a ensuite procédé à l'analyse de la situation de chaque administrateur au regard des réponses communiquées, avec les objectifs suivants :

- déterminer l'existence d'une relation d'affaires ;
- puis le cas échéant, évaluer la nature significative ou non de cette relation, par l'application de critères qualitatifs (contexte, historique et organisation de la relation, pouvoirs respectifs des parties) ainsi que de critères quantitatifs (matérialité de la relation pour les parties).

Les examens auxquels il a été procédé ont révélé qu'aucun des administrateurs n'entretenait de relations d'affaires avec Legrand.

Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant les autres critères d'indépendance

Après avoir examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance rappelés précédemment, le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a renouvelé son évaluation selon laquelle Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories, Angeles Garcia-Poveda, Annalisa Loustau Elia et Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants :

	Gilles Schnepp	Olivier Bazil	Isabelle Boccon- Gibod	Christel Bories	Angeles Garcia- Poveda	Edward A. Gilhuly	Patrick Koller	Annalisa Loustau Elia	Éliane Rouyer- Chevalier
Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Durée de mandat supérieure à 12 ans	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ : représente un critère d'indépendance satisfait.

X : représente un critère d'indépendance non satisfait.

La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élève ainsi à 77,78 % ⁽¹⁾, 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 quatre membres, dont trois indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾. 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 de la gouvernance est composé de trois membres dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de 66,67 % 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 des rémunérations est composé de quatre membres tous indépendants, soit une proportion de 100 % 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 six membres dont quatre administrateurs indépendants, soit une proportion de 66,67 % d'administrateurs indépendants.

En ce qui concerne l'administrateur référent, sa désignation est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que l'administrateur référent soit indépendant (à cet égard, le lecteur est également invité à se référer au paragraphe 6.1.2).

(1) Il est rappelé que Monsieur Philippe Jeulin, administrateur représentant les salariés, est membre du Comité d'audit, mais n'est pas pris en compte, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'administration et des comités spécialisés.

Évolution dans la composition du Conseil d'administration

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2018

Au cours de l'exercice 2018, les évolutions dans la composition du Conseil d'administration ont été les suivantes :

Départ	Nomination	Renouvellement
M. François Grappotte (30 mai 2018)	M. Edward A. Gilhuly (30 mai 2018)	M. Olivier Bazil (30 mai 2018)
M. Dongsheng Li (30 mai 2018)	M. Patrick Koller (30 mai 2018)	M. Gilles Schnepf (30 mai 2018)
M. Thierry de La Tour d'Artaise (30 mai 2018)	M. Philippe Jeulin (26 juin 2018)	

Les mandats d'administrateurs de Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte, Dongsheng Li et Gilles Schnepf, sont arrivés à échéance en 2018. Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf ont souhaité se porter candidats à leur propre succession.

Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf sont administrateurs de la Société depuis 2002 et ont chacun eu au moins 25 ans d'expérience professionnelle au sein du Groupe. Ils ont par ailleurs chacun exercé des mandats d'administrateurs ou de membres du Conseil de surveillance de sociétés du CAC 40 autres que Legrand. Ils apportent ainsi au Conseil et aux comités spécialisés leur expérience ainsi que leur connaissance du Groupe et de ses activités.

Monsieur Olivier Bazil est également membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et du Comité des nominations et de la gouvernance. Monsieur Gilles Schnepf a été quant à lui, Président Directeur Général de Legrand du 17 mars 2006 au 8 février 2018 et est membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale.

Le Conseil d'administration du 7 février 2018, dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général à compter du 8 février 2018, a décidé, à compter de cette date, de renouveler Monsieur Gilles Schnepf dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration.

Par conséquent, le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 30 mai 2018 de renouveler le mandat de ces administrateurs pour une durée de quatre ans. Les actionnaires se sont prononcés en faveur de ce renouvellement.

Monsieur François Grappotte, administrateur de la Société depuis 2002, n'a pas souhaité se porter candidat à sa propre succession et en a informé le Conseil d'administration.

Monsieur Dongsheng Li, administrateur de la Société depuis 2012, a fait part de son intention de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat, en raison des mandats d'administrateur qu'il occupait par ailleurs dans d'autres sociétés cotées en Chine, et qui le conduisait à dépasser le nombre de mandats recommandés par les bonnes pratiques de gouvernance et en a informé le Conseil d'administration.

En raison de la perte de sa qualité d'administrateur indépendant à compter du 6 avril 2018, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, administrateur de la Société depuis 2006, a indiqué renoncer à son mandat d'administrateur de Legrand (et de membre du Comité des nominations et de la gouvernance) à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 mai 2018.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a mandaté un cabinet de recrutement externe afin de rechercher deux nouveaux administrateurs dont la candidature pourrait être présentée à l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 30 mai 2018. Ce mandat a également été donné sur la base des conclusions de l'auto-évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés conduite en 2017 au titre de l'exercice 2016 au cours de laquelle les administrateurs avaient exprimé le souhait d'élargir la composition du Conseil d'administration par la sélection d'un profil de dirigeant de société cotée, orienté sur le monde industriel ainsi que par celle d'un profil de nationalité américaine, compte tenu de la part croissante de l'activité du Groupe aux États-Unis. Au cours de cette recherche, différents profils et candidats ont été examinés et reçus par les membres du Comité des nominations et de la gouvernance, qui a tenu le Conseil d'administration informé de l'avancement de ses travaux. À l'issue de ce processus, et après s'être assuré que les profils des candidats retenus correspondaient aux profils recherchés et qu'ils disposeraient du temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions, le Conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, la candidature de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller lors de la réunion du 20 mars 2018.

Après avoir examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance rappelés précédemment, le Comité des nominations et de la gouvernance a qualifié Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller d'indépendants ; ces derniers n'entretenant aucune relation d'affaires avec Legrand.

Ainsi, Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller ont été nommés administrateurs de la Société par l'Assemblée Générale réunie le 30 mai 2018.

Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2019

Le mandat d'administrateur de Madame Éliane Rouyer-Chevalier arrive à échéance en 2019. Elle a souhaité se porter candidate à sa propre succession. Madame Éliane Rouyer-Chevalier, administratrice de la Société depuis 2011, est également Présidente du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations.

Elle dispose de qualifications financières et comptables, d'une compétence pointue en matière de communication financière et de responsabilité sociétale particulièrement utiles au Conseil et aux comités auxquelles elle participe. Son expertise relative aux sujets réglementaires bénéficie également aux travaux de ces instances.

Au cours de sa séance du 20 mars 2019, le Conseil d'administration a renouvelé, sur recommandation du Comité des nominations et

de la gouvernance, son évaluation selon laquelle (i) il n'existait pas de relations d'affaires significatives entre Madame Éliane Rouyer-Chevalier et Legrand et selon laquelle (ii) Madame Éliane Rouyer-Chevalier pouvait être qualifiée d'administratrice indépendante. Le Conseil d'administration a par ailleurs procédé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance à l'analyse du nombre de mandats extérieurs à la Société de Madame Éliane Rouyer-Chevalier. Cette analyse a révélé que Madame Éliane Rouyer-Chevalier disposait du temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions, le nombre de mandats extérieurs à la Société de Madame Éliane Rouyer-Chevalier étant conforme aux règles du Code de commerce et du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Il résulte de ce qui précède que le Conseil d'administration a souhaité proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 29 mai 2019 de renouveler le mandat de Madame Éliane Rouyer-Chevalier, pour une durée de quatre ans (le lecteur est également invité à se référer à la présentation de l'ordre du jour et des projets de résolutions figurant en annexe 4 du document de référence de la Société).

Par ailleurs, dans le cadre du processus externe de recrutement de nouveaux administrateurs conduit en 2018 et décrit précédemment, la candidature d'un troisième administrateur, Monsieur Michel Landel avait été retenue parmi les candidats sélectionnés lors du Conseil d'administration du 7 février 2018, trois administrateurs allant quitter le Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 mai 2018. Monsieur Michel Landel avait confirmé son intérêt pour rejoindre le Conseil d'administration de la Société tout en indiquant qu'il ne serait disponible qu'en 2019.

Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance a jugé que par son expérience de dirigeant d'une entreprise cotée ayant une activité importante à l'international, par ses engagements forts et précurseurs pris en matière de diversité et d'une manière générale, sa connaissance des sujets de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Monsieur Michel Landel pourrait utilement contribuer aux travaux du Conseil d'administration.

Au cours de sa séance du 20 mars 2019, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, examiné la situation individuelle de Monsieur Michel Landel et constaté que (i) il n'existait pas de relations d'affaires significatives entre Monsieur Michel Landel et Legrand, que (ii) Monsieur Michel Landel pouvait être qualifiée d'administrateur indépendant. Le Conseil d'administration s'est également assuré que Monsieur Michel Landel disposerait du temps nécessaire à l'exercice de ces fonctions, le nombre de mandats extérieurs à la Société de Monsieur Michel Landel étant conforme aux règles du Code de commerce et du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Il résulte de ce qui précède que le Conseil d'administration a souhaité proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 29 mai 2019, la nomination de Monsieur Michel Landel, en qualité d'administrateur indépendant, pour une durée de quatre ans (le lecteur est également invité à se référer à la présentation de l'ordre du jour et des projets de résolutions figurant en annexe 4 du document de référence de la Société).

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, notamment en termes de diversité. Son objectif permanent est d'améliorer la représentation des femmes et des hommes, l'internationalisation, la diversité des compétences, des expériences internationales, des expertises 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. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 29 mai 2019 sur le renouvellement du mandat de Madame Éliane Rouyer-Chevalier, en qualité d'administrateur de la Société, et sur la nomination de Monsieur Michel Landel, il conviendra de noter, parmi les onze membres (dont 1 administrateur représentant les salariés), composant le Conseil d'administration, la présence de :

- **cinq femmes**, soit une proportion de 50 % ⁽¹⁾, ce qui est supérieur au ratio minimum des dispositions du Code de commerce (40 % à compter de 2017) ;
- **huit administrateurs indépendants**, soit un ratio de 80 % ⁽¹⁾, ce qui est supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise ;
- **cinq nationalités différentes**, avec un administrateur américain, une administratrice espagnole, une administratrice italienne, un administrateur franco-allemand et sept administrateurs français.

Concernant la représentation des femmes et des hommes, le Conseil d'administration a constaté que la proportion de femmes en son sein serait de 50 % dans l'hypothèse d'un vote favorable des renouvellements de mandats et nominations d'administrateurs soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 29 mai 2019. Le Conseil d'administration apprécie en outre le travail d'ouverture conséquent effectué ces dernières années, concernant l'internationalisation de ses membres et leurs expériences.

Au titre de l'année 2018, le Conseil d'administration a estimé que les compétences des administrateurs étaient variées et complémentaires, certains administrateurs disposant de compétences stratégiques, de Directions générales de groupes industriels, et d'autres, de compétences financières ou d'expertises 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 a garanti au Conseil une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement.

Depuis 2017, Legrand a été classé parmi les 10 sociétés du premier quartile du CAC 40 ayant les meilleures pratiques de gouvernance dans le cadre de l'indice « CAC 40 Gouvernance » lancé par Euronext en partenariat avec Vigeo Eiris basé sur des indicateurs rassemblés autour de 4 axes dont un est relatif au Conseil d'administration (efficacité, équilibre des pouvoirs, intégration des facteurs de responsabilité sociale).

(1) L'administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte, (i) conformément aux dispositions légales, dans le calcul du ratio minimum d'administrateurs d'un même sexe et (ii) conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'administration

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le Conseil d'administration a considéré que sa composition était satisfaisante en 2018 au regard des critères de diversité examinés. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toute évolution potentielle qui pourrait être pertinente et en cohérence avec le développement et le dynamisme du Groupe.

Sur ces bases et dans le cadre de l'échéance prochaine du mandat d'administratrice de Madame Éliane Rouyer-Chevalier, le Conseil d'administration a choisi :

- d'apporter son soutien au renouvellement du mandat de l'administratrice qui s'est portée candidate à sa propre succession, pour les raisons évoquées dans le paragraphe précédent intitulé « Évolution dans la composition du Conseil d'administration » ;
- de soutenir la candidature du Monsieur Michel Landel eu égard aux motifs précédemment évoqués.

6.1.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté, conformément aux statuts, d'un règlement intérieur ayant notamment pour objectif 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 exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

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 de 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. Ainsi, il s'attache à promouvoir la création de valeur par la Société à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

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 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 tout prêt, avance ou crédit 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 toute participation ou activité 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 toute participation ou activité 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 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 tout traité ou transaction, ou l'acceptation de tout 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,
- de façon générale, toute opération significative d'un montant supérieur à 100 millions d'euros se situant hors de la stratégie annoncée de Legrand ;
- d'examiner et d'approuver le compte rendu d'activité du Conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- d'examiner et d'approuver, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise 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 débattre des performances des dirigeants mandataires sociaux, hors la présence des intéressés, et de déterminer, sur proposition du Comité des rémunérations, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de répartir les jetons de présence ;
- de délibérer sur les projets de plans d'options et d'actions gratuites et toute autre forme de rémunération en actions ou de rémunération indexée ou liée à des actions ;
- de veiller à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ainsi que sur ses perspectives à long terme ;
- d'examiner régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence ;
- de s'assurer, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ;
- de s'assurer que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- d'approuver le rapport de gestion incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération.

Le Conseil d'administration est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale, et veille à un fonctionnement efficace des organes sociaux dans le respect des principes de bonne gouvernance.

Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et le convoque. Il coordonne les travaux du Conseil d'administration avec ceux des comités spécialisés.

Dans les relations avec les autres organes de la Société et vis-à-vis de l'extérieur, le Président du Conseil d'administration est le seul à pouvoir agir au nom du Conseil d'administration et à s'exprimer en son nom, sauf circonstances exceptionnelles, et hormis mission particulière ou mandat spécifique confié par le Conseil d'administration à un autre administrateur.

Il peut entendre les Commissaires aux comptes en vue de la préparation des travaux du Conseil d'administration et des comités.

Le Président se coordonne avec le Directeur Général, qui assure seul la Direction et la gestion exécutive de la Société.

Le Président reçoit du Directeur Général l'ensemble des informations requises par la loi au titre du rapport sur le contrôle interne.

Il peut demander au Directeur Général ou à tout responsable, et particulièrement au responsable de la fonction de gestion des risques, toute information propre à éclairer le Conseil d'administration et ses comités dans l'accomplissement de leur mission.

Relations entre le Conseil d'administration et les actionnaires

Suite à la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et dans le cadre de l'introduction d'une nouvelle recommandation au sein du Code de Gouvernement d'Entreprise tel que révisé en juin 2018, il a été décidé de modifier le règlement intérieur du Conseil d'administration afin de confier la mission de dialogue entre le Conseil d'administration et les actionnaires au Président du Conseil d'administration, accompagné du Directeur des Relations Investisseurs.

En fonction des thèmes abordés, la présence de membres du *management* sera envisagée.

Il est précisé qu'en cas d'indisponibilité du Président du Conseil d'administration, la mission de dialogue du Conseil d'administration avec les actionnaires peut être confiée par ce dernier à l'administrateur référent, suivant les mêmes modalités (accompagnement du Directeur des Relations Investisseurs et membres supplémentaires du *management* en fonction des thèmes abordés).

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Président du Conseil d'administration (ou l'administrateur référent) rend compte au Conseil d'administration de cette 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.

L'administrateur référent, le cas échéant, peut également (i) demander au Président de convoquer le Conseil d'administration ou, (ii) convoquer directement le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil.

En outre, le Directeur Général peut 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 des paragraphes précédents.

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, courrier électronique ou verbalement.

Si les convocations le prévoient, les réunions du Conseil d'administration pourront être tenues par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, dès lors que ces moyens transmettent au moins la voix des participants et satisfont à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations. 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 des paragraphes précédents.

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, représentés, excusés ou absents. Les procurations données par lettre 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, 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 et de ses comités spécialisés

Au moins une fois par an, le Conseil d'administration débat de son fonctionnement (ce qui implique une revue des comités spécialisés du Conseil), dont il est rendu compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise 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 paragraphe 6.1.1.3).

L'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés est supervisée par l'Administratrice Référente.

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.

Les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

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, ses métiers et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

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.

Pour prendre l'exemple relatif aux dernières nominations intervenues au sein du Conseil d'administration, des visites, présentations et rencontres avaient été organisées à la suite de la nomination de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller en qualité d'administrateurs par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2018, afin de permettre à Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller d'appréhender au mieux leurs fonctions au sein du Conseil d'administration. Dans le cadre de ce parcours d'intégration, Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller avaient notamment visité le Centre de formation clients Innoval à Limoges ainsi que l'Appartement *My Home*, qui mettent en scène les technologies commercialisées par Legrand en matière de systèmes résidentiels. Divers sites de production et laboratoires produits lui avaient également été présentés et différents entretiens avaient 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, ce qui sera le cas en 2019 pour Monsieur Philippe Jeulin, suite à sa nomination par le Conseil d'administration du 20 mars 2019.

Il est également prévu dans le règlement intérieur du Conseil d'administration que, en cas de nomination, les administrateurs représentant les salariés ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat. Ainsi, différentes formations financières et juridiques ainsi que des entretiens avec les cadres dirigeants et opérationnels du Groupe ont été organisés lors de la nomination de l'administrateur représentant les salariés,

Enfin, des formations financières et juridiques à destination des quatre représentants du Comité social et économique central assistant aux réunions du Conseil d'administration de la Société ont déjà eu lieu au cours des années 2017 et 2018 ; une formation sur la politique d'acquisition du Groupe sera organisée au cours de l'année 2019.

Déontologie des administrateurs

Conformément à la Charte des administrateurs, tout administrateur de la Société s'assure, avant d'accepter ses fonctions, 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 mandataires sociaux exécutifs ne doivent pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. Toutefois, cette limite de deux mandats n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations,
- 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 mandataires sociaux exécutifs 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 sur le gouvernement d'entreprise rend compte de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités ;
- l'administrateur veille à assister aux assemblées générales des actionnaires ;
- la Société recommande à chaque administrateur de faire progressivement, au cours de leur mandat, l'acquisition d'un nombre d'actions équivalent à une année de sa part de jetons de présence, qu'il doit détenir à titre personnel (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de bourse du précédent exercice clos) ; étant précisé que le nombre minimum d'actions qu'il doit détenir à titre personnel et conserver tout au long de son mandat est de 500 actions ; ce nombre d'action est communiqué à la Société qui le fait figurer dans son rapport annuel ;
- 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 d'assister 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.

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 second semestre 2016 afin de prendre en compte le nouveau régime européen issu du règlement n° 596/2014 sur les abus de marché (MAR), entré en vigueur le 3 juillet 2016 ainsi que la position-recommandation n° 2016-08 de l'AMF : guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée. La fonction de Déontologue est exercée par la Directrice Juridique depuis la révision de 2016.

Cette charte, adoptée par le Conseil d'administration du 2 juin 2006 et dont la nouvelle version a fait l'objet d'une présentation lors de la réunion du Conseil d'administration du 9 novembre 2016, a pour objet de sensibiliser l'ensemble des salariés de la Société concernant :

- les dispositions législatives et réglementaires en vigueur relatives à la détention, à la communication et à l'exploitation de certaines informations relatives à la Société, dites privilégiées, qui peuvent leur être applicables dans la mesure où ceux-ci sont susceptibles, de par leurs fonctions, mandats ou mission pour la Société, d'y avoir accès ;
- les règles applicables à la détention de certaines informations sensibles relatives à la Société et notamment les obligations de confidentialité ainsi que le respect des fenêtres négatives établies par la Société ;
- les règles d'interventions sur les titres de la Société et les mesures préventives mises en place afin de permettre à chacun d'investir en titres de la Société tout en respectant les règles relatives à l'intégrité du marché ;
- les sanctions encourues en cas de violation de ces règles.

Cette charte prévoit également :

- la désignation du Déontologue, en la personne de la Directrice Juridique du Groupe ;
- les règles d'établissement des listes d'initiés par le Déontologue et par les prestataires agissant au nom et pour le compte de la Société et ayant accès à des informations privilégiées dans le cadre de leurs relations professionnelles avec la Société ;
- les périodes d'embargos pendant lesquelles la Société se refuse à donner aux analystes financiers et aux investisseurs

des informations nouvelles sur la marche de ses affaires et ses résultats ;

- le rôle du Comité MAR qui a été mis en place dans le cadre de l'adoption par la Société d'une procédure interne de qualification et de publication de l'information privilégiée, au cours de l'année 2016. Ce rôle consiste à évaluer au cas par cas le caractère privilégié ou non d'une information, de procéder à l'exercice de qualification et d'étudier les conséquences en termes de diffusion de l'information.

Conformément à cette charte, les personnes détenant de l'information financière et comptable de la Société, détenant à ce titre des informations, qui bien que ne constituant pas des informations privilégiées au sens des critères de MAR, sont des informations sensibles et confidentielles, sont tenues de respecter les fenêtres négatives déterminées par la Société. En effet, à l'instar des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes qui sont soumises à des obligations d'abstention pendant les fenêtres négatives en vertu de la réglementation applicable, ces personnes doivent à titre préventif 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) pendant la période de 30 jours calendaires précédant la date à laquelle les comptes annuels, semestriels ou trimestriels sont rendus publics au moyen de la publication du communiqué de presse sur les résultats concernés, incluant le jour de la publication de ce communiqué et pendant les 2 jours de bourse suivant la date à laquelle ces mêmes comptes sont rendus publics, et (ii) pendant toute autre période définie et communiquée par le Déontologue.

Cette charte distingue trois catégories de personnes :

- les initiés, qui désignent les personnes en possession d'une information dont le caractère privilégié a été identifié au regard des critères de MAR, par le Comité MAR dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure interne de qualification et de publication de l'information privilégiée et qui ont été notifiées par le Déontologue au moyen d'un avis d'inscription sur la liste d'initiés de la Société. Ces personnes sont soumises au respect des règles applicables à la détention, à la communication et à l'exploitation d'une information privilégiée et notamment à l'interdiction absolue de procéder à une quelconque transaction sur les titres de la Société tant qu'une telle information n'a pas été rendue publique ;
- les personnes intervenant dans la préparation de l'information financière ou comptable de la Société, qui ne sont pas inscrites sur la liste d'initiés de la Société mais sur la liste des personnes soumises aux fenêtres négatives dans la mesure où elles détiennent des informations financières ou relatives aux comptes, qui bien que ne constituant pas nécessairement des informations privilégiées au regard des critères de MAR, sont des informations sensibles et confidentielles. Ces personnes sont tenues de respecter les obligations d'abstention pendant les fenêtres négatives établies par la Société telles que décrites ci-dessus et d'assurer la confidentialité des informations en leur possession ;
- les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes ⁽¹⁾ qui sont tenues au respect des obligations d'abstention pendant

(1) Par personnes exerçant des responsabilités dirigeantes, il faut entendre (i) les dirigeants c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration de la Société, et le Directeur Général, (ii) les responsables de haut niveau, qui sans être membres du Conseil d'administration, disposent d'un accès régulier à des informations privilégiées concernant directement ou indirectement la Société et du pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution future et la stratégie de la Société.

les fenêtres négatives établies par la Société telles que décrites ci-dessus. Ces personnes ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées sont en outre tenues de déclarer à l'Autorité des marchés financiers les transactions sur les titres Legrand qu'elles ont réalisées, dans un délai de 3 jours ouvrés suivant la réalisation de la transaction.

Toute personne peut demander l'avis du Comité MAR avant de réaliser une transaction sur les titres de la Société, en sollicitant le Déontologue qui réunit le Comité MAR à cet effet. 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.

6.1.1.3 TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2018

En 2018, le Conseil d'administration s'est réuni 8 fois. La participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été satisfaisante, le taux de présence pour l'année 2018 étant de 85 %.

Assiduité au Conseil d'administration

Gilles Schnepf	100 %
Olivier Bazil	100 %
Isabelle Boccon-Gibod	100 %
Christel Bories	87,5 %
Angeles Garcia-Poveda	100 %
Edward A. Gilhuly	75 %
François Grappotte ⁽¹⁾	100 %
Philippe Jeulin	100 %
Patrick Koller	75 %
Thierry de La Tour d'Artaise ⁽¹⁾	0 %
Dongsheng Li ⁽¹⁾	0 %
Analisa Loustau Elia	100 %
Éliane Rouyer-Chevalier	87,5 %

(1) Il est rappelé que Messieurs Thierry de La Tour d'Artaise, Dongsheng Li et François Grappotte ne sont plus administrateurs de la Société depuis l'Assemblée Générale du 30 mai 2018.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que, dans certains domaines, ses délibérations soient préparées par les comités spécialisés, 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 est de 95 % pour l'année 2018. Les informations concernant ces comités spécialisés figurent au paragraphe 6.1.3 du document référence de la Société.

Sujets traités par le Conseil d'administration en 2018

Le Conseil d'administration a notamment effectué les travaux suivants :

■ résultats de la Société :

- compte rendu des travaux du Comité d'audit, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
- approbation des comptes consolidés et comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2018, des comptes semestriels consolidés et du rapport semestriel d'activité au 30 juin 2018, et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2018,

- revue et approbation des communiqués de presse portant sur les comptes annuels, semestriels et trimestriels consolidés,
- proposition d'affectation du résultat,
- choix de la modalité de paiement du dividende et conséquences en termes d'ajustement de titres,
- établissement des documents de gestion prévisionnelle pour 2018,
- approbation du budget 2018 ;

■ gouvernance :

- compte rendu des travaux de l'Administratrice Référente,
- compte rendu des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
- qualification des administrateurs indépendants,
- revue de la composition du Conseil d'administration dans le cadre du renouvellement du mandat de deux administrateurs,
- revue de la composition des comités,
- détermination des objectifs en matière de diversité dans la composition du Conseil d'administration,
- évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (synthèse et propositions),

- modification du règlement intérieur du Conseil d'administration, en raison notamment de la révision du Code de Gouvernement d'Entreprise en juin 2018,
- revue des conventions et engagements réglementés ;
- rémunérations :
 - compte rendu des travaux du Comité des rémunérations, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
 - rémunération des dirigeants mandataires sociaux,
 - examen de la rémunération au titre de l'exercice 2017,
 - détermination des principes de rémunération au titre de l'exercice 2018,
 - plans d'intéressement long terme/plans d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions,
 - mise en œuvre de la délégation consentie à la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018,
 - approbation du règlement du plan d'actions de performance 2018 attribuées aux salariés du Groupe et au Directeur Général et primes d'intéressement long terme,
 - approbation des attributions individuelles d'actions de performance aux salariés du Groupe et au Directeur Général,
 - fixation de la quantité d'actions que le Directeur Général sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au titre de l'attribution d'actions de performance,
 - jetons de présence : répartition au titre de l'exercice 2017,
 - détermination de l'enveloppe de remboursement des frais des administrateurs ;
- gestion financière de la Société :
 - renouvellement annuel des autorisations de financement,
 - renouvellement annuel des pouvoirs du Directeur Général 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 quatorzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 ;
- stratégie et développement de la Société :
 - compte rendu des travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
 - approbation de projets d'acquisition dont le montant est supérieur à 100 millions d'euros,
 - points réguliers sur les projets d'acquisition envisagés et sur le financement de certaines acquisitions,
 - point annuel sur l'actionnariat de la Société, retour sur les *roadshows*,
 - présentations, notamment lors du Séminaire annuel du Conseil d'administration, de sujets stratégiques,
 - présentation de la nouvelle feuille de route RSE 2019-2021 ;
- gestion des risques :
 - revue du dispositif de gestion des risques incluant la revue de la nouvelle cartographie des risques,
 - point sur le Programme de *compliance* du Groupe ;
- préparation de l'Assemblée Générale annuelle et de l'Assemblée spéciale du 30 mai 2018 :
 - 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 :
 - constatation de l'augmentation de capital consécutive aux levées d'options et des annulations d'actions,
 - revue annuelle de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale,
 - évolutions réglementaires ; point sur la révision du Code de Gouvernement d'Entreprise et sur le projet de loi PACTE.

Séminaire annuel du Conseil d'administration

Chaque année, les administrateurs de Legrand ainsi que les représentants du Comité social et économique central qui assistent aux réunions du Conseil d'administration participent à un Séminaire organisé en France ou à l'étranger. Le contenu de son programme est défini de façon à ce que les administrateurs aient l'occasion d'appréhender leur rôle d'administrateur et d'améliorer leur connaissance du Groupe, de son organisation, de ses produits et de ses marchés.

En 2018, le Séminaire du Conseil avait pour objet d'évoquer les différentes stratégies de croissance du Groupe à moyen et long terme. Lors de ce Séminaire, diverses présentations ont donné l'occasion aux administrateurs de rencontrer les équipes et d'échanger librement avec elles sur les différentes options stratégiques du Groupe.

Axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration à la suite de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration

Depuis 2007, une évaluation du fonctionnement 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, le Conseil débat au moins une fois par an de son fonctionnement, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société.

Il est à noter que le Conseil d'administration a approuvé, lors de sa réunion du 9 novembre 2016, un processus d'évaluation suivant un cycle triennal alternant une évaluation externe et des évaluations internes incluant ou non selon les années une évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

En 2018, l'évaluation formalisée du Conseil d'administration et des comités spécialisés a été réalisée par un cabinet externe indépendant, sur la base d'entretiens individuels. Ledit cabinet

a fait la synthèse des remarques formulées par les membres du Conseil lors de ces entretiens et en a transmis une synthèse au Comité des nominations et de la gouvernance qui l'a présenté lors de la réunion du Conseil d'administration du 20 mars 2018.

En synthèse, il résulte de l'évaluation réalisée en 2018 au titre de 2017 que le fonctionnement du Conseil d'administration est très satisfaisant et peut figurer parmi les pratiques d'excellence sur la place. Plus précisément, le cabinet indépendant souligne que (i) les administrateurs estiment que Legrand est une entreprise bien dirigée ; (ii) le Conseil a une grande confiance dans l'équipe de Direction qu'il trouve excellente ; (iii) la discussion entre les administrateurs et l'équipe de Direction est de qualité ; (iii) l'équipe de Direction est à l'écoute du Conseil ; (iv) un niveau de confiance apprécié existe entre les administrateurs ; (v) les représentants du Comité social et économique central contribuent efficacement aux travaux du Conseil ; (vi) il y a une grande transparence, notamment dans la présentation des comptes et le suivi des risques ; (vii) le Conseil est diversifié et doté de compétences complémentaires ; (viii) le Conseil met en œuvre dès que possible les recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise en matière de gouvernance ; (iv) les comités spécialisés font un travail considéré comme excellent ; (x) les processus de décision et de suivi des acquisitions sont de grande qualité ; (xi) le séminaire du Conseil 2017 sur la croissance a été apprécié.

Les recommandations formulées par les administrateurs telles que relevées par le cabinet indépendant et les réponses fournies par le *management* au cours de l'exercice 2018 afin de poursuivre le processus d'amélioration continu du fonctionnement du Conseil d'administration ont notamment été les suivantes :

- **l'approfondissement des différents leviers de la performance économique, notamment lors de la présentation des résultats par le *management*** : en réponse, la présentation budgétaire 2018 a été complétée, en particulier pour mieux justifier la cohérence entre les objectifs de croissance du chiffre d'affaires et les tendances de marché. En complément, les présentations faites, en particulier lors du Séminaire 2018, ont visé à mieux expliquer en quoi l'innovation, les initiatives digitales et le déploiement

d'une approche d'excellence commerciale étaient des leviers de performance ;

- **le souhait d'enrichir la composition du Conseil par la sélection (i) d'un profil de dirigeant de société cotée, orienté sur le monde industriel, (ii) d'un profil ayant une expérience particulière de la transformation numérique d'une entreprise industrielle et des technologies numériques et/ou (iii) d'un profil de nationalité américaine, compte tenu de la part croissante de l'activité du Groupe aux États-Unis** : à cet égard, un processus de recrutement par un consultant extérieur, mandaté par le Comité des nominations et de la gouvernance, a débuté à la fin de l'année 2017 et la nomination de deux nouveaux administrateurs dont les profils correspondent aux profils souhaités par les administrateurs a été approuvée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018 ;
- **l'approfondissement des présentations de certains sujets, notamment le processus de développement des talents** : en réponse, la gestion des talents a été un des principaux thèmes abordés dans le cadre du Séminaire 2019 dont il sera rendu compte dans le prochain document de référence de la Société ;
- **la sollicitation plus fréquente des expertises présentes au sein du Conseil par le *management*** : cette demande a été prise en compte que le *management* tout au long de l'année 2018, les expertises variées des administrateurs ont notamment été mises à contribution lors de l'élaboration de la nouvelle feuille de route RSE 2019-2021, lors de discussions relatives à un projet d'acquisition en amont d'une réunion du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, lors de visites de sites de productions ;
- **le montant des jetons de présence pourrait être revu à la hausse** : concernant cette dernière recommandation, le Conseil d'administration ainsi que le Comité des rémunérations ont précisé ne pas partager l'avis du cabinet indépendant, dès lors que des efforts de revalorisation ont été entrepris au cours des dernières années afin de se rapprocher des standards internationaux. En outre, le Comité des rémunérations s'assure chaque année, à l'aide de *benchmarks*, que le niveau de jetons de présence attribués aux administrateurs est en ligne avec les pratiques de place.

6.1.2 – Administratrice Référente

En 2013, les administrateurs ont modifié le règlement intérieur du Conseil 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'Autorité des marchés financiers dans son rapport 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.

La désignation d'un administrateur référent fait partie des garanties mises en place au sein de la Société pour assurer un bon équilibre des pouvoirs en matière de gouvernance. L'administrateur référent est désigné parmi les administrateurs indépendants (conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise), siégeant au Conseil d'administration depuis au moins un an, après avis du Comité des nominations et de la gouvernance. 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 de la gouvernance.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration a désigné Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité d'Administratrice Référente, jusqu'à l'expiration de son mandat d'administratrice. Madame Angeles Garcia-Poveda, administratrice indépendante, est membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que du Comité des rémunérations. Après la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, il a néanmoins été décidé de maintenir la fonction d'administrateur référent.

■ 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 ;
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés ;
- présider et animer une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, au cours de laquelle est notamment 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 ; et
- en cas d'indisponibilité du Président du Conseil d'administration et sur demande de ce dernier, assurer la mission de dialogue avec les actionnaires de Legrand.

■ 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 la convocation ou, le cas échéant, convoquer directement le Conseil d'administration 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 ; et
- assister, le cas échéant, aux réunions des comités dont elle n'est pas membre.

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.

■ BILAN D'ACTIVITÉ DE L'ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE AU TITRE DE L'ANNÉE 2018

En 2018, Madame Angeles Garcia-Poveda a convoqué et présidé une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes de la Société et hors la présence du Directeur Général. Au cours de cette réunion, les administrateurs ont abordé différents sujets, notamment : l'évaluation des performances du Directeur Général, l'étude de sa rémunération ou encore la revue des plans de succession. À l'occasion du processus annuel d'évaluation du fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés, les administrateurs ont été invités à se prononcer sur la qualité de l'organisation de la réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs (calendrier, durée...) par l'Administratrice Référente et à évaluer la qualité et le contenu des débats qui y sont menés. À cette occasion, les administrateurs ont exprimé une pleine satisfaction sur ces différents aspects.

En 2018, l'Administratrice Référente a également présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance du Directeur Général et fixant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les débats se déroulant hors la présence de ces derniers.

L'Administratrice Référente est intervenue lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société le 30 mai 2018 et a présenté les éléments de la rémunération de Messieurs Gilles Schnepf et Benoît Coquart ainsi que la gouvernance du Groupe. Concernant la rémunération, l'Administratrice Référente a exposé les principes sous-jacents de la politique de rémunération, les éléments de la rémunération versée à Monsieur Gilles Schnepf au titre de l'exercice 2017, puis ceux qui lui étaient attribuables en raison de son mandat de Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018, ainsi que ceux qui seraient attribuables à Monsieur Benoît Coquart en raison de son mandat de Directeur Général au titre de l'exercice 2018, soumis au vote des actionnaires. Concernant la gouvernance, la composition du Conseil d'administration et son évolution, avec un focus sur son activité et celle de ses comités, ainsi que la diversité et l'équilibre de sa composition ont été présentés aux actionnaires.

À la demande de l'Administratrice Référente, l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés au titre de l'exercice 2017 s'est déroulée en externe début 2018 sous la responsabilité d'un cabinet indépendant, par le biais d'entretiens individuels avec les membres du Conseil d'administration. Il est rendu compte des résultats de cette évaluation dans le paragraphe intitulé « Axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration à la suite de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration » ci-dessus.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, l'Administratrice Référente a présenté au Conseil d'administration réuni le 20 mars 2019 le bilan de son activité au titre de 2018. Le Conseil d'administration a approuvé le rapport d'activité de l'Administratrice Référente, exprimant à cette occasion toute sa satisfaction pour les travaux accomplis par cette dernière.

6.1.3 – 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 thèmes entrant dans leurs attributions et soumettent au Conseil des avis, des propositions et des recommandations.

Les comités spécialisés permanents sont au nombre de quatre :

- 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.

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.

6.1.3.1 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 de la gouvernance, 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 de la gouvernance.

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 exécutifs. 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 de la gouvernance, 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 de la gouvernance, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent en être membres. Le Président du Comité des nominations et de la gouvernance est désigné par les membres dudit comité, parmi ses membres indépendants.

En ce qui concerne le Comité des rémunérations, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent en être membres. Le Président du Comité des rémunérations est désigné par les membres dudit comité, parmi ses membres indépendants, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

En ce qui concerne le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à six. 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 de la gouvernance.

Composition actuelle des comités spécialisés

Il conviendra de noter concernant la composition des comités spécialisés que, depuis 2016, les quatre comités spécialisés sont présidés par des femmes.

	Comités spécialisés du Conseil d'administration			
	Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité de la stratégie et de la Responsabilité sociétale
Gilles Schnepf				■
Olivier Bazil		■		■
Isabelle Boccon-Gibod	■			■
Christel Bories	■			✓
Angeles Garcia-Poveda		✓	✓	■
Edward A. Gilhuly				■
Philippe Jeulin	■			
Patrick Koller		■	■	
Analisa Loustau Elia			■	
Éliane Rouyer-Chevalier	✓		■	

■ : Membre d'un comité.

✓ : Président d'un comité.

En synthèse, à la date de dépôt du document de référence, les évolutions dans la composition des différents comités ont été les suivantes :

	Départ	Nomination	Renouvellement
Comité d'audit	Sans objet	Monsieur Philippe Jeulin (20 mars 2019)	Sans objet
Comité des nominations et de la gouvernance	Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise (30 mai 2018)	Monsieur Patrick Koller (30 mai 2018)	Monsieur Olivier Bazil (30 mai 2018)
Comité des rémunérations	Sans objet	Monsieur Patrick Koller (20 mars 2019)	Sans objet
Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	Sans objet	Monsieur Edward A. Gilhuly (30 mai 2018)	Monsieur Olivier Bazil (30 mai 2018) Monsieur Gilles Schnepf (30 mai 2018)

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration, dont trois sont indépendants : Mesdames Christel Bories, Éliane Rouyer-Chevalier, Isabelle Boccon-Gibod et Monsieur Philippe Jeulin, administrateur représentant les salariés. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 372, 378, 371 et 375 du document de référence de la Société.

Le Comité d'audit est présidé par Madame Éliane Rouyer-Chevalier qui dispose de qualifications financières et comptables et qui apporte une contribution complémentaire par sa compréhension des grands équilibres financiers et de l'évaluation des risques. Madame Isabelle Boccon-Gibod possède une expertise en matière financière et comptable ainsi qu'une précédente expérience en tant que membre d'un Comité d'audit d'une société cotée. L'expérience de Direction générale de groupes industriels de Madame Christel Bories bénéficie utilement au fonctionnement du Comité d'audit. Enfin, compte tenu du profil, de l'intérêt pour les questions de cybersécurité et de l'expérience de Monsieur Philippe Jeulin, l'administrateur représentant les salariés au sein de la Direction des systèmes d'information de la Société, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance a décidé de nommer Monsieur Philippe Jeulin au sein du Comité d'audit, lors de la réunion du Conseil d'administration du 20 mars 2019.

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2019 » du présent document de référence, Madame Éliane Rouyer-Chevalier a fait part de son intention de solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur. Le Comité des nominations et de la gouvernance a choisi d'apporter son soutien au renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Éliane Rouyer-Chevalier pour les raisons exposées ci-dessus.

Tous les membres du Comité d'audit étant indépendants ⁽¹⁾, 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 de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance 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 Patrick Koller (administrateur indépendant), ce dernier

ayant été désigné par le Conseil d'administration du 30 mai 2018, suite au départ de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 373, 370 et 376 du document de référence de la Société.

Le Comité des nominations et de la gouvernance est présidé par Madame Angeles Garcia-Poveda qui dispose de compétences tant en matière de recrutement de cadres dirigeants qu'en matière de gouvernance. Monsieur Olivier Bazil a une connaissance étendue du Groupe au sein duquel il a passé l'ensemble de sa carrière professionnelle. À ce titre, Monsieur Olivier Bazil connaît l'entreprise, son secteur d'activité et ses problématiques, ce qui est particulièrement utile aux travaux du comité. Monsieur Patrick Koller fait bénéficier le comité de son expérience de Direction générale et de Conseil d'administration d'un grand groupe industriel coté.

Avec deux administrateurs indépendants sur trois membres, la composition du Comité des nominations et de la gouvernance 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 des rémunérations

Le Comité des rémunérations est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration, tous indépendants : Mesdames Angeles Garcia-Poveda, Annalisa Loustau Elia, Madame Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Monsieur Patrick Koller. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 373, 377, 378, et 376 du document de référence de la Société.

Le Comité des rémunérations est présidé par Madame Angeles Garcia-Poveda qui, grâce à son expérience dans les Ressources Humaines et à son poste actuel de dirigeante de Spencer Stuart, apporte au comité la méthodologie et son expérience étendue des dispositifs de rémunération en vigueur au sein des entreprises. Madame Éliane Rouyer-Chevalier dispose d'une expertise en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, composante importante de la rémunération des dirigeants du Groupe. Le Comité des rémunérations bénéficie de son expérience et sa sensibilité dans les domaines de gouvernement d'entreprise. Les compétences de Madame Annalisa Loustau Elia permettent d'évaluer les aspects extra-financiers et plus long terme de la performance (initiatives de croissance, *marketing*...). Enfin, Monsieur Patrick Koller fait bénéficier le comité de son expérience de Direction Générale et

(1) Il est précisé que Monsieur Philippe Jeulin, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise dans le calcul du taux d'indépendance des membres du Conseil d'administration et de ses comités.

de Conseil d'administration d'un groupe industriel coté et de sa connaissance des pratiques de rémunération des sociétés cotées.

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2019 » du présent document de référence, Madame Éliane Rouyer-Chevalier a fait part de son intention de solliciter le renouvellement de son mandat d'administratrice. Le Comité des nominations et de la gouvernance a choisi d'apporter son soutien au renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Éliane Rouyer-Chevalier pour les raisons exposées ci-dessus.

Avec un taux d'indépendance de 100 %, la composition du Comité 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 six membres désignés par le Conseil d'administration : Mesdames Christel Bories, Angeles Garcia-Poveda et Isabelle Boccon-Gibod (administratrices indépendantes) ainsi que Messieurs Edward A. Gilhuly (administrateur indépendant), Olivier Bazil et Gilles Schnepf. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 372, 373, 371, 374, 370 et 369 du document de référence de la Société.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est présidé par Madame Christel Bories dont l'expérience de Direction générale de groupes industriels et de consultante en stratégie est 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. La participation de Madame Isabelle Boccon-Gibod au sein du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale qui a été nommé au comité dans un contexte d'accélération du développement du Groupe et d'importance croissante des thématiques liées à la RSE, suite à l'approbation de sa nomination au sein du comité par le Conseil d'administration réuni le 28 juillet 2017, apporte un regard neuf sur les initiatives stratégiques du Groupe et contribue à les enrichir. Monsieur Edward A. Gilhuly apporte au comité ses compétences en matière financière, de stratégie de croissance externe ainsi que sa connaissance des affaires outre-Atlantique, ce qui a une utilité réelle compte tenu de l'exposition croissante du Groupe aux États-Unis.

Enfin, Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf apportent au comité leur connaissance approfondie du Groupe et de son métier.

6.1.3.2 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.

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.

Les comités veillent à la qualité des comptes rendus d'activité au Conseil d'administration, qui doivent permettre à ce dernier d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

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 la Société 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, financières et extra-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 à 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 et au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;

- de prendre connaissance des informations sur les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière des rapports présentés à l'Assemblée Générale ;
- 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 de l'Entreprise (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.

Lors des réunions du Comité d'audit traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information comptable, financière et extra-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 suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
 - 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 par la Direction décrivant l'exposition aux risques y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors-bilan significatifs ainsi que les options comptables retenues.

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 prévue par la réglementation applicable et en examinant les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation des Commissaires aux comptes de la Société. À l'issue de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, le Comité d'audit émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée Générale conformément à la réglementation applicable ;
 - 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, et (iii) une information sur les prestations accomplies au titre des Services Autres que la Certification des Comptes ;
 - en se faisant communiquer le rapport complémentaire au rapport d'audit ;
 - en approuvant la fourniture, par les Commissaires aux comptes, des Services Autres que la Certification des Comptes, dans les

conditions prévues par la procédure interne de pré-autorisation, et en particulier après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci ;

- 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 au Conseil d'administration et au moins au moment de l'approbation des états financiers annuels et semestriels (i) de l'exercice de ses missions, (ii) des résultats de la mission de certification des comptes, et (iii) de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et de son rôle dans ce processus. Il informe sans délai le Conseil d'administration de toute difficulté rencontrée. 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, 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 de la gouvernance

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité des nominations et de la gouvernance sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous.

Missions du Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission :

- d'examiner et de formuler des propositions au Conseil d'administration concernant le choix entre les différentes formules d'organisation des pouvoirs de Direction et de contrôle de la Société ;
- 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 des comités spécialisés ; 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 ;

- de faire au Conseil d'administration les propositions relatives au contenu des missions des comités spécialisés ;
- d'étudier les propositions soumises par les parties intéressées, y compris par la Direction et par les actionnaires ;
- de préparer, sous la supervision de l'administrateur référent, les modalités de l'auto-évaluation périodique du bon fonctionnement du Conseil d'administration et de l'éventuelle évaluation de celui-ci par un consultant extérieur, ainsi que des organes de gouvernance ;
- d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au Conseil d'administration 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 ;
- d'examiner l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise, de suivre l'application de ces règles par la Société (notamment l'application du Code de Gouvernement d'Entreprise auquel la Société se réfère), d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de la Société et de lui faire des propositions en ce sens ;
- d'examiner les informations relatives au gouvernement d'entreprise du rapport sur le gouvernement d'entreprise ainsi que tout autre document requis par la loi et les règlements en vigueur en la matière et, de façon plus générale, de s'assurer de l'information communiquée aux actionnaires en matière de gouvernement d'entreprise.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé en particulier aux travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en ce qui concerne la sélection des nouveaux administrateurs et le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Réunions du Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance se réunit au moins deux fois par an et, le cas échéant, 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 de la gouvernance rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité des nominations et de la gouvernance 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 de la gouvernance peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

Le Comité des rémunérations

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité des rémunérations sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous.

Missions du Comité des rémunérations

En ce qui concerne la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Comité 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 l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux 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 mandataires sociaux 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 et destiné à être inséré dans le rapport annuel et s'assure que toutes les informations requises par la loi en matière de rémunérations figurent de manière claire et complète dans le rapport annuel ;
- examine les informations relatives aux rémunérations du rapport sur le gouvernement d'entreprise ainsi que tout autre document requis par la loi et les règlements en vigueur en la matière et, de façon plus générale, s'assure de l'information communiquée aux actionnaires en matière de rémunérations.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, le Comité des rémunérations :

- émet une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence conformément aux dispositions du règlement intérieur ;
- formule des recommandations sur les éventuelles rémunérations allouées à des administrateurs s'étant vus 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 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.

Par ailleurs, le comité doit être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux. À cette occasion, le comité associe à ces travaux le dirigeant mandataire social exécutif.

Réunions du Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations se réunit au moins deux fois par an et, le cas échéant, 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 rémunérations rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité 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 rémunérations peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociale

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociale 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 sociale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociale 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 sociale peut entendre les dirigeants de la Société sur les hypothèses retenues pour l'élaboration ou la modification desdits budgets ;
- 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 sociale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociale 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 sociale 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.

6.1.3.3 TRAVAUX DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Au cours de l'exercice 2018, le taux d'assiduité des administrateurs aux Comités spécialisés s'élève à 95 %. Conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, le tableau ci-dessous détaille le taux d'assiduité individuelle de chaque administrateur.

Assiduité aux comités spécialisés	Comité de l'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale
Gilles Schnepf	Sans objet	Sans objet	Sans objet	100 %
Olivier Bazil	Sans objet	100 %	Sans objet	75 %
Isabelle Boccon-Gibod	100 %	Sans objet	Sans objet	100 %
Christel Bories	75 %	Sans objet	Sans objet	100 %
Angeles Garcia-Poveda	Sans objet	100 %	100 %	100 %
Edward A. Gilhuly	Sans objet	Sans objet	Sans objet	100 %
François Grappotte	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Philippe Jeulin	Sans objet ⁽¹⁾	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Patrick Koller	Sans objet	100 %	Sans objet ⁽²⁾	Sans objet
Thierry de La Tour d'Artaise	Sans objet	100 %	Sans objet	Sans objet
Dongsheng Li	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Annalisa Loustau Elia	Sans objet	Sans objet	100 %	Sans objet
Éliane Rouyer-Chevalier	100 %	Sans objet	100 %	Sans objet

(1) Il est rappelé que Monsieur Philippe Jeulin n'était pas membre du Comité d'audit au cours de l'exercice 2018, ce dernier ayant été nommé par le Conseil d'administration du 20 mars 2019.

(2) Il est rappelé que Monsieur Patrick Koller n'était pas membre du Comité des rémunérations au cours de l'exercice 2018, ce dernier ayant été nommé par le Conseil d'administration du 20 mars 2019.

Travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2018

Le Comité d'audit s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2018, avec un taux de présence pour l'année de 92 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

■ résultats de la Société :

- revue des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2017 et du rapport de gestion consolidé, revue des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2018, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2018 et du rapport financier semestriel ainsi que des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2018,
- revue des travaux des Commissaires aux comptes au 31 décembre 2017 et au 30 juin 2018,
- revue des éléments chiffrés du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2018 et options comptables,

- point sur les modalités de la distribution de dividende et ses conséquences sur les résolutions pour l'Assemblée Générale annuelle du 30 mai 2018 ;

■ 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 procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière du rapport de gestion consolidé,
- revue de la nouvelle cartographie des risques,
- point sur la sécurité informatique et les risques de cybercriminalité ;

■ audit et relations avec les auditeurs externes :

- audit interne : synthèse 2017 et examen du plan d'audit 2018,

- point trimestriel sur les missions d'audit interne et les fraudes (examen des synthèses d'audit et bilan des fraudes),
- revue des missions des auditeurs externes, y compris les missions complémentaires,
- revue du budget des honoraires des auditeurs externes,
- examen des Services Autres que la Certification aux Comptes ;
- autres :
 - présentation du document de référence,
 - suivi des évolutions réglementaires : actualités fiscales aux États-Unis et en France et Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, le Comité d'audit a, dans le cadre de ses missions, entendu le Directeur Financier, les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques ainsi que le responsable des questions de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Le Comité d'audit s'est également entretenu avec les Commissaires aux comptes, en et hors la présence des dirigeants de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance au cours de l'exercice 2018

Le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2018, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- composition du Conseil d'administration et de ses comités :
 - procédure de qualification des administrateurs indépendants,
 - examen annuel de la politique de diversité du Conseil d'administration,
 - recommandation en faveur du renouvellement des mandats d'administrateurs de Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil,
 - recommandation en faveur de la nomination de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller,
 - recommandation concernant la composition du Comité des rémunérations ;
- plans de succession dans le Groupe :
 - revue annuelle des dispositifs de succession en vigueur, que ce soit dans une perspective long terme ou dans le cas d'événements imprévus, en ce qui concerne les fonctions de Directeur Général ainsi que l'ensemble des postes clés du Groupe ;
- autres :
 - revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
 - proposition de modifications du règlement intérieur du Conseil d'administration,
 - point sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités menée en interne.

Travaux du Comité des rémunérations au cours de l'exercice 2018

Le Comité des rémunérations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2018, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- rémunérations :
 - revue de la structure globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux,
 - détermination de la rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2017,
 - détermination des principes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 ;
- plans d'intéressement long terme/plan d'actions de performance :
 - règlement du plan d'actions de performance 2018,
 - approbation des attributions individuelles d'actions de performance au dirigeant mandataire social et aux *managers* clés du Groupe,
 - fixation de la quantité d'actions que le dirigeant mandataire social sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au titre de l'attribution d'actions de performance ;
- jetons de présence :
 - répartition au titre de l'exercice 2017,
 - proposition d'augmentation de l'enveloppe maximum annuelle de jetons de présence,
- frais des administrateurs ;
 - proposition pour une enveloppe globale annuelle de remboursement.

Travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale au cours de l'exercice 2018

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2018, avec un taux de présence pour l'année de 95 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- acquisitions :
 - bilan des acquisitions réalisées depuis 2004,
 - examen des projets d'acquisitions,
 - définition des orientations stratégiques pour les acquisitions futures ;
- budget :
 - présentation du projet de budget 2018,
 - approbation du budget 2018 ;
- Responsabilité Sociétale des Entreprises :
 - revue des indices RSE dans lesquels la Société est présente et analyse concurrentielle,
 - revue de la démarche Legrand en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises et bilan de la feuille de route 2014-2018,
 - présentation de la nouvelle feuille de route RSE 2019-2021,
 - revue des objectifs prioritaires pour 2018.

6.1.4 – Direction générale de la Société

6.1.4.1 IDENTITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ

La Direction générale de la Société est confiée à Monsieur Benoît Coquart. En effet, le Conseil d'administration du 7 février 2018, sur proposition de Monsieur Gilles Schnepf, et recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général à compter du 8 février 2018 et de nommer Monsieur Benoît Coquart en qualité de Directeur Général. Le lecteur est invité à se référer à la page 368 du document de référence de la Société concernant la biographie de Monsieur Benoît Coquart.

6.1.4.2 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 sont 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 doit débattre du maintien de la formule à chaque fois que le mandat du Président du Conseil d'administration ou du Directeur Général prend 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 de la dissociation 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 et l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général. 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 de la Société, lors de sa séance du 17 mars 2006, avait 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.

Monsieur Gilles Schnepf, lors de la séance du Conseil d'administration du 7 février 2018, a proposé au Conseil d'administration une évolution de la gouvernance du Groupe visant à poursuivre dans les meilleures conditions le développement de la Société.

À ce titre, sur proposition de Monsieur Gilles Schnepf et recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général à compter du 8 février 2018. Organisée de façon pérenne, cette dissociation est conforme aux meilleures pratiques de gouvernance. Elle permettra aux deux fonctions d'être pleinement exercées.

En conséquence, le Conseil du 7 février 2018 a décidé de renouveler Monsieur Gilles Schnepf dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration, de recommander la reconduction de son mandat d'administrateur lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires qui s'est tenue le 30 mai 2018, et de nommer Monsieur Benoît Coquart pour lui succéder en tant que Directeur Général de Legrand.

La nomination de Monsieur Benoît Coquart permet de confier la Direction générale de Legrand à un profil jeune, connaissant parfaitement les enjeux du Groupe et de son industrie et ayant, depuis plus de 20 ans, démontré son *leadership* chez Legrand dans des responsabilités stratégiques et opérationnelles de premier plan.

Cumul des mandats

Monsieur Gilles Schnepf, Président du Conseil d'administration, exerce un seul mandat d'administrateur dans une autre société cotée française ⁽¹⁾. En ce qui concerne le dirigeant mandataire social non exécutif, le Conseil peut formuler des recommandations spécifiques en la matière eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées.

Par ailleurs, comme mentionné au paragraphe 6.1.1.1 ci-dessus, le Président du Conseil d'administration s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et de la gouvernance de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général, n'exerce pas d'autre mandat dans une autre société cotée française. Le nombre de mandats détenus par Monsieur Benoît Coquart est donc conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne détiennent pas plus de deux autres mandats dans des sociétés cotées extérieures à leur groupe, y compris étrangère.

À la date d'enregistrement du présent document de référence, le Comité de Direction, qui comprend deux femmes en son sein, se compose de la manière suivante :

Nom	Fonction	Date d'entrée dans le Groupe
M. Benoît Coquart	Directeur Général	1997
Mme Karine Alquier-Caro	Directrice des Achats	2001
Mme Bénédicte Bahier	Directrice des Ressources Humaines	2007
M. Antoine Burel	Directeur Général Adjoint, Directeur des Opérations	1993
M. Jean-Luc Cartet	Directeur Asie Pacifique Afrique Moyen-Orient Amérique du Sud	1992
M. Franck Lemery	Directeur Financier	1994
M. John Selldorff	Président Directeur Général de Legrand North & Central America	2002
M. Frédéric Xerri	Directeur Europe	1993

6.1.4.3 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 ses 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 présentées au paragraphe 6.1.1.2 du document de référence de la Société.

6.1.4.4 COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée, de 8 membres, aux compétences complémentaires et variées, connaissant le métier et les enjeux du Groupe. Ce comité réunit à la fois les Directions des pays et des Directions opérationnelles supports de ces pays.

(1) Sous réserve que les actionnaires de la société PSA approuvent les résolutions soumises à leur vote lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019, Monsieur Gilles Schnepf exercerait un second mandat au sein d'une société cotée autre que la Société.

6.1.4.5 – MIXITÉ AU SEIN DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR

Comme indiqué au paragraphe 4.4.3.3 du document de référence de la Société, la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont des engagements forts du Groupe.

Le Groupe encourage la féminisation de l'encadrement et veut garantir aux femmes des conditions d'emploi équivalentes à celles des hommes.

Ainsi, la progression du principe de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la féminisation de l'encadrement sont des objectifs du Groupe, qui les a traduits par les deux priorités suivantes, auxquelles sont rattachés des objectifs chiffrés et qui sont inscrites dans la feuille de route Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) 2014-2018 :

- augmenter de 25 % le nombre de femmes dans les postes clés : à fin 2018, l'objectif est dépassé avec 15,2 % des postes clés du Groupe occupés par des femmes, soit une progression de 32 % de ce taux par rapport à fin 2013 ;

- réduire de 15 % l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur les positions non managériales (65 % des effectifs du Groupe) considérées dans leur globalité au sein du Groupe : à fin 2018, l'écart de salaire entre les hommes et les femmes du Groupe pour les positions non managériales est de 12,9 %, soit mieux que la cible initialement fixée pour fin 2018.

La nouvelle feuille de route RSE 2019-2021 à paraître en 2019 élargit l'indicateur de représentativité des femmes dans la population *managers* avec pour objectif d'augmenter de 20 % le taux de féminisation de l'encadrement.

La promotion des femmes dans les postes clés du Groupe s'inscrit dans une continuité d'action par rapport aux dispositifs déjà mis en place depuis plusieurs années par le Groupe. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.4.3.3 du document de référence de la Société pour plus d'informations.

En ce qui concerne le Comité de Direction, l'amélioration de la féminisation du comité a été entreprise, il y a plusieurs années, avec à fin 2018, un taux de 22 % en amélioration par rapport à 2017.

6.1.5 – 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.

6.2 – RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

6.2.1 – Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat au titre de l'exercice 2019

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat constituant la politique de rémunération les concernant sont arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations qui a contribué à l'élaboration de ce chapitre.

Ces principes et critères font partie du rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce figurant en annexe 2 du présent document de référence.

6.2.1.1 PRINCIPES SOUS-JACENTS À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération des mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en prenant en compte les principes figurant dans le Code de Gouvernement d'Entreprise : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, comparabilité, cohérence, intelligibilité des règles et mesure.

Le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit en ligne avec les pratiques de marché pour des sociétés comparables, adaptée à la stratégie et au contexte de la Société et ait pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme.

Les principes qui sous-tendent la politique de rémunération des mandataires sociaux en 2019 restent fondamentalement inchangés, par rapport à 2018. La croissance rentable et la création de valeur dans la durée et dans le respect des parties prenantes, dans une définition « élargie » de l'entreprise, sont en effet au cœur de la politique et des pratiques de rémunération de la Société :

- la rémunération totale doit être équilibrée et cohérente avec la stratégie de la Société ;
- la structure de la rémunération et en particulier les éléments de rémunération variables basés sur la performance financière et extra-financière doivent être alignés sur les intérêts des actionnaires et concourir à la réalisation de la croissance rentable et durable de la Société ;
- les critères de performance doivent être exigeants et correspondre aux facteurs clefs de croissance rentable et durable de la Société et plus généralement être alignés sur les objectifs à court et à long terme de la Société ;
- une part importante de la rémunération variable est basée sur la performance de la Société en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ;
- enfin, la politique de rémunération conçue de manière simple et transparente, doit garantir une certaine attractivité pour les mandataires sociaux tout en demeurant équitable et acceptable vis-à-vis des parties prenantes.

Lors de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, le Conseil d'administration s'est attaché à ce que les structures et niveaux de rémunération applicables au Président du Conseil d'administration d'une part et au Directeur Général d'autre part soient définis en conformité avec les principes mentionnés ci-dessus mais également au regard des pratiques de marché et des rémunérations observées pour des fonctions de même nature dans les sociétés du CAC 40.

6.2.1.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION CONCERNANT LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

Le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, en prenant en compte les pratiques de marché et conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, a considéré que, comme pour l'exercice 2018, la structure de rémunération la plus adaptée au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019, consistait à lui verser, pour seul élément de rémunération, une rémunération fixe.

Le Conseil d'administration a décidé que le montant de la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration, Monsieur Gilles Schnepp, pour l'exercice 2019 s'élèverait à 625 000 euros, soit un montant identique à celui qui lui avait été attribué au titre de l'exercice 2018. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du présent chapitre, et en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Président et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des responsabilités qui incombent au Conseil et à ses comités ainsi que les compétences et l'expérience requise pour mener à bien ces responsabilités et (ii) l'analyse, *via* des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux Présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40.

Aucun autre élément de rémunération (ni rémunération variable annuelle, ni rémunération de long terme, ni jetons de présence, ni rémunération exceptionnelle, ni aucun engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce) n'est prévu dans la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration.

6.2.1.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION CONCERNANT LE DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

A – Structure globale de la rémunération attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019

Le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, en prenant en compte les pratiques de marché et conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, a défini la rémunération totale attribuable au Directeur Général, sur la base de l'ensemble des critères définis au 6.2.1.1. Cette rémunération est constituée de trois composantes :

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable annuelle, liée à la performance financière et extra-financière de l'année ;
- la rémunération de long terme, liée à la performance financière et extra-financière sur le long terme, qui peut prendre, selon les années, la forme de l'un ou de l'autre des instruments financiers suivants :
 - des actions de performance (correspondant par ailleurs à la forme de rémunération long terme, attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019),
 - des unités de performance future versées en numéraire (aucune « Unités de Performance Future » n'est attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019).

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé que la structure de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2019 serait la même que celle qui avait été approuvée pour l'exercice 2018. Le Conseil d'administration a ainsi souhaité continuer à mettre l'accent sur la rémunération variable annuelle et la rémunération de long terme, afin d'agir comme un outil de rétention et inciter à la performance financière et extra-financière ainsi qu'à la création de valeur dans la durée.

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté la structure de rémunération suivante applicable au Directeur Général pour l'exercice 2019 :

Composante	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement	Montant/Pondération en % de la rémunération fixe
Fixe	Rémunérer l'étendue et le niveau des responsabilités	<p>Détermination par le Conseil d'administration, de manière équitable et compétitive sur recommandation du Comité des rémunérations en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ du niveau de responsabilité ; ■ de l'expérience ; ■ des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 ; ■ des éventuels changements de rôle et de responsabilité. 	700 000 euros
Variable annuelle	Encourager la réalisation des objectifs financiers et extra-financiers annuels de l'entreprise	<p>Fixation par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ objectifs annuels à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance ; ■ proportion entre quantifiable et qualitatif. <p>Dont quantifiable (75 %) : structuré de façon à motiver l'atteinte de critères de performance précis et ambitieux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ financiers (marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, croissance organique, croissance externe) ; ■ extra-financiers (taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe) <p>Dont qualitatif (25 %) : structuré de façon à prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance et la gestion des risques.</p>	<p>Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe</p> <p>Valeur cible : 100 % de la rémunération fixe</p> <p>Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe</p>
		<p>Fixation par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ objectifs à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance future. <p>Déterminée après application d'une condition de présence et de 4 critères de performance exigeants (chacun comptant pour 1/4) mesurés sur trois ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ objectif de croissance organique du chiffre d'affaires (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40 (différentiel de performance mesuré sur une période de 3 ans). 	<p>Valeur minimum : 0 %</p> <p>Valeur initialement attribuée (valeur cible) : 200 % de la rémunération fixe, convertie en actions</p> <p>Valeur maximum : 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future</p>
Long terme	Motiver la performance financière et extra-financière Retenir et fidéliser sur le long terme		

Mise en œuvre au titre de 2019

Le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé des principes ci-dessous, concernant la politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019 :

- **une rémunération fixe annuelle dont le montant s'élève à 700 000 euros.** Ce montant a été fixé par le Conseil d'administration du 20 mars 2019, après prise en compte du niveau de responsabilité, du profil, et de l'expérience du nouveau dirigeant ainsi que des pratiques de marché. Ce montant est identique au montant de la rémunération fixe sur une base annuelle de la politique de rémunération 2018 ;
- **une rémunération variable, dont la valeur cible a été fixée à 100 % de la rémunération fixe (3/4 quantifiable et 1/4 qualitatif),** pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs préétablis détaillés aux pages 211-212. Il est à noter que le poids de la rémunération variable dans la rémunération totale n'a pas été modifié par rapport à la politique de rémunération 2018. Le Conseil d'administration a ainsi souhaité continuer à mettre l'accent sur la rémunération variable annuelle afin d'inciter à la performance financière et extra-financière ;
- **une rémunération de long terme sous forme de plans d'actions de performance,** dont la valeur cible a été fixée à 200 % de la rémunération fixe et qui sera convertie en actions. Le nombre d'actions pouvant ensuite varier entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans et détaillés aux pages 212-214. Il est à noter que le poids de la rémunération de long terme dans la rémunération totale et la nature des critères de performance n'ont pas été modifiés par rapport à la politique de rémunération 2018.

B – Détermination des principes de calcul, critères et pondérations applicables aux éléments variables annuels et long terme de la rémunération attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019

Rémunération variable annuelle du Directeur Général au titre de l'exercice 2019

Les principes de calcul de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 incluant les critères applicables et leur pondération figurant dans le tableau ci-dessous, ont été déterminés par le Conseil d'administration réuni le 20 mars 2019, sur proposition du Comité des rémunérations.

Le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2018, ainsi que sa valeur cible et sa valeur maximum. Pour rappel, le Conseil d'administration et le Comité des rémunérations avait augmenté au titre de la politique de rémunération 2018, le poids de la rémunération variable dans la rémunération totale du Directeur Général, souhaitant ainsi mettre l'accent sur la rémunération variable annuelle afin d'inciter à la performance financière et extra-financière.

Il est précisé que la nature des critères de la rémunération variable annuelle est restée inchangée à l'exception :

- du critère RSE de la partie quantifiable de la rémunération variable annuelle : le critère sur la présence de Legrand dans les indices RSE de référence a été remplacé par un critère lié au taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe. Cette modification est justifiée par la volonté d'aligner le critère RSE de la partie quantifiable de la rémunération du Directeur Général avec celui applicable aux membres du Comité de Direction ;
- des critères généraux de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle au nombre de trois : (i) gestion des risques, (ii) initiatives et dialogues sociaux, (iii) diversité et mixité professionnelle.

Choix des critères de performance de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs

Critère de performance	Raisons du choix de critère	Méthode de fixation des objectifs
Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Alignement avec les objectifs annuels publics	Les bornes des objectifs de performance à atteindre correspondent aux objectifs de l'année de la Société, communiqués au marché lors de la publication des comptes annuels de l'année précédente (février).
Croissance organique du chiffre d'affaires	Alignement avec les objectifs annuels publics	
Croissance externe	Cohérence avec le modèle de croissance du Groupe	Cohérence avec le modèle de croissance du Groupe (mesurée par la croissance sur l'année du chiffre d'affaires par effet de périmètre).
Taux d'atteinte de la feuille de route RSE	La feuille de route RSE est au cœur du modèle économique du Groupe. Elle vise à assurer une croissance rentable et durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes.	Cohérence avec les engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité sociétale dans le cadre de la feuille de route RSE du Groupe.

Critères et objectifs de la rémunération variable annuelle pour l'exercice 2019

				Min	Cible	Max	
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2019 (à périmètre 2018)	En % de la rémunération fixe	0 %	40 %	60 %	
		Valeur de l'indicateur		19,9 %	20,3 %	20,7 %	
	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2019	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,5 %	
			Valeur de l'indicateur		0 %	2 %	4 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2019 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	
			Valeur de l'indicateur		0 %	5 %	10 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	
			Valeur de l'indicateur		70 %	100 %	130 %
	TOTAL QUANTIFIABLE				0 %	75 %	112,5 %
	Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % de la rémunération fixe en cible	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 payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	10 %	15 %	
Critères généraux		Gestion des risques, initiatives et dialogues sociaux, diversité et mixité professionnelle		0 %	5 %	7,5 %	
TOTAL QUALITATIF				0 %	25 %	37,5 %	
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %	

Rémunération de long terme du Directeur Général au titre de l'exercice 2019

Au titre de l'exercice 2019, la rémunération de long terme du Directeur Général consiste en un plan d'actions de performance (le « **Plan Actions de Performance 2019** »), dont la mise en place a été décidée par le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations. Cette attribution initiale, qui sera convertie en actions lors du Conseil d'administration devant se tenir le 29 mai 2019, à l'issue de l'Assemblée Générale 2019, correspond à 200 % de la rémunération fixe en valeur cible, avec une variation possible comprise entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction des critères de performance future.

Il est à noter que le poids de la rémunération de long terme dans la rémunération totale et que la nature des critères de performance n'ont pas été modifiés par rapport à la politique de rémunération 2018.

Choix des critères de performance de la rémunération variable de long terme et méthode de fixation des objectifs

Il est à noter que :

- les deux premiers critères de performance sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février. Il s'agit des objectifs annuels de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions et de croissance organique du chiffre d'affaires, indicateurs au cœur du modèle de Legrand, basé sur la croissance rentable ;
- le troisième critère est de nature extra-financière, basé sur l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité sociétale dans le cadre de sa feuille de route RSE, cette dernière étant au cœur du modèle de Legrand et visant à assurer une croissance durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes ;
- le dernier critère est basé sur la performance du cours de bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40, permettant ainsi une appréciation relative de la performance, étant précisé que le principe de non-paiement en cas de performance inférieure à celle de l'indice CAC 40 (tel que décrit au point 4 ci-dessous) s'appliquerait sur ce critère.

Les critères de performance proposés traduisent ainsi le modèle de la Société basé sur la croissance rentable et durable alignée avec l'intérêt des actionnaires et sont transparents.

Critère de performance	Description des critères et méthode de fixation des objectifs	Poids
Objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans.	1/4
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans.	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe.	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans.	1/4

Ainsi, les critères de performance sont mesurés sur une période de trois ans et le calcul du nombre d'actions de performance fait l'objet d'une attribution définitive en faveur du Directeur Général selon la méthode suivante :

1) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2019, 2020 et 2021	Inférieure à (BB ⁽²⁾ – 50 bps)	Entre (BB ⁽²⁾ – 50 bps) et BB	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 50 bps)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 50 bps)

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2019

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2019	Égale à 19,9 %	Égale à 20,7 %
Année 2 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Année 3 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB ⁽²⁾	BH ⁽³⁾

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

2) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2019, 2020 et 2021	Inférieure à (BB ⁽²⁾ – 2 points)	Entre (BB ⁽²⁾ – 2 points) et BB ⁽²⁾	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 2 points)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 2 points)

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2019

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2019	Égale à 0,0 %	Égale à 4,0 %
Année 2 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Année 3 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB ⁽²⁾	BH ⁽³⁾

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

3) Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

4) Performance du cours de bourse de Legrand

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 ⁽²⁾	Inférieur à 0 point	Égal à 0 point	Entre 0 point et 15 points	Supérieur à 15 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) Pour le plan d'attribution 2019, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2019-2021 avec la méthode de calcul suivante :

- performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3^e année du plan (2nd semestre 2021) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1^{re} année du plan (2nd semestre 2018), soit 58,94 € ;
 - performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3^e année du plan (2nd semestre 2021) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1^{re} année du plan (2nd semestre 2018), soit 5 213,7 points.
- Le différentiel de performance se mesure par l'écart en points entre le pourcentage d'évolution du cours de bourse de Legrand et le pourcentage d'évolution de l'indice CAC 40.

Période d'acquisition et sort des actions de performance en cas de départ du Directeur Général avant l'expiration de la période d'acquisition

Pour le Directeur Général, la période d'acquisition est de trois ans et la période de conservation (supplémentaire) est de deux ans. À l'issue de la période d'acquisition des actions de performance attribuées en 2019, il sera procédé à la vérification des critères de performance et de la condition de présence, étant précisé que pour cette dernière, les règles suivantes sont applicables au Directeur Général :

- en cas de démission du Directeur Général au cours de la période d'acquisition, celui-ci ne se verrait pas attribuer les actions attribuées initialement par le Conseil d'administration ;
- en cas de révocation, de non-renouvellement, ou de départ à la retraite du Directeur Général au cours de la période d'acquisition, celui-ci se verrait attribuer définitivement un nombre final d'actions,

soumis aux critères de performance à la date d'expiration de la période d'acquisition, calculé *pro rata temporis* de sa présence au cours de la période d'acquisition au sein de la Société ;

- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les ayants droit du Directeur Général pourront demander à ce que la propriété de la totalité des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration au Directeur Général leur soit transférée, dans le cadre légal, sans attendre l'expiration de la période d'acquisition ;
- en cas d'invalidité absolue du Directeur Général, au sens du droit français ou du pays de résidence de ce dernier, selon les dispositions du droit français, il pourra demander à ce que la propriété de la totalité des actions qui lui ont été initialement attribuées par le Conseil d'administration lui soit transférée sans attendre l'expiration de la période d'acquisition.

Obligation de conservation

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code de Gouvernement d'Entreprise, le Directeur Général devra conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de ses fonctions, un pourcentage des actions attribuées, fixé par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a ainsi décidé que le Directeur Général sera soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions de performances acquises dans le cadre des plans d'actions de performance jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture

Il est précisé qu'aucun instrument de couverture des actions de performance n'a été mis en place par la Société. En outre, le Directeur Général a pris, quant à lui, l'engagement formel de n'utiliser aucun instrument de couverture pour les actions de performance qui lui ont été attribuées. Ainsi, à la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture des actions de performance n'a été mis en place.

C – Autres éléments de rémunération

Jetons de présence

Le Directeur Général ne perçoit aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autre au titre de son mandat exercé au sein des sociétés du Groupe.

Rémunération exceptionnelle

Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

Engagements visés par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce

Régimes de retraite

Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies.

Le Directeur Général continue par ailleurs de bénéficier du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du Code général des impôts (CGI) applicable aux cadres français du Groupe, auquel il était affilié avant sa nomination en qualité de Directeur Général, et ce dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.

Il est précisé que le régime de retraite à cotisations définies (article 83 additionnel du CGI) bénéficie à l'ensemble des cadres français du Groupe. Les cotisations sont assises sur les Tranches A, B et C de la rémunération telles qu'elles sont définies pour le calcul des cotisations aux régimes de retraite complémentaire obligatoire (ARRCO-AGIRC). Les droits sont constitués moyennant le versement de cotisations annuelles de 1,5 % des Tranches A, B et C supportées pour moitié (0,75 %) par la Société et pour moitié par les bénéficiaires (0,75 %).

La cotisation de la Société au bénéfice du Directeur Général représenterait au titre de l'année 2019 un montant de 2 431 euros. Ce montant est donné à titre indicatif pour 2019.

Il est rappelé que, conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et approuvé par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (8^e résolution).

Indemnités de départ

Le 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 ») et ce même en cas de changement de contrôle.

Clause de non-concurrence

Il est rappelé que compte tenu du profil du nouveau dirigeant mandataire social et afin de protéger les intérêts de la Société et des actionnaires, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a autorisé la mise en place d'un accord de non-concurrence entre la Société et le Directeur Général, par lequel le Directeur Général s'engage à ne pas exercer une activité concurrente de celle de Legrand pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions.

Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, après la cessation des fonctions du Directeur Général, sur l'application ou non de cette clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.

En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par le Directeur Général donnerait lieu, pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à la moyenne mensuelle du salaire de référence perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société, étant précisé que le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable de long terme, soit un montant inférieur au plafond maximum recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise.

Les actionnaires de la Société ont approuvé cet engagement pris en faveur du Directeur Général lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (7^e résolution).

Contrat de travail du Directeur Général

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, aucun contrat de travail ne subsiste entre le Directeur Général et la Société.

Intéressement et Participation

La Société a 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 principales filiales françaises. Le Directeur Général n'en bénéficie plus depuis sa nomination en qualité de Directeur Général, le 8 février 2018.

Autres éléments de rémunération non monétaires (voiture de fonction, régime de prévoyance, régime de complémentaire santé...)

Le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de statut.

En outre, le Conseil d'administration du 7 février 2018 a décidé que le Directeur Général continuerait à bénéficier du régime complémentaire « frais de santé » et du régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité », applicable aux cadres français du Groupe, dans la mesure où il serait assimilé, pour son statut social et fiscal, à un cadre et ce, dans les mêmes conditions que le reste du personnel de la catégorie à laquelle il est assimilé.

La cotisation de la Société au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart représenterait au titre de l'année 2019 un montant de 6 579 euros. Ce montant est donné à titre indicatif pour 2019.

Les actionnaires de la Société ont approuvé cet engagement pris en faveur du Directeur Général lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (8^e résolution).

Primes et indemnités accordées à l'occasion de la prise de fonction

Le Directeur Général n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, à l'occasion de sa nomination.

6.2.2 – Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018

6.2.2.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE MONSIEUR GILLES SCHNEPP AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Les tableaux récapitulatifs de l'ensemble des éléments de rémunérations versés et attribués au titre des exercices 2017 et 2018 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général jusqu'au 8 février 2018 et Président du Conseil d'administration à compter du 8 février 2018, sont présentés ci-après.

Tableau 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à Monsieur Gilles Schnepf

	2017	2018
Gilles Schnepf, Président Directeur Général jusqu'au 7 février 2018 et Président du Conseil d'administration à compter du 8 février 2018		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-après)		
(en euros)	1 160 000	625 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 ci-après)		
Nombre d'options	-	-
(en euros)	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après)		
Nombre d'actions	-	-
Valorisation (en euros)	668 394 ⁽¹⁾	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Nombre d'actions	-	-
Valorisation (en euros)	-	-
TOTAL	1 828 394	625 000

(1) Montant déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des actions de performance attribuées en 2017 et soumises à des critères de performance future détaillés au paragraphe « Plans d'actions de performance en cours » du document de référence de la Société.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations de Monsieur Gilles Schnepf

(en euros)	2017		2018	
	Montants dus	Montants versés au titre de l'année précédente	Montants dus	Montants versés au titre de l'année précédente
Gilles Schnepf, Président Directeur Général jusqu'au 7 février 2018 et Président du Conseil d'administration à compter du 8 février 2018				
Rémunération fixe	625 000	625 000	625 000	625 000
Rémunération variable annuelle	535 000 ⁽¹⁾	535 000	-	-
Rémunération variable pluriannuelle ⁽²⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽³⁾	0	0	0	0
TOTAL	1 160 000	1 160 000	625 000	625 000

(1) Le montant de la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf au titre de l'exercice 2017 est de 535 000 euros, identique à la rémunération variable au titre de l'exercice 2016 car Monsieur Gilles Schnepf a, de sa propre initiative, renoncé à une partie de sa rémunération variable au titre de 2017 afin de geler celle-ci au niveau de 2016. Hors ce renoncement, la rémunération variable au titre de 2017 qui avait été déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, aurait dû s'élever à 677 500 euros, (correspondant à l'atteinte de 90,3 % (égal à 108,4 % divisés par 120 %) du maximum, soit 135,5 % (égal à 108,4 % divisés par 80 %) de la cible de l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs). Le détail des calculs effectués figure au paragraphe « Rémunération variable annuelle du Président Directeur Général » ci-dessous, pages 198-199 du document de référence de la Société 2017.

(2) Aucune attribution n'est intervenue au titre de l'exercice clos.

Concernant le Plan Unités de Performance 2013, il est à noter que la période d'acquisition du Plan Unités de Performance Future 2013 a expiré le 7 mars 2016 et que le taux de réalisation des critères de performance future s'élève à 100,2 %. Les Unités de Performance Future 2013 sont soumises à une période d'indisponibilité de deux ans supplémentaires. La valeur unitaire de référence pour ces unités est de 63 euros, prix de clôture de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris le dernier jour de la période d'indisponibilité de deux ans, soit le 7 mars 2018. Le montant calculé théorique total (sur la base du taux de réalisation des critères de performance future de 100,2 % et du cours de bourse de 63 euros) qui est de 1 237 670,28 euros a été plafonné à 937 500 euros conformément à la règle mentionnée aux pages 172 et 173 du document de référence 2013. Il est à noter que ce montant correspondant aux Unités de Performance Futures 2013 attribuées à Monsieur Gilles Schnepf et approuvées par l'Assemblée Générale au moment de leur attribution et de l'expiration de la période d'acquisition a fait l'objet d'un versement à Monsieur Gilles Schnepf en juin 2018.

Concernant le Plan Unités de Performance 2014, il est à noter que la période d'acquisition du Plan Unités de Performance Future 2014 a expiré le 6 mars 2017 et que le taux de réalisation des critères de performance future s'élève à 92,2 % de la cible et 61,5 % du maximum. Les Unités de Performance Future 2014 sont également soumises à une période d'indisponibilité de deux ans supplémentaires à compter du 6 mars 2017 au cours de laquelle leur valeur unitaire sera déterminée en fonction de la moyenne sur ces deux années des cours de clôture quotidiens de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris. La valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à 60,33 euros, moyenne des cours de clôture quotidiens de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris le dernier jour de la période d'indisponibilité de deux ans, soit le 7 mars 2019. Le montant calculé total (sur la base du taux de réalisation des critères de performance future de 92,2 % et de la moyenne des cours de bourse de 60,33 euros et de la capitalisation des dividendes 2017 et 2018) est de 849 037 euros.

(3) À la date d'enregistrement du présent document de référence, aucune prestation n'est financée par le Groupe.

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2018, le montant de la rémunération fixe de Monsieur Gilles Schnepf s'élève à 625 000 euros et n'a pas évolué depuis 2011.

Rémunération variable annuelle

Monsieur Gilles Schnepf a renoncé de sa propre initiative à sa rémunération variable annuelle en qualité de Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018, soit entre le 1^{er} janvier et le 7 février 2018. Il ne bénéficie pas par ailleurs d'une rémunération variable annuelle en tant que Président du Conseil d'administration.

Rémunération de long terme

Les Unités de Performance Future

En 2018, aucune attribution n'est intervenue au titre de l'exercice clos.

Les options de souscription ou d'achat d'actions

En 2018, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Les actions de performance

En 2018, 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 2018, ni la Société ni une autre société du Groupe n'ont procédé à une attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit du dirigeant mandataire social.

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours

Principes généraux

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 7.2 et 7.3 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. Ainsi, à la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture des options et des actions de performance n'a été mis en place.

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.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée depuis le 4 mars 2010.

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 ⁽¹⁾
Gilles Schnepf	Plan 2010 (04/03/2010)	-	21,32

(1) Comme mentionné dans le chapitre 7.2 du document de référence, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options, compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les assemblées générales mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017 et 30 mai 2018.

Tableau 6 – Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Critères de performance
Gilles Schnepf	N/A	Néant	N/A		N/A	N/A

Plans d'actions de performance en cours

Sur recommandation du Comité des rémunérations, les Conseils d'administration du 29 mai 2015, du 27 mai 2016 et du 31 mai 2017 ont approuvé la mise en place de plans d'actions de performance dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepf (respectivement le « **Plan Actions de Performance 2015** », le « **Plan Actions de Performance 2016** » et le « **Plan Actions de Performance 2017** »).

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué à Monsieur Gilles Schnepf sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance tels que décrits dans les tableaux ci-dessous.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan	
		2015	2016-2017
Critère « externe » de performance financière	Comparaison entre la moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la marge d'EBITDA ⁽¹⁾ consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés 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 %	33 ^{1/3} %
Critère « interne » de performance financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans du niveau de <i>cash flow</i> libre ⁽¹⁾ normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés.	50 %	33 ^{1/3} %
Critère de performance extra-financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.	0 %	33 ^{1/3} %

(1) Comme indiqué en page 201 du document de référence 2017, il est à noter qu'un changement de norme comptable (IFRS 16) impacte l'EBITDA et le *cash flow* libre en 2019. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe « IFRS 16 – Contrats de location » du 1.2.1.3 de la note 1 du chapitre 8, pages 259-260 du document de référence pour plus d'informations.

Compte tenu de ce changement, le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandations du Comité des rémunérations a décidé de remplacer, en ce qui concerne la mesure de la performance de l'année 2019 du plan 2017, les critères d'EBITDA et de *cash flow* libre par des critères de marge opérationnelle et de croissance organique ajustée avant acquisitions alignés sur les objectifs publics 2019 de la Société. Les modalités de calcul de la performance 2019 du plan 2017 sont détaillées en page 220.

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement à Monsieur Gilles Schnepf sont les suivantes.

Critère « externe » de performance financière

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	100 %	150 %
Écart moyen de la marge d'EBITDA sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI	Plan 2015 :	Plan 2015 :	Plan 2015 :
	Inférieur ou égal à 4 points	Égal à 8,3 points	Égal ou supérieur à 10,5 points
	Plan 2016 :	Plan 2016 :	Plan 2016 :
	Inférieur ou égal à 3,5 points	Égal à 7,8 points	Égal ou supérieur à 10,0 points
	Plan 2017 :	Plan 2017 :	Plan 2017 :
	Inférieur ou égal à 3,1 points	Égal à 7,4 points	Égal ou supérieur à 9,6 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critère « interne » de performance financière

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	100 %	150 %
Moyenne sur 3 ans de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Plan 2015 : Inférieure ou égale à 9,4 %	Plan 2015 : Égale à 12,8 %	Plan 2015 : Égale ou supérieure à 14,5 %
	Plan 2016 : Inférieure ou égale à 8,8 %	Plan 2016 : Égale à 12,2 %	Plan 2016 : Égale ou supérieure à 13,9 %
	Plan 2017 : Inférieure ou égale à 8,6 %	Plan 2017 : Égale à 12,0 %	Plan 2017 : Égale ou supérieure à 13,7 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critère de performance extra-financière (applicable aux plans 2016 et 2017)

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 97 %	Entre 97 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critères de performance financière (applicable à la mesure de la performance 2019 du plan 2017)
1) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Inférieure à 19,4 %	Entre 19,4 % et 19,9 %	Égale à 19,9 %	Entre 19,9 % et 20,7 %	Égale à 20,7 %	Entre 20,7 % et 21,2 %	Supérieure à 21,2 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

2) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Croissance organique 2019	Inférieure à - 2,0 %	Entre -2,0 % et 0,0 %	Égale à 0,0 %	Entre 0,0 % et 4,0 %	Égale à 4,0 %	Entre 4,0 % et 6,0 %	Supérieure à 6,0 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles en 2018 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	N/A	Néant	N/A

Tableau 10 – Récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au dirigeant mandataire social au cours des exercices antérieurs par la Société et par toute société du Groupe

	2013	2014
	Plan Unités de Performance Future 2013	Plan Unités de Performance Future 2014
Gilles Schnepf		
Date du plan	6 mars 2013	5 mars 2014
Min	0 %	0 %
Cible	100 %	100 %
Max	150 %	150 %
<i>(en % de la rémunération fixe)</i>		
Valorisation IFRS (en euros) avant indexation sur le cours de bourse et prise en compte des critères de performance	605 221	600 508
Critères de performance	Pour une description des critères de performance applicables, se référer aux pages 222-223 du présent document de référence	
Date d'examen de la condition de présence et des critères de performance	6 mars 2016	6 mars 2017
Taux d'atteinte des critères de performance future	100,2 %	92,2 % de la cible et 61,5 % du maximum
Méthodologie d'indexation sur le cours de bourse de la valeur des Unités de Performance Future	Pour une description de la méthodologie d'indexation sur le cours de bourse de la valeur des Unités de Performance Future, au cours de la période d'indisponibilité de deux ans, se référer à la page 223 du présent document de référence	

Au titre du Plan Unités de Performance 2013, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à 63 euros, prix de clôture de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris le dernier jour de la période d'indisponibilité de deux ans, soit le 7 mars 2018. Le montant calculé théorique total (sur la base du taux de réalisation des critères de performance future de 100,2 % et du cours de bourse de 63 euros) qui est de 1 237 670,28 euros a été plafonné à 937 500 euros conformément à la règle mentionnée aux pages 172 et 173 du document de référence 2013.

Au titre du Plan Unités de Performance 2014, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à 60,33 euros, moyenne des cours de clôture quotidiens de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris le dernier jour de la période d'indisponibilité de deux ans, soit le 7 mars 2019. Le montant calculé théorique total (sur la base du taux de réalisation des critères de performance future de 92,2 % et de la moyenne des cours de bourse de 60,33 euros et de la capitalisation des dividendes 2017 et 2018) est de 849 037 euros.

Les plans d'unités de performance en cours

Les rémunérations variables pluriannuelles approuvées par le Conseil d'administration présentées dans le tableau ci-avant, consistent pour 2013 et 2014 en des plans d'Unités de Performance Future.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, les Conseils d'administration du 6 mars 2013 et 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** »).

La valeur cible de ces plans a été fixée à 100 % de la rémunération fixe (pour les années 2013 et 2014) et peut varier entre 0 % et 150 % (maximum) de cette même rémunération fixe en fonction de l'atteinte de critères de performance « externe » et « interne », et de l'indexation sur le cours de bourse.

Présentation générale du fonctionnement des Plans Unités de Performance

Le fonctionnement des Plans Unités de Performance 2013 et 2014 est conditionné à la réalisation d'une condition de présence et de critères de performance et est présenté dans le schéma ci-dessous :



Nature des critères de performance attachés aux Unités de Performance Future et mesurés à l'issue de la période d'attribution de trois ans à compter de l'attribution initiale des Unités de Performance Future

Les critères de performance applicables, qui portent sur la totalité des unités de performance sont identiques à ceux attachés aux Actions de Performance, telles que rappelées au paragraphe intitulé « Plans d'actions de performance en cours » en pages 228-230 du présent document de référence, à l'exception du critère de performance extra-financière lié au taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe, qui a été introduit en 2016 et du critère du cours de bourse de Legrand, qui a été introduit en 2018.

Pour chaque plan d'Unités de Performance Future, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, détermine des critères de performance « externe » et « interne » cibles qui seront mesurés sur une période de trois ans. Le niveau cible est fixé afin de garantir le caractère exigeant des critères de performance. À l'issue de la période d'attribution de trois ans, les critères de performance sont mesurés 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 :

Plan Unités de Performance 2013

Critère « externe » de performance financière

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	100 %	145 %	Réel : 90,8 %
Écart moyen sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI	Inférieur ou égal à 4 points	Égal à 8,3 points	Égal ou supérieur à 12 points	Réel : 8,0 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critère « interne » de performance financière

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	100 %	145 %	Réel : 109,6 %
Moyenne sur 3 ans de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Inférieure ou égale à 9 %	Égale à 12,4 %	Égale ou supérieure à 16 %	Réelle : 13,2 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Taux global de réalisation du Plan Unités de Performance 2013 : 100,2 %.

Plan Unités de Performance 2014

Critère « externe » de performance financière

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	100 %	150 %	Réel : 81,4 %
Écart moyen sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI	Inférieur ou égal à 4 points	Égal à 8,3 points	Égal ou supérieur à 10,5 points	Réel : 7,5 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critère « interne » de performance financière

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	100 %	150 %	Réel : 102,9 %
Moyenne sur 3 ans de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Inférieure ou égale à 9,4 %	Égale à 12,8 %	Égale ou supérieure à 14,5 %	Réelle : 12,9 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Taux global de réalisation du Plan Unités de Performance 2014 : 92,2 % de la cible et 61,5 % du maximum.

Méthodologie pour l'indexation sur le cours de bourse, au cours de la période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans, de la valeur des Unités de Performance Future ayant fait l'objet d'une attribution définitive

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 de l'action Legrand.

Au titre du Plan Unités de Performance 2013, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à 63 euros, prix de clôture de l'action Legrand sur le marché Euronext Paris le dernier jour de la période d'indisponibilité de deux ans, soit le 7 mars 2018. Le montant calculé théorique total (sur la base du taux de réalisation des critères de performance future de 100,2 % et du cours de bourse de 63 euros) qui est de 1 237 670,28 euros a été plafonné à 937 500 euros conformément à la règle mentionnée aux pages 172-173 du document de référence 2013.

Au titre du Plan Unités de Performance 2014, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à 60,33 euros, correspondant 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.

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, 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 que le montant qui fera l'objet d'un versement au profit de Monsieur Gilles Schnepf ne pourra, en tout état de cause, être supérieur à 150 % de sa rémunération fixe.

Tableau 11 – Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de dirigeant mandataire social de la Société

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régimes de retraite supplémentaire		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	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Gilles Schnepf								
Président Directeur Général		X		X		X		X
Début de mandat : 27/05/2014								
Fin de mandat : 08/02/2018								
Président du Conseil d'administration		X		X		X		X
Début du mandat : 08/02/2018								

6.2.2.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE MONSIEUR BENOÎT COQUART AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Les tableaux récapitulatifs de l'ensemble des éléments de rémunération versés et attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général à compter du 8 février 2018, sont présentés ci-après.

Tableau 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à Monsieur Benoît Coquart

	2018
Benoît Coquart, Directeur Général à compter du 8 février 2018	
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-après)	
	(en euros) 1 285 025
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	
	Nombre d'options -
	(en euros) -
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après)	
	Nombre d'actions -
	Valorisation (en euros) 1 098 757 ⁽¹⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	
	Nombre d'actions -
	Valorisation (en euros) -
TOTAL	2 383 782

(1) Montant proratisé à compter de la nomination du Directeur Général, soit le 8 février 2018 tel que déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des actions de performance attribuées en 2018 et soumises à des critères de performance future détaillés au paragraphe « Plan d'action de performance en cours » du document de référence de la Société. Le montant de la rémunération de long terme au titre de l'exercice 2018 sur une base annuelle de Monsieur Benoît Coquart est de 1 226 528 euros.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations de Monsieur Benoît Coquart

(en euros)	2018	
	Montants dus	Montants versés au titre de l'année précédente
Benoît Coquart, Directeur Général à compter du 8 février 2018		
Rémunération fixe	627 083 ⁽¹⁾	-
Rémunération variable annuelle	654 048 ⁽²⁾	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-
Jetons de présence	-	-
Avantages en nature ⁽³⁾	3 894 ⁽⁴⁾	-
TOTAL	1 285 025	-

(1) Montant proratisé à compter de la nomination du Directeur Général, soit le 8 février 2018. Le montant de la rémunération fixe sur une base annuelle de Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2018 est de 700 000 euros.

(2) Montant proratisé à compter de la nomination du Directeur Général, soit le 8 février 2018. Le montant de la rémunération variable sur une base annuelle de Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2018 est de 730 100 euros (correspondant à l'atteinte de 69,5 % (égal à 104,3 % divisé par 150 %) du maximum, soit 104,3 % (égal à 104,3 % divisé par 100 %) de la cible de l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs). Le détail des calculs effectués figure au paragraphe « Rémunération variable annuelle du Directeur Général » ci-dessous, pages 226-227 du document de référence de la Société.

(3) À la date d'enregistrement du présent document de référence, le Directeur Général bénéficie d'une voiture de statut.

(4) Montant proratisé à compter de la nomination du Directeur Général, soit le 8 février 2018. Le montant des avantages en nature sur une base annuelle est de 4 346 euros.

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2018, le montant de la rémunération fixe de Monsieur Benoît Coquart s'élève 700 000 euros (sur une base annuelle).

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable, au titre de l'exercice 2018, de Monsieur Benoît Coquart a été déterminée par le Conseil d'administration réuni le 20 mars 2019, sur proposition du Comité des rémunérations, après application des critères fixés par le Comité des rémunérations et approuvés ensuite par le Conseil d'administration et qui figurent dans le tableau ci-dessous.

				Min	Cible	Max	Réel	
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2018 (à périmètre 2017)	En % de la rémunération fixe	0 %	40 %	60 %	32,0 %	
			Valeur de l'indicateur	20 %	20,25 %	20,5 %	20,2 %	
	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2018	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	
			Valeur de l'indicateur	1 %	2,5 %	4 %	4,9 %	
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2018 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	12,8 %	
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	7,8 %	
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Présence de Legrand dans des indices de référence RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	4,0 %	
			Valeur de l'indicateur	7	12	14	9	
	TOTAL QUANTIFIABLE				0 %	75 %	112,5 %	71,3 %
	Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % de la rémunération fixe en cible	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 %	12 %
Politique de croissance externe		Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	10 %	15 %	15 %	
Critères généraux		Gestion des risques, initiatives et dialogues sociaux, diversité et égalité professionnelle, plans de succession		0 %	5 %	7,5 %	6 %	
TOTAL QUALITATIF				0 %	25 %	37,5 %	33 %	
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %	104,3 %	

Au titre de l'exercice 2018, les objectifs quantifiables et qualitatifs ont donc été atteints à hauteur de 69,5 % (égal à 104,3 % divisé par 150 %) du maximum de la rémunération variable annuelle et 104,3 % (égal à 104,3 % divisé par 100 %) de la cible, soit 730 100 euros sur une base annuelle et 654 048 euros sur une base proratisée à compter du 8 février 2018.

Les principes (ainsi que les réalisations) gouvernant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération 2018 de Monsieur Benoît Coquart, telle que calculée dans le tableau ci-dessus, sont les suivants :

a) la valeur cible de la part quantifiable est fixée à 75 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 112,5 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2018 de cette partie quantifiable a atteint au total 71,3 % de la

rémunération fixe et a été déterminée en fonction des critères suivants :

- à hauteur de 40 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de marge opérationnelle ajustée 2018 (à périmètre 2017) fixée à 20,25 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 60 % de la rémunération fixe pour une marge opérationnelle ajustée à périmètre 2018 comprise entre 20,0 % et 20,5 % (objectif annuel indiqué au marché en début d'année 2018). La réalisation 2018 a été de 20,2 % soit 32 % de la rémunération fixe,
- à hauteur de 15 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de croissance organique du chiffre d'affaires fixée à + 2,5 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 22,5 % de la rémunération fixe pour une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre + 1,0 % et

+ 4,0 % (objectif annuel indiqué au marché en début d'année 2018). La réalisation 2018 a été de + 4,9 % soit 22,5 % de la rémunération fixe,

- à hauteur de 10 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de croissance du chiffre d'affaires 2018 par effet de périmètre (acquisitions) fixée à + 5 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 15 % de la rémunération fixe pour une croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre comprise entre 0 % et + 10,0 %. La réalisation 2018 a été de + 7,8 % soit 12,8 % de la rémunération fixe,
- à hauteur de 10 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de présence de Legrand dans 12 indices de référence RSE. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 15 % de la rémunération fixe pour une présence de Legrand dans les indices de référence RSE comprise en 7 et 14 indices. La réalisation 2018 a été de 9 soit 4,0 % de la rémunération fixe ;
- b) la valeur cible de la part qualitative a été fixée à 25 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 37,5 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2018 de cette partie qualitative a atteint au total 33 % de la rémunération fixe, le comité ayant estimé au vu de son appréciation des critères ci-dessous que les efforts entrepris dans ces domaines avaient été particulièrement soutenus. Cette réalisation 2018 a été déterminée en fonction des critères suivants :
- 12 % de la rémunération fixe (10 % en valeur cible) en fonction de l'évolution positive du chiffre d'affaires : grâce notamment à l'évolution positive des parts de marché notamment aux performances très satisfaisantes en termes de croissance organique et à la surperformance globale par rapport aux concurrents, aux nouveaux produits avec une accélération en particulier concernant ceux développés dans le cadre du programme Eliot, aux politiques de vente, à l'accès à de nouveaux marchés, aux alliances et partenariats (y compris hors de France) avec de nombreuses alliances et des partenariats représentant des opportunités de développement intéressantes dans les domaines clés pour le Groupe,
- 15 % de la rémunération fixe (10 % en valeur cible) liés à la politique de croissance externe : grâce notamment au respect des priorités géographiques et *business* fixées, à un rythme régulier d'acquisition avec un *pipeline* de cibles potentielles riches et en ligne avec les priorités définies, à une attention portée aux multiples payés par rapport à ceux du marché et à ceux payés pour des comparables dans les mêmes conditions de marché et géographiques, à une attention également portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, et également à la qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées, avec en particulier l'arrimage très satisfaisant de Milestone AV Technologies rachetée en 2017 et sa surperformance par rapport au modèle de valorisation,
- 6 % de la rémunération fixe (5 % en valeur cible) liés à d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les initiatives et dialogues sociaux, la diversité et l'égalité professionnelle et les plans de succession.

Rémunération de long terme

Les Unités de Performance Future

En 2018, aucune attribution d'Unités de Performance Future n'est intervenue au titre de l'exercice clos.

Les options de souscription ou d'achat d'actions

En 2018, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Les actions de performance

En ce qui concerne les attributions d'actions de performance intervenues en 2018, Monsieur Benoît Coquart a reçu 19 366 actions de performance, soumises à des critères de performance future détaillés au paragraphe « Plans d'actions de performance en cours » pages 228-230 du présent document de référence. Leur valeur a été déterminée par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 et s'élève à 1 098 757 euros. Cette allocation correspond au montant annuel prévu dans la politique de rémunération du Directeur Général détaillée à la page 211 du document de référence 2018, réduit au prorata de la durée d'exercice des fonctions de Directeur Général de Monsieur Benoît Coquart (soit à compter du 8 février 2018).

La période d'acquisition des actions de performance attribuées en 2018 s'achèvera le 16 juin 2021. À cette date, il sera procédé à la vérification des critères de performance et de présence étant précisé que pour cette dernière, les règles suivantes sont applicables à Monsieur Benoît Coquart :

- en cas de démission du Directeur Général au cours de la période d'acquisition, celui-ci ne se verrait pas attribuer les actions attribuées initialement par le Conseil d'administration ;
- en cas de révocation, de non-renouvellement, ou de départ à la retraite du Directeur Général au cours de la période d'acquisition, celui-ci se verrait attribuer définitivement un nombre final d'actions, soumis aux critères de performance à la date d'expiration de la période d'acquisition, calculé *pro rata temporis* de sa présence au cours de la période d'acquisition au sein de la Société ;
- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les ayants droit du Directeur Général pourront demander à ce que la propriété de la totalité des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration au Directeur Général leur soit transférée, dans le cadre légal, sans attendre l'expiration de la période d'acquisition ;
- en cas d'invalidité absolue du Directeur Général, au sens du droit français ou du pays de résidence de ce dernier, selon les dispositions du droit français, il pourra demander à ce que la propriété de la totalité des actions qui lui ont été initialement attribuées par le Conseil d'administration lui soit transférée sans attendre l'expiration de la période d'acquisition.

Tableau 6 – Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Critères de performance
Benoît Coquart	Plan 2018 (30/05/2018)	19 366	1 098 757 ⁽¹⁾ €	16/06/2021	31/05/2023	Pour une description des critères de performance applicables, se référer aux pages 228-230 du présent document de référence

(1) La valeur des 19 366 actions attribuées à Monsieur Benoît Coquart a été déterminée par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2. Cette allocation correspondant au montant annuel prévu dans la politique de rémunération du Directeur Général détaillée à la page 211 du document de référence 2018, réduit au prorata de la durée d'exercice des fonctions de Directeur Général de Monsieur Benoît Coquart (soit à compter du 8 février 2018).

Plans d'actions de performance en cours

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 30 mai 2018 a approuvé la mise en place du plan d'actions de performance dont bénéficie Monsieur Benoît Coquart (le « **Plan Actions de Performance 2018** »).

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué à Monsieur Benoît Coquart sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance tels que décrits dans les tableaux ci-dessous.

Critère de performance	Description des critères et méthode de fixation des objectifs	Poids
Objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans.	1/4
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans.	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe.	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans.	1/4

Ainsi, les critères de performance sont mesurés sur une période de trois ans et le calcul du nombre d'actions de performance fait l'objet d'une attribution définitive en faveur du Directeur Général selon la méthode suivante :

Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2018, 2019 et 2020	Inférieure à (BB ⁽²⁾) - 50 bps)	Entre (BB ⁽²⁾) - 50 bps) et BB	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾) + 50 bps)	Supérieure à (BH ⁽³⁾) + 50 bps)

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2018

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2018	Égale à 20,0 %	Égale à 20,5 %
Année 2 : 2019	Égale à 19,9 %	Égale à 20,7 %
Année 3 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB ⁽²⁾	BH ⁽³⁾

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2018, 2019 et 2020	Inférieure à (BB ⁽²⁾) - 2 points)	Entre (BB ⁽²⁾) - 2 points) et BB ⁽²⁾	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾) + 2 points)	Supérieure à (BH ⁽³⁾) + 2 points)

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2018

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2018	Égale à 1,0 %	Égale à 4,0 %
Année 2 : 2019	Égale à 0,0 %	Égale à 4,0 %
Année 3 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB ⁽²⁾	BH ⁽³⁾

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Performance du cours de bourse de Legrand

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 ⁽²⁾	Inférieur à 0 point	Égal à 0 point	Entre 0 point et 15 points	Supérieur à 15 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) Pour le plan d'attribution 2018, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2018-2020 avec la méthode de calcul suivante :

- performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3^e année du plan (2nd semestre 2020) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1^{re} année du plan (2nd semestre 2017), soit 61,30 € ;
 - performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3^e année du plan (2nd semestre 2020) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1^{re} année du plan (2nd semestre 2017), soit 5 275,8 points.
- Le différentiel de performance se mesure par l'écart en points entre le pourcentage d'évolution du cours de bourse de Legrand et le pourcentage d'évolution de l'indice CAC 40.

Tableau 11 – Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de dirigeant mandataire social de la Société

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régimes de retraite supplémentaire		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	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Benoît Coquart								
Directeur Général		X	X				X	X
Début de mandat : 08/02/2018								

6.2.2.3 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

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 rémunérations, sur la base d'un montant global des jetons de présence autorisé par l'Assemblée Générale.

Le montant maximal de jetons de présence autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2018 est de 900 000 euros. Ce montant reste valable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle résolution par l'Assemblée Générale des actionnaires prévoyant un nouveau montant.

Il est rappelé que le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas de jetons de présence et que les jetons de présence sont par conséquent répartis entre les autres administrateurs incluant l'administrateur représentant les salariés.

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 2018, de répartir les jetons de présence versés aux administrateurs selon les modalités suivantes :

- 20 000 euros annuels sont versés à chaque administrateur au titre de la partie fixe des jetons de présence, cette somme étant majorée de 5 000 euros pour chaque présence à une séance du Conseil. Le Conseil d'administration s'étant réuni 8 fois en 2018, la part variable maximale des jetons de présence pour l'année 2018 s'est élevée à 40 000 euros, en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que la part variable des jetons de présence soit prépondérante ;
- 2 000 euros sont également versés à chaque administrateur membre d'un comité spécialisé pour chaque présence à une réunion du comité spécialisé (ainsi, un administrateur qui n'assisterait à aucune réunion du comité spécialisé auquel il appartient ne recevrait aucun jeton de présence à ce titre) ; et
- 20 000 euros supplémentaires sont versés au Président du Comité d'audit et 10 000 euros supplémentaires sont versés aux Présidents des autres comités spécialisés.

En ce qui concerne l'Administratrice Référente et compte tenu des missions particulières exercées par cette dernière, le Conseil d'administration a décidé 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 6.1.2 du document de référence de la Société).

Ces règles de répartition des jetons de présence sont conformes au Code de Gouvernement d'Entreprise.

Il est enfin à noter que selon le règlement intérieur de la Société, tout administrateur doit, en cours de mandat, faire progressivement l'acquisition d'un nombre d'actions équivalent à une année de sa part de jetons de présence, qu'il doit détenir à titre personnel (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de bourse du précédent exercice clos) ; étant précisé que le nombre minimum d'actions qu'il doit détenir à titre personnel et conserver tout au long de son mandat est de 500 actions.

Récapitulatif des montants versés aux administrateurs au titre des jetons de présence au cours des exercices 2017 et 2018

Le tableau ci-dessous présente les montants versés à titre de jetons de présence au cours des exercices 2017 et 2018 relatifs à la participation des administrateurs aux travaux de l'exercice précédent. Le montant de jetons de présence est ajusté en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil ou des comités auxquels ils participent.

Tableau 3 – Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2017 au titre de l'exercice 2016 (en euros)	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2018 au titre de l'exercice 2017 (en euros)
Olivier Bazil		
Jetons de présence	66 000	64 000
Autres rémunérations	0	0
Isabelle Boccon-Gibod		
Jetons de présence	33 167	66 000
Autres rémunérations	0	0
Christel Bories		
Jetons de présence	78 000	70 000
Autres rémunérations	0	0
Angeles Garcia-Poveda		
Jetons de présence	112 000	105 000
Autres rémunérations	0	0
François Grappotte ⁽¹⁾		
Jetons de présence	50 000	50 000
Autres rémunérations	0	0
Gérard Lamarche ⁽²⁾		
Jetons de présence	20 833	0
Autres rémunérations	0	0
Thierry de La Tour d'Artaise ⁽¹⁾		
Jetons de présence	51 000	51 000
Autres rémunérations	0	0
Dongsheng Li ⁽¹⁾		
Jetons de présence	25 000	35 000
Autres rémunérations	0	0
Annalisa Loustau Elia		
Jetons de présence	56 000	56 000
Autres rémunérations	0	0
Éliane Rouyer-Chevalier		
Jetons de présence	78 000	90 000
Autres rémunérations	0	0
TOTAL	570 000	587 000

(1) Administrateur dont le mandat n'a pas été renouvelé le 30 mai 2018.

(2) Administrateur dont le mandat n'a pas été renouvelé le 27 mai 2016.

Le Conseil d'administration du 20 mars 2019 a approuvé le versement en 2019 du montant de jetons de présence, soit 653 000 euros, au titre de l'exercice 2018.

Monsieur Gilles Schnepf a renoncé à percevoir des jetons de présence depuis l'exercice 2011.

6.2.3 – Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société

Le lecteur est invité à se référer aux pages 368-378 du présent document de référence.

6.2.4 – Autres avantages accordés aux mandataires sociaux

La Société n'a accordé aucun prêt, avance ou garantie à ses mandataires sociaux.

6.2.5 – Politique de rémunération attribuable au titre de l'exercice 2019 et éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires

6.2.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ATTRIBUABLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 AUX MANDATAIRES SOCIAUX SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général au titre de l'exercice 2019 en raison de leur mandat à compter du 8 février 2018 et constituant la politique de rémunération les concernant sont soumis à l'approbation des actionnaires lors de

la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice 2018.

Les montants résultants de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale 2020.

Politique de rémunération attribuable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 soumis au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2019 attribuable au Président du Conseil d'administration sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2019	Montants/pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et renouvelée par le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du présent chapitre, et en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Président et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des responsabilités qui incombent au Conseil et à ses comités ainsi que les compétences et l'expérience requises pour mener à bien ces responsabilités et (ii) l'analyse en 2018, <i>via</i> des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux Présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40.
Rémunération variable annuelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
	Actions de performance	Le principe de l'attribution d'actions de performance n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise. Néanmoins, il pourrait bénéficier, sous réserve de l'atteinte des critères de performance, du versement des actions de performance attribuées avant février 2018, au titre des plans d'actions de performance 2015, 2016 et 2017.
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

Éléments de rémunération devant faire l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération devant faire 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	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régimes de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019

Aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, en cas d'arrivée d'un nouveau Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019, n'est prévue.

Politique de rémunération attribuable au Directeur Général, au titre de l'exercice 2019 soumis au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2019 attribuable au Directeur Général sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2019	Montants/pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	700 000 €	Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, après prise en compte du niveau de responsabilité, du profil, et de l'expérience du nouveau dirigeant ainsi que des pratiques de marché. Comme indiqué en page 211 du document de référence de la Société, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général n'a pas été modifiée par rapport à celle prévue au titre de la politique de rémunération 2018.
Rémunération variable annuelle	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe Valeur cible : 100 % Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe	<p>Le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2018, ainsi que sa valeur cible et sa valeur maximum. Pour rappel, le Conseil d'administration et le Comité des rémunérations avaient augmenté au titre de la politique de rémunération 2018, le poids de la rémunération variable dans la rémunération totale du Directeur Général, souhaitant ainsi mettre l'accent sur la rémunération variable annuelle afin d'inciter à la performance financière et extra-financière. Concernant la nature des critères de rémunération, l'ensemble des critères quantifiables et qualitatifs sont restés inchangés par rapport à 2018 à l'exception :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ du critère RSE de la partie quantitative de la rémunération variable annuelle : le critère sur la présence de Legrand dans les indices RSE de référence a été remplacé par un critère RSE lié au taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe. Cette modification est justifiée par la volonté d'aligner le critère RSE de la partie quantifiable de la rémunération du Directeur Général avec celui applicable aux membres du Comité de Direction ; ■ des critères généraux de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle au nombre de trois : (i) gestion des risques, (ii) initiatives et dialogues sociaux, (iii) diversité et mixité professionnelle. <p>Le Conseil d'administration a ainsi décidé que la rémunération variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2019 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"> ■ une part quantifiable représentant 3/4 de cette rémunération variable annuelle : elle pourra donc varier de 0 % à 112,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 75 %), et sera calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de marge opérationnelle ajustée 2019 avant acquisitions, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2019, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2019 provenant des acquisitions (effet de périmètre) et (iv) le taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe ; et ■ une part qualitative représentant 1/4 de cette rémunération variable annuelle : elle pourra donc varier de 0 % à 37,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 25 %), et sera 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 payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les initiatives et dialogues sociaux, la diversité et la mixité professionnelle, . <p>Le détail des critères quantifiables et qualitatifs ainsi que les objectifs fixés sont présentés en paragraphe 6.2.1.3 du document de référence 2018 de la Société.</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu.

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2019	Montants/pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
	Actions de performance Valeur minimum : 0 % Valeur initialement attribuée (valeur cible) : 200 % Valeur maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations de performance future	<p>Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 20 mars 2019 a décidé de la mise en place d'une rémunération de long terme au titre de l'exercice 2019 sous forme d'un Plan Actions de Performance 2019.</p> <p>La valeur cible de ce plan est de 200 % de la rémunération fixe et sera convertie en actions. Le nombre d'actions qui sera définitivement attribué sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans et détaillés aux pages 212-214.</p> <p>Il est à noter que le poids de la rémunération de long terme dans la rémunération totale et que la nature des critères de performance n'ont pas été modifiés par rapport à la politique de rémunération 2018.</p> <p>Ce plan, dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées et la méthode de calcul pour déterminer le nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive, est décrit au paragraphe 6.2.1.3 du document de référence 2018 de la Société. Il est à noter que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les deux premiers critères de performance sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février 2019. Il s'agit des objectifs annuels de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions et de croissance organique du chiffre d'affaires, indicateurs au cœur du modèle de Legrand, basé sur la croissance rentable ; ■ le troisième critère est de nature extra-financière, basé sur l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité sociétale dans le cadre de sa feuille de route RSE, cette dernière étant au cœur du modèle de Legrand et visant à assurer une croissance durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes ; ■ le dernier critère est basé sur la performance du cours de bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40, permettant ainsi une appréciation relative de la performance, étant précisé que le principe de non-paiement en cas de performance inférieure à celle de l'indice CAC 40 (tel que décrit en page 214) s'appliquerait sur ce critère. <p>Les critères de performance proposés traduisent ainsi le modèle de la Société basé sur la croissance rentable et durable alignée avec l'intérêt des actionnaires et sont transparents.</p> <p>Pour rappel, le Conseil d'administration du 20 mars 2019 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).</p>
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein des filiales de la Société.
Valorisation des avantages de toute nature	5 406 €	Il est prévu la mise à disposition d'un véhicule de statut au bénéfice du Directeur Général. Ce montant est donné à titre indicatif.

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	1 an du salaire de référence (fixe + variable annuel) à la seule initiative de la Société	<p>Compte tenu du profil du nouveau dirigeant mandataire social et afin de protéger les intérêts de la Société et des actionnaires, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a autorisé la mise en place d'un accord de non-concurrence entre la Société et le Directeur Général, par lequel le Directeur Général s'engage à ne pas exercer une activité concurrente de celle de Legrand pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions.</p> <p>Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, après la cessation des fonctions du Directeur Général, sur l'application ou non de cette clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.</p> <p>En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par le Directeur Général donnerait lieu, pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à la moyenne mensuelle du salaire de référence perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société, étant précisé que le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable de long terme, soit un montant inférieur au plafond maximum recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet accord a été autorisé par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et a été approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 7).</p>
Régimes de retraite supplémentaire	2 431 €	<p>Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies.</p> <p>Le Directeur Général continue par ailleurs de bénéficier du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du Code général des impôts (CGI), applicable aux cadres français du Groupe, auquel il était affilié avant sa nomination en qualité de Directeur Général, et ce dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.</p> <p>Il est précisé que le régime de retraite à cotisations définies (article 83 additionnel du CGI) bénéficie à l'ensemble des cadres français du Groupe. Les cotisations sont assises sur les Tranches A, B et C de la rémunération telles qu'elles sont définies pour le calcul des cotisations aux régimes de retraite complémentaire obligatoires (ARRCO-AGIRC). Les droits sont constitués moyennant le versement de cotisations annuelles de 1,5 % des Tranches A, B et C supportées pour moitié (0,75 %) par la Société et pour moitié par les bénéficiaires (0,75 %).</p> <p>Ce montant est donné à titre indicatif pour 2019.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et déjà approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).</p>
Régime de prévoyance et frais de santé	6 579 €	<p>Le Directeur Général bénéficie du régime complémentaire « frais de santé » et du régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité », applicables aux cadres français du Groupe, dans la mesure où il est assimilé, pour son statut social et fiscal, à un cadre et ce, dans les mêmes conditions que le reste du personnel de la catégorie à laquelle il est assimilé.</p> <p>Ce montant est donné à titre indicatif pour 2019.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et a été approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).</p>

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2019

Aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2019, n'est prévue.

6.2.5.2 ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 AUX MANDATAIRES SOCIAUX, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Conformément aux articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce les éléments de la rémunération versés ou attribués, à Messieurs Gilles Schnepf et Benoît Coquart, à compter de leur nomination, soit le 8 février 2018, au titre de l'exercice 2018, sont soumis à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice 2018, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de ladite Assemblée.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gilles Schnepf

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à compter du 8 février 2018	Montants/pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations et correspondant au montant attribuable à Monsieur Gilles Schnepf, au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration depuis la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du document de référence de la Société, et en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Président et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des responsabilités qui incombent au Conseil et à ses comités ainsi que les compétences et l'expérience requises pour mener à bien ces responsabilités et (ii) l'analyse, <i>via</i> des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux Présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40.
Rémunération variable annuelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet ⁽¹⁾	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

(1) Il est à noter qu'un montant de 937 500 euros correspondant à des Unités de Performance Futures 2013 attribuées à Monsieur Gilles Schnepf et approuvées par l'Assemblée Générale au moment de leur attribution et de l'expiration de la période d'acquisition tel que détaillé aux pages 221-223 du document de référence 2018 de la Société a été versé à Monsieur Gilles Schnepf en juin 2018.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à compter du 8 février 2018	Montants/pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
	Actions de performance	Le principe de l'attribution d'actions de performance n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise. Néanmoins, il pourrait bénéficier, sous réserve de l'atteinte des critères de performance, du versement des actions de performance attribuées avant février 2018, au titre des plans d'actions de performance 2015, 2016 et 2017.
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Benoît Coquart à compter du 8 février 2018, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à compter du 8 février 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	<p>Montant annuel : 700 000 €</p> <p>Montant proratisé à compter du 8 février 2018 : 627 083 €</p>	<p>Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, après prise en compte du niveau de responsabilité, du profil, et de l'expérience du nouveau dirigeant ainsi que des pratiques de marché qui ont été identifiées par une étude d'un cabinet extérieur indépendant relative aux pratiques de rémunérations pour des fonctions similaires dans les sociétés du CAC 40, inchangée depuis cette date.</p> <p>Il est rappelé que la rémunération annuelle fixe du Directeur Général a fait l'objet d'une revalorisation modérée par rapport à celle prévue au titre de la politique de rémunération 2017 applicable au Président Directeur Général, compte tenu des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ aucune revalorisation de la rémunération fixe de Monsieur Gilles Schnepf n'avait eu lieu depuis 2011 ; ■ le positionnement en dessous des comparables ; ■ le changement de dirigeant, sa situation, son profil et son expérience nécessitaient de positionner la rémunération à un niveau cohérent et raisonnable par rapport au marché afin que l'objectif de rétention soit rempli de manière satisfaisante. <p>Il est important de noter, que même après revalorisation, le montant de la rémunération fixe annuelle demeure inférieur au 1^{er} décile du CAC 40 conformément à l'étude externe menée en 2018, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable.</p>
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	<p>Montant annuel : 730 100 €</p> <p>Montant proratisé à compter du 8 février 2018 : 654 048 €</p>	<p>Il est rappelé que le Conseil d'administration du 20 mars 2018 a décidé que la rémunération variable de Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2018 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"> ■ une part quantifiable représentant 3/4 de cette rémunération variable annuelle, pouvant donc varier de 0 % à 112,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 75 %), et calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de marge opérationnelle ajustée 2018 avant acquisitions, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2018, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2018 provenant des acquisitions (effet de périmètre) et (iv) la présence de Legrand dans des indices RSE de référence ; et ■ une part qualitative représentant 1/4 de cette rémunération variable annuelle, pouvant donc varier de 0 % à 37,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 25 %), 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 payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les initiatives et dialogues sociaux, la diversité et l'égalité professionnelle, les plans de succession. <p>Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 20 mars 2019 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 71,3 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation des objectifs quantifiables ; et ■ 33 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; <p>correspondant donc à un taux de réalisation de 69,5 % (égal à 104,3 % divisé par 150 %) du maximum de la rémunération variable annuelle et 104,3 % (égal à 104,3 % divisé par 100 %) de la cible, soit 730 100 euros sur une base annuelle et 654 048 euros sur une base proratisée à compter du 8 février 2018, date de la nomination de Monsieur Benoît Coquart (le détail du taux de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs est présenté en paragraphe 6.2.2.2 du document de référence de la Société).</p>

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à compter du 8 février 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet ⁽³⁾	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire 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	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
	Actions de performance : valorisation :	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 30 mai 2018 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2018. Ce plan (dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées) est décrit au paragraphe 6.2.2.2 du document de référence de la Société, pages 228-230, ainsi qu'au chapitre 7.3 du document de référence de la Société, page 248.
	Montant annuel : 1 226 528 €	Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart, correspond à 3,72 % de l'attribution totale ⁽²⁾ . Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Benoît Coquart est de 19 366 actions. Le nombre d'actions qui sera définitivement attribué pourra ensuite varier entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction de l'atteinte de critères « externe » et « interne » de performance financière et d'un critère de performance extra-financière.
	Montant proratisé à compter du 8 février 2018 : 1 098 757 €	Pour rappel, le Conseil d'administration du 30 mai 2018 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Monsieur Benoît Coquart ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein des filiales de la Société.
Valorisation des avantages de toute nature	Montant annuel : 4347 €	Un véhicule de statut a été mis à disposition en 2018 au bénéfice du Directeur Général.
	Montant proratisé à compter du 8 février 2018 : 3 894 €	

(1) Élément de rémunération dont le versement est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle du 29 mai 2019, en application du II de l'article L. 225-100, alinéa 2 du Code de commerce.

(2) Ce calcul tient compte de l'ajustement du nombre d'actions de performance réalisé compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 30 mai 2018, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance (à cet égard, le lecteur est invité à se référer au chapitre 7.3 du document de référence 2018).

(3) Il est à noter qu'un montant de 656 929 euros correspondant à des Unités de Performance Futures 2013 attribuées à Monsieur Benoît Coquart au titre de fonctions précédentes à sa nomination en qualité de Directeur Général lui a été versé en mai 2018.



7

L ACTIONNARIAT

7.1 – RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL	244
7.1.1 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2018 et évolution de l'actionnariat en 2018	244
7.1.2 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2017 et évolution de l'actionnariat en 2017	245
7.1.3 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2016 et évolution de l'actionnariat en 2016	245
7.1.4 – Pacte d'actionnaires et accords particuliers	245
7.2 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS	246
7.3 – ACTIONS DE PERFORMANCE	248
7.4 – CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	249
7.4.1 – Description et qualification	249
7.4.2 – Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	249

7.1 – RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre sont arrêtées à la date du 31 décembre 2018.

7.1.1 – Structure de l'actionariat au 31 décembre 2018 et évolution de l'actionariat en 2018

7.1.1.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2018

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Salariés et assimilés ⁽¹⁾	10 371 821	3,89	10 371 821	3,88	10 371 821	3,89
Auto-détention ⁽²⁾	905 347	0,34	905 347	0,34	0	0
Flottant	256 217 981	95,78	256 217 981	95,78	256 217 981	96,11
TOTAL	267 495 149	100	267 495 149	100	266 589 802	100

(1) Correspond d'une part aux titres détenus au nominatif par les salariés et dirigeants mandataires sociaux en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe, et d'autre part, aux titres détenus par les salariés et anciens salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

7.1.1.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2018 ET INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX

Au cours de l'exercice 2018, 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
Massachusetts Financial Services Company	24/04/2018	19/04/2018	10 % du capital	Hausse	10,01 %	10,01 %
Massachusetts Financial Services Company	25/04/2018	23/04/2018	10 % du capital	Baisse	9,97 %	9,97 %
Massachusetts Financial Services Company	07/11/2018	02/11/2018	10 % du capital	Hausse	10,06 %	10,06 %

Entre la clôture de l'exercice 2018 et la date du présent document de référence, 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
Massachusetts Financial Services (MFS) Company	14/01/2019	13/01/2019	10 % du capital	Hausse	11,14 %	11,14 %

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, 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.

7.1.2 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2017 et évolution de l'actionnariat en 2017

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2017 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Salariés et assimilés ⁽¹⁾	10 228 162	3,83	10 228 162	3,83	10 228 162	3,83
Auto-détention ⁽²⁾	45 128	0,02	45 128	0,02	0	0
Flottant	256 532 461	96,15	256 532 461	96,15	256 532 461	96,17
TOTAL	266 805 751	100	266 805 751	100	266 760 623	100

(1) Correspond d'une part aux titres détenus au nominatif par les salariés et dirigeants mandataires sociaux en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe, et d'autre part, aux titres détenus par les salariés et anciens salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2017 figure au chapitre 7.1.1 du document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D.18-0292.

7.1.3 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2016 et évolution de l'actionnariat en 2016

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2016 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Salariés et assimilés ⁽¹⁾	10 771 429	4,03	10 771 429	4,03	10 771 429	4,05
Auto-détention ⁽²⁾	1 365 561	0,51	1 365 561	0,51	0	0
Flottant	255 190 384	95,46	255 190 384	95,46	255 190 384	95,95
TOTAL	267 327 374	100	267 327 374	100	265 961 813	100

(1) Correspond d'une part aux titres détenus au nominatif par les salariés et dirigeants mandataires sociaux en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe, et d'autre part, aux titres détenus par les salariés et anciens salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2016 figure au chapitre 7.1.1 du document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D.17-0285.

7.1.4 – Pacte d'actionnaires et accords particuliers

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.

7.2 – 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 :

	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	2 024 675 ⁽¹⁾	1 192 949 ⁽¹⁾	3 283 257 ⁽¹⁾
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	142 738 ⁽¹⁾	95 459 ⁽¹⁾	222 807 ⁽¹⁾
■ Gilles Schnepf	72 824 ⁽¹⁾	48 711 ⁽¹⁾	137 537 ⁽¹⁾
■ Olivier Bazil	69 914 ⁽¹⁾	46 748 ⁽¹⁾	85 270 ⁽¹⁾
Point de départ d'exercice des options	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration 20,21 euros ⁽¹⁾	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration 12,82 euros ⁽¹⁾	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration 21,32 euros ⁽¹⁾
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2018	(1 880 609)	(992 360)	(2 341 653)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(144 066)	(108 813)	(240 817)
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2018	0	91 776	700 787

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les assemblées générales mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017 et 30 mai 2018, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.

Le cours de bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2018 s'est élevé à 62,92 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 792 563 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,3 % du capital de la Société au 31 décembre 2018 (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

Le Groupe évalue la juste valeur des instruments fondés sur des actions à la date de leur octroi. Il utilise pour les valoriser soit le modèle binomial, soit le modèle mathématique Black & Scholes.

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 2018 :

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
			avant ajustement ⁽¹⁾	après ajustement ⁽¹⁾	avant ajustement ⁽¹⁾	après ajustement ⁽¹⁾	avant ajustement ⁽¹⁾	après ajustement ⁽¹⁾	avant ajustement ⁽¹⁾
		18,297	21,427	21,316	12,885	12,818	20,205		
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)	130 907		26 158	46 581	3 796	40 949	13 423		

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 31 mai 2017, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.

Les informations concernant les options consenties et levées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 par le mandataire social dirigeant figurent au paragraphe 6.2.2.1 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.

7.3 – ACTIONS DE PERFORMANCE

Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions

Plans d'actions de performance 2015, 2016, 2017 et 2018

Le Conseil d'administration de la Société a également approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plans 2018
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013	27/05/2016	27/05/2016
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016	31/05/2017	30/05/2018
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	390 866 ⁽¹⁾	498 323 ⁽¹⁾	487 532 ⁽¹⁾	518 900
dont le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux mandataires sociaux	14 659 ⁽¹⁾	15 361 ⁽¹⁾	12 388 ⁽¹⁾	19 366 ⁽¹⁾
■ Gilles Schnepf	14 659	15 361	12 388	0
■ Benoît Coquart	NA	NA	NA	19 366
Charge IFRS 2 totale (en millions d'euros)	16,3 ⁽²⁾	20,3 ⁽²⁾	24,8 ⁽²⁾	28,5 ⁽²⁾
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2021 ⁽³⁾ 15/06/2022 ⁽⁴⁾
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2023 ⁽³⁾ 15/06/2022 ⁽⁴⁾
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2018	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées, caduques ou ajustées	(56 530) ⁽⁵⁾	(19 078)	(15 961)	(2 692)
Actions de performance attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2018	334 336	479 245	471 571	516 208

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les assemblées générales mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017 et 30 mai 2018, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision de Gilles Schnepf de renoncer à une partie des actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre des plans 2015 et 2016.

(2) Charge totale par plan évaluée à la date du Conseil d'administration avec une hypothèse de réalisation de 100 % pour chaque critère de performance. Cette charge est à étaler sur les 4 années de la période d'acquisition.

(3) Date applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction.

(4) Date applicable aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction.

(5) Y compris le nombre d'actions de performance ajusté au titre des conditions de performance à 90,8 %.

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2015 à 2018 étaient attribuées selon l'allocation cible avant application des critères de performance (soit 1 801 360 actions), cela représenterait une dilution de 0,7 % du capital de la Société au 31 décembre 2018.

Dans le cadre du Plan 2018, au titre de l'exercice 2018, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux 10 salariés non-mandataires sociaux de la Société les mieux dotés est de 87 703 actions, avant application des conditions de performance et de présence attachées aux dites actions.

Les informations concernant les actions attribuées au mandataire social dirigeant ou devenues disponibles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurent au paragraphe 6.2.2.1 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.

7.4 – CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

7.4.1 – Description et qualification

Conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-05 du 2 juillet 2012 et modifié le 11 février 2015 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, qui peut être consultée sur le site Internet de la Société : www.legrand.com.

7.4.2 – Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée Générale de la société Legrand,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

7

■ CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L225-38 du Code de commerce.

■ CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Engagement relatif au régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du CGI, au régime complémentaire « frais de santé » et au « régime de prévoyance : décès, incapacité, invalidité » :

Personne concernée : Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général de la société Legrand SA depuis le 8 février 2018.

Nature, objet, modalités et motifs : le Conseil d'administration du 7 février 2018 a autorisé Monsieur Benoît Coquart à continuer à bénéficier de ces régimes suite à sa nomination en qualité de Directeur Général de la société.



Le Conseil d'administration a justifié sa décision au regard des pratiques de marché et des rémunérations observées pour des fonctions de même nature dans les sociétés du CAC 40.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagement de non concurrence entre la société Legrand SA et son Directeur Général :

Personne concernée : Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général de la société Legrand SA depuis le 8 février 2018.

Nature, objet, modalités et motifs : le Conseil d'administration du 20 mars 2018 a autorisé la conclusion d'une clause de non-concurrence entre la société Legrand SA et son Directeur Général, par lequel le Directeur Général s'engage à ne pas exercer une activité concurrente de celle de Legrand pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions.

L'application de cette clause après la cessation des fonctions du Directeur Général est soumise à la décision du Conseil d'administration de la société, lequel pourra y renoncer unilatéralement. Son application donnerait lieu, pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation des fonctions de Directeur Général, au versement à ce dernier par la société d'une indemnité mensuelle égale à la moyenne mensuelle du salaire de référence perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la société, étant précisé que le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable de long terme.

Le Conseil d'administration a motivé sa décision par la nécessité de protéger les intérêts de la société et des actionnaires en cas de départ de Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général.

A Neuilly-sur-Seine et Paris-la-Défense, le 8 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Sattler

Deloitte & Associés

Jean-François Viat



8

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

8.1 – ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017	252
8.1.1 – Chiffres clés consolidés	252
8.1.2 – Compte de résultat consolidé	253
8.1.3 – État du résultat global de la période	254
8.1.4 – Bilan consolidé	254
8.1.5 – Tableau des flux de trésorerie consolidés	256
8.1.6 – Tableau de variation des capitaux propres consolidés	257
8.1.7 – Notes annexes aux états financiers consolidés	258
8.2 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018	302
8.3 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	306
8.4 – POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	307
8.5 – PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	308
8.6 – CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE	308
8.7 – CONTRATS IMPORTANTS	308
8.8 – INVESTISSEMENTS	309
8.8.1 – Investissements industriels et frais de développement capitalisés	309
8.8.2 – Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe	309
8.8.3 – Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2019	310

8.1 – ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

8.1.1 – Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2018	2017
Chiffre d'affaires	5 997,2	5 520,8
Résultat opérationnel ajusté ⁽¹⁾	1 212,1	1 104,9
En % du chiffre d'affaires	20,2 %	20,0 %
	20,2 % avant acquisitions*	
Résultat opérationnel	1 139,0	1 025,6
En % du chiffre d'affaires	19,0 %	18,6 %
Résultat net part du Groupe ajusté ⁽²⁾	771,7	625,7
En % du chiffre d'affaires	12,9 %	11,3 %
Résultat net part du Groupe	771,7	711,2
En % du chiffre d'affaires	12,9 %	12,9 %
Cash flow libre ⁽³⁾ normalisé ⁽⁴⁾	893,5	735,2
En % du chiffre d'affaires	14,9 %	13,3 %
Cash flow libre ⁽³⁾	746,3	695,8
En % du chiffre d'affaires	12,4 %	12,6 %
Dette financière nette au 31 décembre ⁽⁵⁾	2 296,6	2 219,5

* À périmètre 2017.

- (1) Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeurs de goodwill.
- (2) Le résultat net part du Groupe ajusté de 2017 ne prend pas en compte l'effet net favorable des produits et charges d'impôt non récurrents significatifs consécutifs aux évolutions annoncées de la fiscalité, principalement en France et aux États-Unis. Cet effet net favorable est ajusté car il ne reflète pas une performance sous-jacente.
- (3) Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.
- (4) Le cash flow libre normalisé est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes, sur la base d'un besoin en fonds de roulement représentant 10 % du chiffre d'affaires des 12 derniers mois à structure et taux de change constants et rapporté à la période considérée, et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.
- (5) La dette financière nette est définie comme la somme des emprunts courants et des emprunts non courants minorée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des valeurs mobilières de placement.

La réconciliation des chiffres clés consolidés avec les états financiers est disponible en annexe du communiqué des résultats annuels 2018.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

La réconciliation du résultat net part du Groupe ajusté avec le résultat net part du Groupe est présentée également dans le tableau suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Résultat net part du Groupe ajusté	771,7	625,7
Produit d'impôt lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôt différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France	0,0	26,4
Produit d'impôt résultant du remboursement de la taxe sur les dividendes payée depuis 2013, net de la contribution exceptionnelle d'impôt sur les sociétés en 2017 en France	0,0	18,3
Produit net d'impôt liés aux évolutions fiscales aux États-Unis, principalement des effets comptables liés aux revalorisations mécaniques des passifs et actifs d'impôt différé	0,0	40,8
Total ajustements	0,0	85,5
Résultat net part du Groupe	771,7	711,2

8.1.2 – Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Chiffre d'affaires (notes 2.1 et 2.2)	5 997,2	5 520,8
Charges opérationnelles (note 2.3)		
Coût des ventes	(2 869,7)	(2 627,0)
Frais administratifs et commerciaux	(1 606,8)	(1 511,6)
Frais de recherche et développement	(276,5)	(252,1)
Autres produits (charges) opérationnels	(105,2)	(104,5)
Résultat opérationnel	1 139,0	1 025,6
Charges financières	(79,1)	(92,1)
Produits financiers	12,0	13,7
Gains (pertes) de change	2,2	(8,3)
Résultat financier	(64,9)	(86,7)
Résultat avant impôts	1 074,1	938,9
Impôts sur le résultat (note 2.4)	(301,3)	(224,2)
Résultat des entités mises en équivalence	(0,4)	(1,5)
Résultat net de la période	772,4	713,2
Dont :		
■ résultat net part du Groupe*	771,7	711,2
■ intérêts minoritaires	0,7	2,0
Résultat net par action <i>(en euros)</i> (note 4.1.3)	2,892	2,669
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i> (note 4.1.3)	2,869	2,646

* Se référer au tableau précédent.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.3 – État du résultat global de la période

<i>(en millions d'euros)</i>	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat net de la période	772,4	713,2
<i>Éléments du résultat global pouvant être appelés à un reclassement ultérieur dans la section résultat net</i>		
Réserves de conversion	42,6	(333,5)
Impôts sur éléments directement reconnus en capitaux propres	6,0	(16,2)
<i>Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement dans la section résultat net</i>		
Écarts actuariels (note 4.5.1.1)	(1,5)	7,6
Impôts différés sur écarts actuariels	(0,1)	(5,1)
Autres (note 5.1.1.1)	4,8	0,0
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	824,2	366,0
Dont :		
■ Groupe	823,5	364,3
■ Intérêts minoritaires	0,7	1,7

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.4 – Bilan consolidé

■ ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (note 3.1)	2 309,7	2 294,0
Goodwill (note 3.2)	4 322,0	3 930,3
Immobilisations corporelles (note 3.3)	661,4	622,4
Titres mis en équivalence	17,4	15,5
Autres titres immobilisés	2,1	19,6
Autres actifs non courants	14,3	10,0
Impôts différés (note 4.7)	107,8	104,0
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	7 434,7	6 995,8
Actifs courants		
Stocks (note 3.4)	885,9	747,4
Créances clients et comptes rattachés (note 3.5)	666,4	624,9
Créances d'impôt courant ou exigible	89,6	48,0
Autres créances courantes (note 3.6)	206,0	184,1
Autres actifs financiers courants	1,2	1,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 3.7)	1 022,5	823,0
TOTAL ACTIFS COURANTS	2 871,6	2 428,5
TOTAL ACTIF	10 306,3	9 424,3

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Capitaux propres		
Capital social (note 4.1)	1 070,0	1 067,2
Réserves (notes 4.2 et 4.3.1)	4 051,8	3 644,6
Réserves de conversion (note 4.3.2)	(530,6)	(573,2)
Capitaux propres revenant au Groupe	4 591,2	4 138,6
Intérêts minoritaires	5,9	9,5
TOTAL CAPITAUX PROPRES	4 597,1	4 148,1
Passifs non courants		
Provisions non courantes (notes 4.4 et 4.5.2)	145,2	148,6
Avantages postérieurs à l'emploi (note 4.5.1)	155,9	153,6
Emprunts non courants (note 4.6.1)	2 918,6	2 457,1
Impôts différés (note 4.7)	701,0	621,1
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	3 920,7	3 380,4
Passifs courants		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	662,0	612,9
Dettes d'impôt courant ou exigible	31,5	37,7
Provisions courantes (note 4.4)	87,9	75,3
Autres passifs courants (note 4.8)	605,2	583,7
Emprunts courants (note 4.6.2)	400,5	585,4
Autres passifs financiers courants	1,4	0,8
TOTAL PASSIFS COURANTS	1 788,5	1 895,8
TOTAL PASSIF	10 306,3	9 424,3

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.5 – Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat net de la période	772,4	713,2
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
■ Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles (note 2.3)	100,9	99,8
■ Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (note 2.3)	78,2	66,6
■ Amortissements et dépréciations des frais de développement capitalisés (note 2.3)	28,1	32,7
■ Amortissement des charges financières	2,5	1,8
■ Perte de valeur des <i>goodwill</i> (note 3.2)	0,0	0,0
■ Variation des impôts différés non courants	64,3	(50,9)
■ Variation des autres actifs et passifs non courants (notes 4.4 et 4.5)	41,5	38,0
■ Pertes (gains) de change latents	6,3	0,6
■ Résultat des entités mises en équivalence	0,4	1,5
■ Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	0,8	16,4
■ (Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	5,1	0,1
Variation du besoin en fonds de roulement :		
■ Stocks (note 3.4)	(121,4)	(55,7)
■ Créances clients et comptes rattachés (note 3.5)	(11,3)	(30,1)
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	30,3	44,1
■ Autres actifs et passifs opérationnels (notes 3.6 et 4.8)	(72,8)	(14,4)
Flux de trésorerie des opérations courantes	925,3	863,7
■ Produit résultant des cessions d'actifs	5,3	10,3
■ Investissements (notes 3.1 et 3.3)	(150,6)	(144,6)
■ Frais de développement capitalisés	(33,7)	(33,6)
■ Variation des autres actifs et passifs financiers non courants	1,6	3,8
■ Acquisition de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) (note 1.3.2)	(394,4)	(1 638,0)
Flux de trésorerie des opérations d'investissements	(571,8)	(1 802,1)
■ Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1.1)	13,2	16,9
■ Cession (rachat) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)	(52,1)	1,8
■ Dividendes payés par Legrand (note 4.1.3)	(336,8)	(317,1)
■ Dividendes payés par des filiales de Legrand	(0,3)	(1,5)
■ Nouveaux financements long terme (note 4.6)	418,7	1 402,7
■ Remboursement des financements long terme (note 4.6)	(400,5)	(305,7)
■ Frais d'émission de la dette	(3,7)	(9,7)
■ Cession (acquisition) de valeurs mobilières de placement	0,0	0,0
■ Augmentation (diminution) des financements court terme (note 4.6)	249,2	100,6
■ Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales (note 1.3.2)	(39,9)	(0,6)
Flux de trésorerie des opérations financières	(152,2)	887,4
Effet net des conversions sur la trésorerie	(1,8)	(66,1)
Variation nette de la trésorerie	199,5	(117,1)
Trésorerie au début de la période	823,0	940,1
Trésorerie à la fin de la période (note 3.7)	1 022,5	823,0
Détail de certains éléments :		
■ intérêts payés* au cours de la période	77,9	84,7
■ impôts sur les bénéfices payés au cours de la période	255,0	256,7

* Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie des opérations courantes.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

8.1.6 – Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capitaux propres revenant au Groupe					Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
	Capital social	Réserves	Réserves de conversion	Écarts actuariels*	Total		
Au 31 décembre 2016	1 069,3	3 292,4	(240,0)	(64,6)	4 057,1	9,3	4 066,4
Résultat net de la période		711,2			711,2	2,0	713,2
Autres éléments du résultat global		(16,2)	(333,2)	2,5	(346,9)	(0,3)	(347,2)
Résultat global de la période		695,0	(333,2)	2,5	364,3	1,7	366,0
Dividendes versés		(317,1)			(317,1)	(1,5)	(318,6)
Augmentation de capital et prime d'émission	3,1	13,8			16,9		16,9
Annulation d'actions propres	(5,2)	(57,4)			(62,6)		(62,6)
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité		64,4			64,4		64,4
Variation de périmètre**		2,9			2,9	0,0	2,9
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(0,4)			(0,4)		(0,4)
Paiements fondés sur des actions		13,1			13,1		13,1
Au 31 décembre 2017	1 067,2	3 706,7	(573,2)	(62,1)	4 138,6	9,5	4 148,1
Résultat net de la période		771,7			771,7	0,7	772,4
Autres éléments du résultat global		10,8	42,6	(1,6)	51,8	0,0	51,8
Résultat global de la période		782,5	42,6	(1,6)	823,5	0,7	824,2
Dividendes versés		(336,8)			(336,8)	(0,3)	(337,1)
Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1.1)	2,8	10,4			13,2		13,2
Annulation d'actions propres (note 4.1.1)	0,0	0,0			0,0		0,0
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)		(52,1)			(52,1)		(52,1)
Variation de périmètre**		(18,8)			(18,8)	(4,0)	(22,8)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		0,7			0,7		0,7
Paiements fondés sur des actions (note 4.2)		22,9			22,9		22,9
Au 31 décembre 2018	1 070,0	4 115,5	(530,6)	(63,7)	4 591,2	5,9	4 597,1

* Nets d'impôts différés.

** Correspond principalement aux augmentations des pourcentages d'intérêt par complément d'acquisition, ainsi qu'aux puts sur intérêts minoritaires.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.7 – Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 1 – BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS	262	NOTE 4 – DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DU PASSIF	281
1.1 Informations générales	262	4.1 Capital social et résultat net par action	281
1.2 Principes comptables	262	4.2 Plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance	283
1.3 Périmètre de consolidation	266	4.3 Réserves et réserves de conversion	289
NOTE 2 – RÉSULTATS DE L'EXERCICE	268	4.4 Provisions	290
2.1 Informations sectorielles	268	4.5 Avantages long terme au personnel	291
2.2 Chiffre d'affaires	270	4.6 Emprunts non courants et courants	295
2.3 Principales charges opérationnelles par nature	270	4.7 Impôts différés	297
2.4 Impôts sur le résultat	271	4.8 Autres passifs courants	298
NOTE 3 – DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF	272	NOTE 5 – AUTRES INFORMATIONS	299
3.1 Immobilisations incorporelles	272	5.1 Instruments financiers et gestion des risques financiers	299
3.2 <i>Goodwill</i>	274	5.2 Informations relatives aux parties liées	304
3.3 Immobilisations corporelles	277	5.3 Engagements hors bilan et passifs éventuels	304
3.4 Stocks	279	5.4 Honoraires des Commissaires aux comptes	305
3.5 Créances clients et comptes rattachés	279	5.5 Événements postérieurs à la clôture	305
3.6 Autres créances courantes	280		
3.7 Trésorerie et équivalents de trésorerie	280		

NOTE 1 – BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

1.1 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 90 pays et vend ses produits dans plus de 175 pays.

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 6 avril 2018, le document de référence au titre de l'exercice 2017 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.18-0292.

Les présents états financiers consolidés de Legrand ont été arrêtés le 13 février 2019 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.

1.2 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 2018, conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et aux publications du Comité d'interprétations IFRS (*IFRS Interpretations Committee*) telles qu'adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire ou par anticipation au 1^{er} janvier 2018.

Les textes publiés par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et non adoptés au niveau Européen ne sont pas applicables au Groupe.

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

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS
LES 31 DÉCEMBRE 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

La présentation des états financiers en normes IFRS repose sur certaines estimations comptables déterminantes. Elle exige aussi que la Direction exerce son jugement dans l'application des principes comptables du Groupe. Les domaines complexes ou impliquant une marge d'appréciation élevée, ou ceux dans lesquels les hypothèses et les estimations ont une incidence importante sur les états financiers consolidés sont indiqués en note 1.2.3.

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 la note 5.1.1.2.

1.2.1 Nouvelles normes, amendements ou interprétations pouvant avoir une incidence sur les états financiers du Groupe

1.2.1.1 *Nouvelles normes, amendements ou interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018, avec incidence sur les états financiers 2018 du Groupe*

IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients

En mai 2014, l'IASB a publié IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients qui remplace IAS 18 – Produits des activités ordinaires et IAS 11 – Contrats de construction.

IFRS 15 précise les règles de comptabilisation du chiffre d'affaires, quels que soient les types de contrat conclus par l'entité avec ses clients. Par ailleurs, elle requiert de donner des informations sur les contrats conclus, notamment dans le cas des contrats conclus sur une durée supérieure à un an, et de décrire les hypothèses utilisées par l'entité pour déterminer les montants de chiffre d'affaires à comptabiliser.

Amendements à IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients

En avril 2016, l'IASB a publié des amendements à IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients.

Ces amendements clarifient notamment la notion d'obligations de performance « non distinctes dans le cadre du contrat ». Le chiffre d'affaires résultant de telles obligations de performance est à comptabiliser comme une obligation de performance unique.

L'application d'IFRS 15 et de ses amendements n'a pas eu d'impact matériel sur les états financiers du Groupe au 1^{er} janvier 2018 (se référer à la note 2.2 concernant cette absence d'impact matériel).

IFRS 9 – Instruments financiers

En juillet 2014, l'IASB a publié la version complète d'IFRS 9 – Instruments financiers qui vise à remplacer IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.

Cette norme couvre trois problématiques : le classement et l'évaluation des instruments financiers, la dépréciation des actifs financiers, et la comptabilité de couverture.

IFRS 9 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. La méthode unique de dépréciation introduite par IFRS 9 s'applique également, de manière simplifiée, aux actifs financiers couverts par IFRS 15

– Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients. Cette méthode repose notamment sur la notion de pertes de crédit attendues, applicable quelle que soit la qualité de crédit de l'actif financier.

En octobre 2017, l'IASB a apporté, dans le cadre d'un amendement à IFRS 9, une clarification sur les modifications de passifs financiers. Elle précise que les modifications des passifs financiers n'entraînant pas de décomptabilisation donneront lieu systématiquement à un ajustement du coût amorti à la date de modification, et que cet ajustement doit être comptabilisé intégralement dans le compte de résultat.

L'application d'IFRS 9 n'a pas eu d'impact matériel sur les états financiers du Groupe au 1^{er} janvier 2018. Il est à noter que l'obligation introduite par IFRS 9 de valoriser à la juste valeur les autres titres immobilisés (titres de participation non consolidés) a généré des impacts sur l'année 2018. Ces impacts, uniquement bilantiels, sont décrits dans la note 5.1.1.

1.2.1.2 *Nouvelles normes, amendements ou interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018, sans incidence sur les états financiers 2018 du Groupe*

Amendement à IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions

En juin 2016, l'IASB a publié un amendement à IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions.

Cet amendement précise notamment, pour les plans de paiements en actions réglés en numéraire, que les conditions de performance non marché et les conditions de présence doivent être prises en compte dans la détermination du nombre des droits qui seront acquis par les bénéficiaires, et non dans leur juste valeur.

Par ailleurs, l'amendement ajoute que, pour les plans de paiements en actions réglés en actions, la charge IFRS 2 comptabilisée en capitaux propres n'a pas à être réduite des retenues à la source éventuellement versées par l'entité à l'administration fiscale pour le compte des bénéficiaires.

1.2.1.3 *Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs*

IFRS 16 – Contrats de location

En janvier 2016, l'IASB a publié IFRS 16 – Contrats de location qui remplace IAS 17.

Cette nouvelle norme introduit un modèle unique de comptabilisation pour la plupart des contrats de location dont la durée est supérieure à 12 mois, consistant pour le bénéficiaire du contrat, dès lors que l'actif inclus dans le contrat de location est identifiable, et qu'il contrôle l'utilisation de cet actif, à comptabiliser à l'actif de son bilan un droit d'utilisation en contrepartie de la comptabilisation au passif de son bilan d'une dette financière.

Par ailleurs, les loyers de ces contrats de location devront être comptabilisés en partie en amortissements dans le résultat opérationnel, en partie en frais financiers dans le résultat financier.

Cette norme est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2019.

Un nouveau processus Groupe de suivi et de comptabilisation des contrats de location a été mis en place au cours de l'année 2018.

Le Groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019 selon la méthode de transition rétrospective simplifiée (méthode du *cumulative catch-up*), en déterminant la valeur nette des actifs inclus dans ses contrats de location historiques comme si IFRS 16 avait été appliquée depuis la date initiale de chaque contrat.

Cette méthode de transition a par ailleurs permis au Groupe d'utiliser, pour l'ensemble de ses contrats de location historiques, une table unique de taux d'actualisation par devises, le taux d'actualisation appliqué à chaque contrat dépendant de la durée initiale estimée et de la devise de chaque contrat.

Les impacts de l'application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019 devraient ainsi conduire principalement à :

- une augmentation des immobilisations nettes (*via* la comptabilisation de droits d'utilisation d'actif) de l'ordre de 250 millions d'euros ;
- la comptabilisation de dettes financières de location de l'ordre de 270 millions d'euros ; et
- une diminution des capitaux propres avant impact des impôts différés de l'ordre de 20 millions d'euros.

L'application de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2018 aurait eu un impact légèrement défavorable sur le résultat net 2018, résultant des éléments suivants :

- annulation des loyers inclus dans les charges opérationnelles et comptabilisation de l'amortissement des droits d'utilisation d'actif, impliquant une augmentation nette du résultat opérationnel de l'ordre de 5 millions d'euros en 2018 ;
- comptabilisation des frais financiers relatifs aux dettes financières de location dans les charges financières et ajustement de la charge d'impôt.

L'application de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2018 n'aurait eu que des impacts de reclassement sur le tableau des flux de trésorerie 2018, la norme n'ayant pas d'impact sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe :

- amélioration des flux de trésorerie des opérations courantes du fait du remplacement des charges de loyers par des charges d'amortissement des droits d'utilisation d'actif, partiellement compensé par la partie des paiements de loyers attribuée aux frais financiers sur les dettes financières de location, impliquant une augmentation du *cash flow* libre de l'ordre de 60 millions d'euros en 2018 ;
- détérioration des flux de trésorerie des opérations financières de par l'intégration dans ces flux de la partie des paiements de loyers attribuée aux remboursements de nominal des dettes financières de location, pour un montant de l'ordre de 60 millions d'euros en 2018.

Du fait de la méthode de transition choisie, le Groupe ne publiera pas d'information comparative retraitée dans ses états financiers consolidés 2019 (étant rappelé par ailleurs que les impacts de l'application d'IFRS 16 sont globalement non matériels pour le Groupe).

IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat

En juin 2017, l'IASB a publié IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat.

Selon cette interprétation, dès lors que l'acceptation par l'autorité fiscale d'une position fiscale donnée n'est pas probable, cette incertitude doit être reflétée dans le calcul des éléments liés aux impôts, en considérant que le risque de détection par l'autorité fiscale est, lui, certain.

Cette interprétation est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2019.

Le Groupe a examiné cette interprétation afin de déterminer ses impacts dans les états financiers et les modifications qu'ils pourraient entraîner dans les informations communiquées. Aucun impact matériel pour le Groupe n'est attendu de cette interprétation.

1.2.1.4 Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations non encore adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs

Amendements à IAS 19 – Avantages au personnel

En février 2018, l'IASB a publié des amendements limités à la norme IAS 19 – Avantages au personnel.

Ces amendements précisent qu'en cas de modification, réduction ou liquidation d'un régime de retraite à prestations définies, la Société doit utiliser les hypothèses actuarielles mises à jour pour déterminer le coût des services rendus et les intérêts nets de la période qui suit les changements apportés au régime de retraite.

Ils précisent également que l'impact résultant de tels cas sur d'éventuels excédents de régime doit être comptabilisé dans le compte de résultat même lorsque ces excédents n'avaient pas été reconnus antérieurement.

Ces amendements, qui n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne, devraient être d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2019.

Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition de l'importance relative

En octobre 2018, l'IASB a publié des amendements aux normes IAS 1 – Présentation des états financiers et IAS 8 – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs.

Ces amendements précisent qu'une information présente un caractère significatif si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions que prennent les principaux utilisateurs des états financiers.

Ces amendements, qui n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne, devraient être d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2020.

Le Groupe a examiné ces amendements afin de déterminer leurs impacts dans les états financiers et les modifications qu'ils pourraient entraîner dans les informations communiquées. Aucun impact matériel pour le Groupe n'est attendu de ces amendements.

1.2.2 Principes de consolidation

Les filiales sont consolidées si elles sont contrôlées par le Groupe.

Le Groupe exerce un contrôle exclusif sur une entité lorsqu'il détient le pouvoir sur cette entité, c'est-à-dire qu'il dispose de droits substantifs pour diriger les activités clés de l'entité, qu'il a une exposition ou des droits aux rendements variables de cette entité, et lorsqu'il a la capacité d'agir sur ces rendements.

De telles entités 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.

Toute entité sur laquelle le Groupe exerce :

- soit une influence notable (situation qui se produit généralement lorsque la participation du Groupe représente plus de 20 % des droits de vote sans toutefois lui conférer de droits substantifs pour diriger les activités clés de l'entité) ;
- soit un contrôle conjoint (situation où la participation confère au Groupe des droits substantifs pour diriger conjointement avec un partenaire les activités clés de l'entité, *i.e.* ne confère pas au Groupe le contrôle exclusif) ;

est consolidée par mise en équivalence.

De telles entités sont initialement constatées au coût d'acquisition et consolidées 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 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.

1.2.3 Utilisation de jugements et d'estimations

La préparation des états financiers conformes aux IFRS exige que la Direction réalise des estimations et formule des hypothèses qui se traduisent dans la détermination des actifs et des passifs inscrits au bilan, des actifs et passifs éventuels, ainsi que des produits et charges enregistrés dans le compte de résultat de la période comptable considérée. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Ces estimations et ces appréciations sont régulièrement revues et se fondent sur l'expérience historique et d'autres facteurs, notamment sur des anticipations d'événements futurs jugées raisonnables compte tenu des circonstances.

1.2.3.1 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.

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.

Les prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés (utilisés pour les tests périodiques de perte de valeur des goodwill et des marques à durée d'utilité indéfinie) reposent sur des estimations réalisées par la Direction sur des hypothèses clés, en particulier sur les taux d'actualisation, les taux de croissance et de rentabilité moyen terme, et les taux de redevance pour les marques à durée d'utilité indéfinie.

1.2.3.2 Comptabilisation des impôts sur le résultat

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 des actifs d'impôts différés 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 n'est pas probable qu'il pourra utiliser une partie de ces actifs avant leur 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 les estimations du *management* du bénéfice imposable futur par territoire d'activité et sur le délai pendant lequel les impôts différés actifs seront recouvrables.

1.2.3.3 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 paiements fondés sur des actions, 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.

1.3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

1.3.1 Liste des principales sociétés consolidées

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Legrand et des 202 filiales qu'elle contrôle.

La liste suivante indique les principales filiales opérationnelles consolidées au 31 décembre 2018, toutes détenues à 100 % et consolidées par intégration globale :

France

Legrand France	France	Limoges
Legrand SNC	France	Limoges

Italie

Bticino SpA	Italie	Varese
-------------	--------	--------

Reste de l'Europe

Legrand Group Belgium	Belgique	Diegem
Legrand Group España	Espagne	Madrid
Legrand ZRT	Hongrie	Szentes
Legrand Nederland BV	Pays-Bas	Boxtel
Legrand Polska	Pologne	Zabkowice
Legrand Electric	Royaume-Uni	Birmingham
Legrand LLC	Russie	Moscou
Inform Elektronik	Turquie	Istanbul
Legrand Elektrik	Turquie	Gebze

Amérique du Nord et Centrale

Finelite Inc.	États-Unis	Union City
Legrand AV Inc.	États-Unis	Eden Prairie
Ortronics Inc.	États-Unis	New London

Pass & Seymour Inc.	États-Unis	Syracuse
Pinnacle Architectural Lighting Inc.	États-Unis	Denver
Raritan Inc.	États-Unis	Somerset
Server Technology Inc.	États-Unis	Reno
The WattStopper Inc.	États-Unis	Santa Clara
The Wiremold Company	États-Unis	West Hartford
Bticino de Mexico SA de CV	Mexique	Querétaro

Reste du Monde

Legrand Group Pty Ltd	Australie	Sydney
GL Eletro-Eletronicos Ltda	Brésil	Sao Paulo
HDL Da Amazonia Industria Eletronica Ltda	Brésil	Manaus
Electro Andina Ltda	Chili	Santiago
DongGuan Rocom Electric	Chine	Dongguan
TCL International Electrical	Chine	Huizhou
TCL Wuxi	Chine	Wuxi
Legrand Colombia	Colombie	Bogota
Legrand SNC FZE	Émirats Arabes Unis	Dubaï
Novateur Electrical and Digital Systems	Inde	Bombai

1.3.2 Évolution du périmètre de consolidation

Le calendrier d'intégration, dans les comptes consolidés, des acquisitions réalisées depuis le 1^{er} janvier 2017 est le suivant :

2017	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Intégration globale				
OCL	Au bilan uniquement	5 mois de résultat	8 mois de résultat	11 mois de résultat
AFCO Systems		Au bilan uniquement	5 mois de résultat	8 mois de résultat
Finelite		Au bilan uniquement	4 mois de résultat	7 mois de résultat
Milestone			Au bilan uniquement	5 mois de résultat
Server Technology				Au bilan uniquement
Mise en équivalence				
Borri		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	8 mois de résultat

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

2018	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Intégration globale				
OCL	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
AFCO Systems	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Finelite	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Milestone	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Server Technology	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Modulan	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat
GemNet		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	7 mois de résultat
Shenzen Clever Electronic			Au bilan uniquement	6 mois de résultat
Debflex				Au bilan uniquement
Netatmo				Au bilan uniquement
Kenall				Au bilan uniquement
Trical				Au bilan uniquement
Mise en équivalence				
Borri	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a en particulier réalisé les acquisitions suivantes :

- le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Modulan, spécialiste des armoires sur mesure pour *datacenters* en Allemagne. Modulan réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 8 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis GemNet, spécialiste des *UPS* aux Émirats Arabes Unis. GemNet réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 4 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Shenzhen Clever Electronic, *leader* chinois des PDU intelligents destinés aux *datacenters*. Shenzhen Clever Electronic réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 24 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Debflex, acteur français de premier plan du matériel électrique dédié aux activités de bricolage. Debflex réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 35 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Netatmo, *leader* français des objets connectés pour la maison, dont le Groupe était déjà actionnaire minoritaire depuis 2015. Netatmo réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 51 millions d'euros ;

- le Groupe a acquis Kenall, *leader* américain des solutions d'éclairage dédiées aux applications spécialisées et aux environnements non résidentiels critiques (bâtiments et infrastructures publics). Kenall réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 100 millions de dollars américains ; et

- le Groupe a acquis Trical, acteur néo-zélandais de premier plan des panneaux et armoires de distribution électrique et numérique pour les bâtiments résidentiels et commerciaux. Trical réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 6 millions d'euros.

Au total, le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) s'est élevé à 394,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2018, auxquels s'ajoutent 39,9 millions d'euros d'acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales. Le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) s'était élevé à 1 638,0 millions d'euros au cours de l'exercice 2017, auxquels s'ajoutaient 0,6 million d'euros d'acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales.

NOTE 2 – RÉSULTATS DE L'EXERCICE

2.1 INFORMATIONS SECTORIELLES

Conformément à IFRS 8, les secteurs opérationnels sont déterminés sur la base du reporting mis à la disposition du principal décideur opérationnel et du *management* du Groupe.

Compte tenu du caractère local des activités de Legrand, la gestion du Groupe est organisée par pays ou groupe de pays et le reporting interne est réparti en cinq secteurs opérationnels :

- la France ;
- l'Italie ;
- le Reste de l'Europe qui comprend principalement l'Allemagne, le Benelux, l'Ibérie (qui comprend l'Espagne et le Portugal), la Pologne, le Royaume-Uni, la Russie, et la Turquie ;
- l'Amérique du Nord et Centrale qui comprend le Canada, les États-Unis, le Mexique ainsi que les pays d'Amérique centrale ; et
- le Reste du Monde qui comprend principalement l'Amérique du Sud (qui comprend notamment le Brésil, le Chili et la Colombie), l'Arabie saoudite, l'Australie, la Chine et l'Inde.

Ces secteurs opérationnels sont répartis en trois secteurs géographiques que sont l'Europe, l'Amérique du Nord et Centrale, et le Reste du Monde, chacun étant placé sous la responsabilité d'un dirigeant de secteur géographique qui rend compte directement au principal décideur opérationnel du Groupe.

Les modèles économiques des filiales de ces secteurs sont très similaires. En effet, leurs ventes sont constituées de produits d'infrastructure électrique et numérique du bâtiment pour l'essentiel à destination d'installateurs électriciens principalement par l'intermédiaire de distributeurs tiers.

Secteurs géographiques

Période de 12 mois close le 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Europe			Amérique du Nord et Centrale	Reste du Monde	Total
	France	Italie	Reste de l'Europe			
Chiffre d'affaires à tiers	1 032,4	578,8	978,3	2 223,2	1 184,5	5 997,2
Coût des ventes	(392,8)	(197,5)	(546,8)	(1 069,6)	(663,0)	(2 869,7)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(414,1)	(165,8)	(242,9)	(746,4)	(314,1)	(1 883,3)
Autres produits (charges) opérationnels	(28,7)	(4,2)	(7,7)	(29,5)	(35,1)	(105,2)
Résultat opérationnel	196,8	211,3	180,9	377,7	172,3	1 139,0
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions						
■ enregistrés en coût des ventes						0,0
■ enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(1,2)	(0,2)	(4,7)	(53,6)	(11,2)	(70,9)
■ enregistrés en autres produits (charges) opérationnels	0,0	0,0	(2,2)	0,0	0,0	(2,2)
■ dont perte de valeur des <i>goodwill</i>						0,0
Résultat opérationnel ajusté	198,0	211,5	187,8	431,3	183,5	1 212,1
■ dont amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(26,8)	(17,6)	(14,3)	(19,3)	(23,8)	(101,8)
■ dont amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(2,6)	(4,5)	(0,5)	(2,8)	(0,9)	(11,3)
■ dont amortissements et dépréciations des frais de développement	(17,6)	(7,4)	(1,9)	0,0	(1,2)	(28,1)
■ dont charges liées aux restructurations	(6,9)	(1,5)	(2,7)	(4,4)	(12,4)	(27,9)
Investissements	(46,1)	(28,5)	(26,3)	(22,0)	(27,7)	(150,6)
Frais de développement capitalisés	(21,0)	(9,0)	(1,8)	0,0	(1,9)	(33,7)
Immobilisations corporelles nettes	194,8	125,5	94,5	119,1	127,5	661,4
Total actifs courants	844,9	155,0	477,0	647,3	747,4	2 871,6
Total passifs courants	739,8	205,7	131,9	320,3	390,8	1 788,5

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

Secteurs géographiques

Période de 12 mois close le 31 décembre 2017 <i>(en millions d'euros)</i>	Europe			Amérique du Nord et Centrale	Reste du Monde	Total
	France	Italie	Reste de l'Europe			
Chiffre d'affaires à tiers	1 012,6	544,7	914,5	1 857,4	1 191,6	5 520,8
Coût des ventes	(386,5)	(187,8)	(513,2)	(887,0)	(652,5)	(2 627,0)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(397,7)	(162,1)	(234,3)	(641,0)	(328,6)	(1 763,7)
Autres produits (charges) opérationnels	(29,7)	(2,7)	(9,4)	(28,9)	(33,8)	(104,5)
Résultat opérationnel	198,7	192,1	157,6	300,5	176,7	1 025,6
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions						
■ enregistrés en coût des ventes	0,0	0,0	0,0	(16,8)	0,0	(16,8)
■ enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(3,5)	(0,7)	(4,1)	(41,2)	(12,3)	(61,8)
■ enregistrés en autres produits (charges) opérationnels	0,0	0,0	(0,7)	0,0	0,0	(0,7)
■ dont perte de valeur des <i>goodwill</i>						0,0
Résultat opérationnel ajusté	202,2	192,8	162,4	358,5	189,0	1 104,9
■ dont amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(27,2)	(17,4)	(13,6)	(15,5)	(25,4)	(99,1)
■ dont amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(4,8)	(3,8)	(1,5)	(3,1)	(1,1)	(14,3)
■ dont amortissements et dépréciations des frais de développement	(21,7)	(8,8)	(1,5)	0,0	(0,7)	(32,7)
■ dont charges liées aux restructurations	(9,1)	0,1	1,0	(3,9)	(9,3)	(21,2)
Investissements	(38,5)	(24,8)	(25,4)	(27,4)	(28,5)	(144,6)
Frais de développement capitalisés	(20,1)	(8,9)	(2,3)	0,0	(2,3)	(33,6)
Immobilisations corporelles nettes	178,4	119,7	93,7	101,6	129,0	622,4
Total actifs courants	663,8	120,3	411,7	525,2	707,5	2 428,5
Total passifs courants	882,5	194,7	172,1	275,5	371,0	1 895,8

2.2 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe provient en quasi-totalité de la vente de produits auprès de distributeurs généralistes ou spécialistes, dont les deux principaux représentaient en 2018 près de 18 % du chiffre d'affaires net consolidé. Le Groupe estime qu'aucun autre client ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé.

Les contrats avec les clients distributeurs sont signés pour une durée d'un an. En règle générale, il n'existe dans ces contrats qu'une obligation de performance unique consistant à vendre et livrer des produits au client (la vente et la livraison n'étant pas des obligations de performance distinctes dans le cadre du contrat).

Dans le cadre de ces contrats, le Groupe porte les principaux risques et avantages liés à la vente des produits, et agit donc en tant que principal (et non agent).

La comptabilisation du chiffre d'affaires est généralement effectuée à une date donnée, correspondant à la date à laquelle le contrôle de l'actif (produits ou, plus rarement, services) est transféré au client, soit généralement à la date d'expédition dans le cas des ventes de produits. Dans le cas spécifique des ventes de services dont le client consomme les avantages au fur et à mesure de leur fourniture, la comptabilisation du chiffre d'affaires est effectuée en continu, i.e. est étalée sur la période de fourniture des services au client.

Le chiffre d'affaires réalisé dans ces deux ensembles géographiques se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Pays matures	4 280,0	3 805,1
Nouvelles économies	1 717,2	1 715,7
TOTAL	5 997,2	5 520,8

2.3 PRINCIPALES CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Les charges opérationnelles comprennent les catégories de coûts suivantes :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Consommation de matières premières et composants	(1 972,4)	(1 768,3)
Charges de personnel	(1 512,3)	(1 411,3)
Autres charges externes	(1 060,2)	(1 001,1)
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(100,9)	(99,8)
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(106,3)	(99,3)
Charges liées aux restructurations	(27,9)	(21,2)
Perte de valeur des <i>goodwill</i>	0,0	0,0
Autres	(78,2)	(94,2)
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(4 858,2)	(4 495,2)

Les « autres » charges opérationnelles contiennent principalement les dotations et reprises des dépréciations stocks (note 3.4), des dépréciations clients (note 3.5), et des provisions pour risques (note 4.4). Par ailleurs, en 2017, les « autres » charges opérationnelles incluaient l'impact non récurrent du reversement de la revalorisation des stocks de Milestone (soit une charge de (16,8) millions d'euros).

Les contrats avec les clients incluent généralement des paiements variables en leur faveur, principalement des remises et ristournes différées, et dans une moindre mesure des retours commerciaux. Ces paiements variables faits aux clients sont estimés pour leur montant le plus probable et comptabilisés au moment de la comptabilisation du chiffre d'affaires, de telle sorte qu'ils ne donneront pas lieu à des ajustements ultérieurs significativement défavorables. Par défaut, les paiements variables faits aux clients sont comptabilisés en diminution du chiffre d'affaires. Seuls les paiements faits aux clients en contrepartie du transfert par ces clients de produits ou de services sont comptabilisés en frais commerciaux, pour la partie de ces paiements correspondant à la juste valeur des produits ou services transférés.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 5 997,2 millions d'euros en 2018, en progression totale par rapport à 2017 de + 8,6 %, du fait d'une croissance organique (+ 4,9 %), de l'accroissement de périmètre lié aux acquisitions (+ 7,8 %) et d'effets de change défavorables (- 3,9 %).

Le Groupe commercialise ses produits à destination de pays matures ainsi que de nombreuses nouvelles économies (Europe de l'Est et Turquie dans la zone Reste de l'Europe ; Amérique centrale dans la zone Amérique du Nord et Centrale ; Asie hors Australie et Corée du Sud, Amérique latine, Afrique et Moyen-Orient dans la zone Reste du Monde).

Les effectifs moyens du Groupe en 2018 représentaient 38 377 personnes (37 356 en 2017), dont 30 957 effectifs moyens de *back office* et 7 420 effectifs moyens de *front office* (respectivement 30 085 et 7 271 en 2017).

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

2.4 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôts s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Impôts courants :		
En France	(52,8)	(27,6)
À l'étranger	(188,6)	(244,6)
TOTAL	(241,4)	(272,2)
Impôts différés :		
En France	3,4	30,9
À l'étranger	(63,3)	17,1
TOTAL	(59,9)	48,0
Imposition totale :		
En France	(49,4)	3,3
À l'étranger	(251,9)	(227,5)
TOTAL	(301,3)	(224,2)

Le total des impôts sur le résultat est de (301,3) millions d'euros en 2018 et, une fois ajusté des effets favorables non récurrents suivants, (309,7) millions d'euros en 2017 :

- l'effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 26,4 millions d'euros en 2017 lié principalement à la revalorisation mécanique des actifs et passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France ;

- l'effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 18,3 millions d'euros en 2017 résultant du remboursement de la taxe sur les dividendes payée depuis 2013, net de la contribution exceptionnelle d'impôt sur les sociétés en 2017 en France ; et

- l'effet comptable favorable d'un produit net d'impôt de 40,8 millions d'euros en 2017 lié aux évolutions fiscales aux États-Unis, principalement des effets comptables liés aux revalorisations mécaniques des passifs et actifs d'impôt différé.

Le rapprochement entre la charge d'impôts totale de la période et l'impôt calculé au taux normal applicable en France s'analyse comme suit, sachant que le résultat avant impôts s'élève à 1 074,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 (938,9 millions d'euros au 31 décembre 2017) :

<i>(taux d'imposition)</i>	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Taux normal d'imposition en France	34,43 %	34,43 %
Augmentations (diminutions) :		
■ impact des taux étrangers	(8,92 %)	(5,85 %)
■ éléments non imposables	1,41 %	0,40 %
■ éléments imposables à des taux spécifiques	(0,17 %)	(0,13 %)
■ autres	0,39 %	2,32 %
	27,14 %	31,17 %
Effet sur les impôts différés :		
■ des changements de taux d'imposition	0,39 %	(7,67 %)
■ de la reconnaissance ou non d'actifs d'impôts	0,52 %	0,38 %
TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF	28,05 %	23,88 %

Le taux d'imposition effectif est de 28,05 % en 2018 et, une fois ajusté des éléments mentionnés précédemment, 33,00 % en 2017.

NOTE 3 – DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Marques	1 820,1	1 810,3
Brevets	92,7	81,7
Autres immobilisations incorporelles	396,9	402,0
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	2 309,7	2 294,0

3.1.1 Marques à durée d'utilité indéfinie et définie

Les marques Legrand et Bticino représentent près de 98 % de la valeur totale des marques à durée d'utilité indéfinie. Ces 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.

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 la durée d'utilité de ces marques est faite régulièrement par le Groupe.

Les marques s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Valeur brute au début de la période	2 042,4	1 917,8
■ Acquisitions	35,5	184,3
■ Ajustements	0,0	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	14,8	(59,7)
Valeur brute à la fin de la période	2 092,7	2 042,4
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(232,1)	(220,0)
■ Dotations	(36,9)	(33,4)
■ Reprises	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(3,6)	21,3
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	(272,6)	(232,1)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	1 820,1	1 810,3

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à ce jour sur ces marques.

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.

Les marques qui ont une durée de vie définie sont amorties sur leur durée d'utilité estimée entre :

- 10 ans lorsque la Direction envisage de les remplacer progressivement par une des marques principales du Groupe ; et
- 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.

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.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

Pour la période close au 31 décembre 2018, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôts)	Taux de croissance à l'infini
	Valeur d'utilité	1 408,0	9,8 à 11,1 %	2,9 à 3,1 %

Pour la période close le 31 décembre 2018, 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 2017, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie étaient les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôts)	Taux de croissance à l'infini
	Valeur d'utilité	1 408,0	9,5 à 10,3 %	2,9 à 3,1 %

Pour la période close le 31 décembre 2017, aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

3.1.2 Brevets

Les brevets s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Valeur brute au début de la période	672,9	619,5
■ Acquisitions	17,3	67,1
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	7,1	(13,7)
Valeur brute à la fin de la période	697,3	672,9
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(591,2)	(594,7)
■ Dotations	(10,4)	(5,6)
■ Reprises	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(3,0)	9,1
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	(604,6)	(591,2)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	92,7	81,7

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à ce jour sur ces brevets.

3.1.3 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 coûts liés aux projets de développement (relatifs à la conception et aux tests de produits nouveaux ou améliorés). Ils 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 coûts liés aux projets qui ne répondent pas aux critères de capitalisation d'IAS 38 sont comptabilisés en frais de recherche et développement de l'exercice au cours duquel ils sont encourus ;

- 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 période comprise entre 3 et 20 ans.

Les autres immobilisations incorporelles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Frais de développement capitalisés	381,1	353,0
Logiciels	133,6	129,3
Autres	368,2	353,0
Valeur brute à la fin de la période	882,9	835,3
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	(486,0)	(433,3)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	396,9	402,0

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée à ce jour sur ces éléments.

3.2 GOODWILL

Pour déterminer le *goodwill* résultant de chaque regroupement d'entreprises, le Groupe applique la méthode du *goodwill* partiel dans laquelle le *goodwill* résulte de 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. Les variations de pourcentage d'intérêt dans une société contrôlée sont comptabilisées directement en capitaux propres sans constatation d'un *goodwill* complémentaire.

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.

Le niveau d'analyse auquel le Groupe apprécie la valeur actuelle des *goodwill* (unités génératrices de trésorerie) correspond au 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 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 5 ans, les flux sont extrapolés en appliquant un taux de croissance à l'infini.

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).

Les *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
France	867,3	688,0
Italie	381,5	381,5
Reste de l'Europe	325,0	327,2
Amérique du Nord et Centrale	2 082,5	1 911,6
Reste du Monde	665,7	622,0
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	4 322,0	3 930,3

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

La France, l'Italie, et l'Amérique du Nord et Centrale constituent chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) à part entière, tandis que les zones Reste de l'Europe et Reste du Monde incluent chacune plusieurs UGT.

Dans les zones Reste de l'Europe et Reste du Monde, aucun *goodwill* alloué de façon définitive à une UGT n'est supérieur à 10 % du *goodwill* total. Au sein de ces deux zones, les UGT les plus significatives sont l'Amérique du Sud, la Chine et l'Inde.

Les variations des *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Valeur brute au début de la période	3 967,8	3 159,9
■ Acquisitions	382,9	1 510,6
■ Ajustements	(42,1)	(486,0)
■ Effet de conversion	50,4	(216,7)
Valeur brute à la fin de la période	4 359,0	3 967,8
Pertes de valeur au début de la période	(37,5)	(38,0)
■ Perte de valeur	0,0	0,0
■ Effet de conversion	0,5	0,5
Pertes de valeur à la fin de la période	(37,0)	(37,5)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	4 322,0	3 930,3

Les ajustements correspondent à la différence entre l'allocation définitive et provisoire du *goodwill*.

Les variations des *goodwill* pour la période close le 31 décembre 2017 intègrent notamment le *goodwill* provisoire de Milestone pour un montant de 723 millions de dollars américains. Le *goodwill* définitif de Milestone, qui s'élève à 722 millions de dollars américains, se détaille comme suit :

	(en millions de dollars américains)	(en millions d'euros)
Marques	86	73
Brevets	58	49
Autres immobilisations incorporelles	239	204
Immobilisations corporelles	25	21
Stocks	60	51
Créances clients et comptes rattachés	71	61
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	32	27
Dettes financières nettes	(9)	(8)
Autres passifs nets	28	24
Actif net total hors goodwill définitif	488	416
Prix d'acquisition payé*	1 210	1 032
Goodwill définitif	722	616

* Ce montant, net du cash acquis, doit se lire 1 201 millions de dollars américains.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

Les allocations définitives de prix d'acquisition, réalisées au plus tard un an à compter de la date du regroupement d'entreprises, s'établissent comme suit (hors réévaluations de stocks) :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Marques	35,5	184,3
Impôts différés sur marques	(7,7)	(22,4)
Brevets	17,3	67,1
Impôts différés sur brevets	(3,6)	(6,2)
Autres immobilisations incorporelles	0,0	266,5
Impôts différés sur autres immobilisations incorporelles	0,0	(18,9)
Immobilisations corporelles	0,0	0,0
Impôts différés sur immobilisations corporelles	0,0	0,0

Pour la période close au 31 décembre 2018, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des *goodwill* sont les suivants :

(en millions d'euros)	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôts)	Taux de croissance à l'infini
France		867,3	8,6 %	2,0 %
Italie		381,5	10,1 %	2,0 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	325,0	8,1 à 19,7 %	2,0 à 5,0 %
Amérique du Nord et Centrale		2 082,5	9,5 %	3,1 %
Reste du Monde		665,7	9,6 à 16,1 %	2,0 à 5,0 %

VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE

4 322,0

Pour la période close le 31 décembre 2018 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée, y compris dans les UGT qui connaissent un contexte macro-économique difficile ou incertain.

(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.

En outre, une analyse de sensibilité sur les taux d'actualisation, les taux de croissance à long terme et les taux de marge opérationnelle

Pour la période close au 31 décembre 2017, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des *goodwill* étaient les suivants :

(en millions d'euros)	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôts)	Taux de croissance à l'infini
France		688,0	8,4 %	2,0 %
Italie		381,5	9,1 %	2,0 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	327,2	7,8 à 19,7 %	2,0 à 5,0 %
Amérique du Nord et Centrale		1 911,6	10,3 %	3,2 %
Reste du Monde		622,0	9,1 à 15,7 %	2,0 à 5,0 %

VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE

3 930,3

Pour la période close le 31 décembre 2017 aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

3.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité respective. Les principales durées d'utilité 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

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.

3.3.1 Analyse des variations des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	31 décembre 2018				Total
	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	
Valeur brute					
Au début de la période	55,6	627,7	1 746,5	306,8	2 736,6
■ Acquisitions	0,0	3,2	34,5	101,5	139,2
■ Cessions	(0,6)	(9,7)	(66,8)	(12,8)	(89,9)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	(7,4)	10,9	94,9	(67,0)	31,4
■ Effet de conversion	0,1	0,1	(8,8)	(0,2)	(8,8)
À la fin de la période	47,7	632,2	1 800,3	328,3	2 808,5
Amortissements et dépréciations					
Au début de la période	0,0	(414,7)	(1 505,7)	(193,8)	(2 114,2)
■ Dotations	(0,7)	(19,2)	(65,0)	(15,6)	(100,5)
■ Reprises	0,0	8,2	63,2	12,7	84,1
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,0	(0,9)	(22,5)	3,2	(20,2)
■ Effet de conversion	0,0	(0,3)	5,4	(1,4)	3,7
À la fin de la période	(0,7)	(426,9)	(1 524,6)	(194,9)	(2 147,1)
Valeur nette					
Au début de la période	55,6	213,0	240,8	113,0	622,4
■ Acquisitions/Dotations	(0,7)	(16,0)	(30,5)	85,9	38,7
■ Cessions/Reprises	(0,6)	(1,5)	(3,6)	(0,1)	(5,8)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	(7,4)	10,0	72,4	(63,8)	11,2
■ Effet de conversion	0,1	(0,2)	(3,4)	(1,6)	(5,1)
À la fin de la période	47,0	205,3	275,7	133,4	661,4

Sur la totalité de ces immobilisations corporelles, un montant de 5,1 millions d'euros est disponible à la vente au 31 décembre 2018. Ces biens disponibles à la vente sont valorisés à la valeur la plus faible entre la valeur de marché (diminuée du coût de cession) et la valeur nette comptable.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Immobilisations				Total
	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	en cours et autres	
Valeur brute					
Au début de la période	56,9	622,5	1 721,7	300,4	2 701,5
■ Acquisitions	0,0	7,1	33,9	90,5	131,5
■ Cessions	(1,2)	(18,3)	(46,0)	(11,2)	(76,7)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	2,4	31,4	83,9	(51,9)	65,8
■ Effet de conversion	(2,5)	(15,0)	(47,0)	(21,0)	(85,5)
À la fin de la période	55,6	627,7	1 746,5	306,8	2 736,6
Amortissements et dépréciations					
Au début de la période	0,0	(413,2)	(1 498,3)	(192,6)	(2 104,1)
■ Dotations	0,0	(18,5)	(67,1)	(14,2)	(99,8)
■ Reprises	0,0	14,4	45,1	9,9	69,4
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,0	(5,8)	(20,9)	(12,4)	(39,1)
■ Effet de conversion	0,0	8,4	35,5	15,5	59,4
À la fin de la période	0,0	(414,7)	(1 505,7)	(193,8)	(2 114,2)
Valeur nette					
Au début de la période	56,9	209,3	223,4	107,8	597,4
■ Acquisitions/Dotations	0,0	(11,4)	(33,2)	76,3	31,7
■ Cessions/Reprises	(1,2)	(3,9)	(0,9)	(1,3)	(7,3)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	2,4	25,6	63,0	(64,3)	26,7
■ Effet de conversion	(2,5)	(6,6)	(11,5)	(5,5)	(26,1)
À la fin de la période	55,6	213,0	240,8	113,0	622,4

3.3.2 Immobilisations corporelles correspondant à des biens loués capitalisés (contrats de location financement)

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Constructions	35,9	36,1
Autres	0,3	0,3
Valeur brute à la fin de la période	36,2	36,4
Amortissements cumulés	(13,0)	(12,0)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	23,2	24,4

3.3.3 Obligations enregistrées au bilan découlant des contrats de location financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunts non courants	6,5	8,0
Emprunts courants	1,5	1,3
TOTAL	8,0	9,3

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

3.3.4 Échéancier des loyers minimaux relatifs aux contrats de location financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Moins d'un an	1,7	1,4
Un à deux ans	1,7	1,6
Deux à trois ans	1,6	1,5
Trois à quatre ans	1,4	1,5
Quatre à cinq ans	2,1	1,3
Au-delà de cinq ans	0,0	2,1
Valeur brute des loyers futurs minimaux	8,5	9,4
Dont intérêts	(0,5)	(0,1)
VALEUR NETTE DES LOYERS FUTURS MINIMAUX	8,0	9,3

3.4 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 ou le coût de production est principalement déterminé sur la base du premier entré, premier sorti (FIFO). 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.

Les stocks s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Matières premières, fournitures et emballages	347,6	289,7
Produits semi-finis	98,5	87,4
Produits finis	563,7	491,0
Valeur brute à la fin de la période	1 009,8	868,1
Dépréciation	(123,9)	(120,7)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	885,9	747,4

3.5 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.

Conformément à IFRS 9, les pertes de valeur attendues des créances clients et comptes rattachés sont estimées sur la base d'une table de dépréciation utilisant des taux de dépréciation en fonction de la durée des retards de paiement.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Créances clients et comptes rattachés	750,4	703,9
Dépréciation	(84,0)	(79,0)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	666,4	624,9

Une provision pour dépréciation est constatée lorsque les stocks sont considérés comme complètement ou partiellement obsolètes, et, pour les stocks de produits finis, lorsque leur valeur réalisable nette devient inférieure à leur valeur nette comptable.

Par ailleurs, une perte de valeur peut être constatée au compte de résultat lorsqu'il existe un indice objectif de dépréciation tel que :

- le défaut de paiement de la contrepartie ; ou
- une dégradation du rating de crédit de la contrepartie ou de son environnement économique.

Le Groupe a recours à des contrats de cession de créances pour se protéger du risque de non-recouvrement.

494,3 millions d'euros de créances clients ont été transférés dans le cadre de ces contrats de cession de créances sur l'exercice 2018. Les frais en résultant, comptabilisés dans le résultat financier, ont représenté un montant inférieur à 1,0 million d'euros.

Au 31 décembre 2018, les caractéristiques des contrats de cession de créances ont permis au Groupe, conformément à la norme IFRS 9, de décomptabiliser des créances clients pour un montant de 126,2 millions d'euros (95,2 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Les créances clients dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Échéances inférieures à 3 mois	128,5	117,6
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	32,0	30,5
Échéances supérieures à 12 mois	35,2	30,0
TOTAL	195,7	178,1

Ces créances sont dépréciées à hauteur de 76,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 (71,0 millions d'euros au 31 décembre 2017).

La répartition par échéance de ces dépréciations est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dépréciations des échéances inférieures à 3 mois	13,4	13,7
Dépréciations des échéances comprises entre 3 et 12 mois	27,7	27,3
Dépréciations des échéances supérieures à 12 mois	35,2	30,0
TOTAL	76,3	71,0

3.6 AUTRES CRÉANCES COURANTES

Les autres créances courantes s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Avances au personnel	3,4	3,4
Avances aux fournisseurs	49,1	39,1
Créances fiscales (hors impôts sur le résultat)	110,3	109,8
Autres créances	43,2	31,8
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	206,0	184,1

Ces actifs sont valorisés au coût amorti.

3.7 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.

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.

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 1 022,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 (823,0 millions d'euros au 31 décembre 2017) et correspondent pour l'essentiel à des dépôts bancaires. Sur ce montant, environ 2,1 millions d'euros ne sont pas disponibles à court terme pour le Groupe au 31 décembre 2018 (4,7 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

NOTE 4 – DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DU PASSIF

4.1 CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

Le capital social au 31 décembre 2018 est de 1 069 980 596 euros représenté par 267 495 149 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 267 495 149 droits de vote théoriques et 266 589 802 droits de vote exerçables (déduction faite des actions détenues par le Groupe à cette date).

Le Groupe détient 905 347 actions au 31 décembre 2018 contre 45 128 actions au 31 décembre 2017, soit une augmentation de 860 219 actions correspondant :

- au rachat net de 550 000 actions en dehors du contrat de liquidité ;

- à l'acquisition nette de 310 219 actions dans le cadre du contrat de liquidité (note 4.1.2.2).

Sur les 905 347 actions détenues par le Groupe au 31 décembre 2018, 555 128 actions ont été affectées selon les objectifs d'affectation décrits en note 4.1.2.1, et 350 219 actions sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

4.1.1 Évolution du capital social

Le détail ci-dessous donne l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2018 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)	Prime d'émission (en euros)
Au 31 décembre 2017	266 805 751	4	1 067 223 004	799 689 420
Souscription d'actions du plan d'options 2008	263 189	4	1 052 756	4 264 978
Souscription d'actions du plan d'options 2009	148 476	4	593 904	1 314 708
Souscription d'actions du plan d'options 2010	277 733	4	1 110 932	4 832 108
Remboursement d'apport*				(88 886 788)
Au 31 décembre 2018	267 495 149	4	1 069 980 596	721 214 426

* Quote-part des dividendes distribués en juin 2018 prélevée sur la prime d'émission.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2008 à 2010, 689 398 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2018, représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 13,2 millions d'euros.

4.1.2 Rachat d'actions et contrat de liquidité

Au 31 décembre 2018, le Groupe détient 905 347 actions (45 128 au 31 décembre 2017 dont 5 128 au titre de rachat d'actions et 40 000 dans le cadre du contrat de liquidité) dont le détail s'analyse comme suit :

4.1.2.1 Rachat d'actions

Au 31 décembre 2018, le Groupe détient 555 128 actions pour une valeur d'acquisition de 35,3 millions d'euros, affectées à :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 5 128 actions et pour une valeur d'acquisition de 0,2 million d'euros ;
- l'annulation des titres rachetés pour 550 000 actions et pour une valeur d'acquisition de 35,1 millions d'euros.

4.1.2.2 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 Euronext Paris et conforme à la

Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par la décision de l'AMF du 22 mars 2005. À ce titre, 15,0 millions d'euros ont été alloués par le Groupe au contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2018, le Groupe détient 350 219 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 19,4 millions d'euros.

Les mouvements sur l'exercice 2018, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie négatif de 17,0 millions d'euros et correspondent aux rachats, nets de cessions, de 310 219 actions.

4.1.3 Résultat net 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 la période.

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 la période 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.

Le résultat net par action calculé sur le nombre moyen d'actions ordinaires se présente comme suit :

		Période de 12 mois close le	
		31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat net part du Groupe (<i>en millions d'euros</i>)	A	771,7	711,2
Nombre moyen d'actions (hors auto-détention)	B	266 878 862	266 432 980
<i>Dilution moyenne provenant des :</i>			
■ actions de performance		1 425 121	1 109 736
■ options		719 713	1 251 154
Nombre moyen d'actions après dilution (hors auto-détention)	C	269 023 696	268 793 870
Options et actions de performance restantes en fin de période		2 593 923	2 829 361
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité durant la période		(860 219)	20 433
Actions de performance transférées durant la période		0	0
Résultat net par action (<i>en euros</i>)	A/B	2,892	2,669
Résultat net dilué par action (<i>en euros</i>)	A/C	2,869	2,646
Dividendes versés par action (<i>en euros</i>)		1,260	1,190

En 2017, le résultat net part du Groupe bénéficiait des effets favorables non récurrents suivants :

- l'effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 26,4 millions d'euros en 2017 lié principalement à la revalorisation mécanique des actifs et passifs d'impôts différés consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France ;
- l'effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 18,3 millions d'euros en 2017 résultant du remboursement de la taxe sur les

dividendes payée depuis 2013, net de la contribution exceptionnelle d'impôt sur les sociétés en 2017 en France ; et l'effet comptable favorable d'un produit net d'impôt de 40,8 millions d'euros en 2017 lié aux évolutions fiscales aux États-Unis, principalement des effets comptables liés aux revalorisations mécaniques des passifs et actifs d'impôt différé.

Le résultat net par action et le résultat net dilué par action ajustés de ces effets sont donc :

		Période de 12 mois close le	
		31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat net part du Groupe ajusté (<i>en millions d'euros</i>)	D	771,7	625,7
Résultat net ajusté par action (<i>en euros</i>)	D/B	2,892	2,348
Résultat net ajusté dilué par action (<i>en euros</i>)	D/C	2,869	2,328

Comme indiqué précédemment, au cours de l'exercice 2018, le Groupe :

- a racheté 550 000 actions en vue de leur annulation ;
- a émis 689 398 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a par ailleurs procédé à des acquisitions nettes de 310 219 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *prorata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2018, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1^{er} janvier 2018, les résultats nets par action et dilué par action auraient été respectivement de 2,895 euros et 2,868 euros au 31 décembre 2018.

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe :

- a émis 778 377 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ; et
- a procédé à des cessions nettes de 20 433 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *prorata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2017, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1^{er} janvier 2017, les résultats nets par action de base et dilué par action auraient été respectivement de 2,666 euros et 2,640 euros au 31 décembre 2017.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

4.2 PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

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 l'évaluation de cette juste valeur qui est constatée en frais de personnel sur la période d'acquisition des droits avec contrepartie en réserves.

La charge comptabilisée en frais de personnel est en revanche 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.

4.2.1 Plans d'actions de performance

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plans 2018
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013	27/05/2016	27/05/2016
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016	31/05/2017	30/05/2018
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	390 866 ⁽¹⁾	498 323 ⁽¹⁾	487 532 ⁽¹⁾	518 900
dont le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux mandataires sociaux	14 659 ⁽¹⁾	15 361 ⁽¹⁾	12 388 ⁽¹⁾	19 366 ⁽¹⁾
■ Gilles Schnepf	14 659	15 361	12 388	0
■ Benoît Coquart	N/A	N/A	N/A	19 366
Charge IFRS 2 totale (en millions d'euros)	16,3 ⁽²⁾	20,3 ⁽²⁾	24,8 ⁽²⁾	28,5 ⁽²⁾
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2021 ⁽³⁾ 15/06/2022 ⁽⁴⁾
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2023 ⁽³⁾ 15/06/2022 ⁽⁴⁾
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2018	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées, caduques ou ajustées	(56 530) ⁽⁵⁾	(19 078)	(15 961)	(2 692)
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2018	334 336	479 245	471 571	516 208

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les assemblées générales mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017 et 30 mai 2018, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision de Gilles Schnepf de renoncer à une partie des actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre des plans 2015 et 2016.

(2) Charge totale par plan évaluée à la date du Conseil d'administration avec une hypothèse de réalisation de 100 % pour chaque critère de performance. Cette charge est à étaler sur les 4 années de la période d'acquisition.

(3) Date applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction.

(4) Date applicable aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction.

(5) Y compris le nombre d'actions de performance ajusté au titre des conditions de performance à 90,8 %.

4.2.1.1 Plans d'actions de performance 2015, 2016, 2017

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance. La période d'acquisition est de quatre ans.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan	
		2015	2016-2017
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés 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.	1/2	1/3
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans du niveau de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés.	1/2	1/3
Critère de performance extra-financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.	N/A	1/3

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires sont les suivantes :

Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	100 %	150 %
Écart moyen de la marge d'EBITDA sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI	Plan 2015 :	Plan 2015 :	Plan 2015 :
	Inférieur ou égal à 4 points	Égal à 8,3 points	Égal ou supérieur à 10,5 points
	Plan 2016 :	Plan 2016 :	Plan 2016 :
	Inférieur ou égal à 3,5 points	Égal à 7,8 points	Égal ou supérieur à 10,0 points
	Plan 2017 :	Plan 2017 :	Plan 2017 :
	Inférieur ou égal à 3,1 points	Égal à 7,4 points	Égal ou supérieur à 9,6 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	100 %	150 %
Moyenne sur 3 ans de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Plan 2015 :	Plan 2015 :	Plan 2015 :
	Inférieure ou égale à 9,4 %	Égale à 12,8 %	Égale ou supérieure à 14,5 %
	Plan 2016 :	Plan 2016 :	Plan 2016 :
	Inférieure ou égale à 8,8 %	Égale à 12,2 %	Égale ou supérieure à 13,9 %
	Plan 2017 :	Plan 2017 :	Plan 2017 :
	Inférieure ou égale à 8,6 %	Égale à 12,0 %	Égale ou supérieure à 13,7 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

Critère de performance extra-financière (applicable aux plans 2016 et 2017)

Applicable aux bénéficiaires à l'exception du dirigeant mandataire social					
Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %
Applicable au dirigeant mandataire social					
Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 97 %	Entre 97 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

4.2.1.2 Plans d'actions de performance 2018

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence effective dans le Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et de plusieurs critères de performance.

Pour le dirigeant mandataire social et les membres du Comité de Direction, la période d'acquisition est de trois ans plus une période de conservation supplémentaire de deux ans ; pour les autres bénéficiaires, la période d'acquisition est de quatre ans, sans période de conservation.

Critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction

Les critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans.	1/4
Objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions ⁽¹⁾	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans.	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe.	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans.	1/4

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés consolidés).

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires sont les suivantes :

Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2018, 2019 et 2020	Inférieure à (BB ⁽²⁾ - 2 points)	Entre (BB ⁽²⁾ - 2 points) et BB ⁽²⁾	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 2 points)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 2 points)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2018, 2019 et 2020	Inférieure à (BB ⁽²⁾ - 50 bps)	Entre (BB ⁽²⁾ - 50 bps) et BB ⁽²⁾	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 50 bps)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 50 bps)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Performance du cours de bourse de Legrand

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 ⁽²⁾	Inférieur à 0 point	Égal à 0 point	Entre 0 point et 15 points	Supérieur à 15 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) Pour le plan d'attribution 2018, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2018-2020 avec la méthode de calcul suivante :

- performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3e année du plan (2nd semestre 2020) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1re année du plan (2nd semestre 2017), soit 61,30 euros ;

- performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3e année du plan (2nd semestre 2020) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1re année du plan (2nd semestre 2017), soit 5 275,8 points.

Le différentiel de performance se mesure par l'écart en points entre le pourcentage d'évolution du cours de bourse de Legrand et le pourcentage d'évolution de l'indice CAC 40.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

Critères de performance applicables aux autres bénéficiaires

Les critères de performance applicables aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions ⁽¹⁾	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Le taux de réalisation annuel correspond au taux d'atteinte de la feuille de route RSE annuelle. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés consolidés).

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires sont les suivantes :

Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de réalisation annuel ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Comparaison de la réalisation annuelle avec l'objectif annuel	Inférieure à (BB ⁽²⁾ - 2 points)	Entre (BB ⁽²⁾ - 2 points) et BB ⁽²⁾	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 2 points)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 2 points)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la borne basse de l'objectif concerné.

(3) BH correspondant à la borne haute de l'objectif concerné.

Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de réalisation annuel ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Comparaison de la réalisation annuelle avec l'objectif annuel	Inférieure à (BB ⁽²⁾ - 50 bps)	Entre BB ⁽²⁾ - 50 bps et BB ⁽²⁾	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 50 bps)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 50 bps)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la borne basse de l'objectif concerné.

(3) BH correspondant à la borne haute de l'objectif concerné.

Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe

Taux de réalisation annuel ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Le taux de paiement final de chacun des critères correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2015 à 2018 étaient attribuées selon l'allocation cible avant application des critères de performance (soit 1 801 360 actions), cela représenterait une dilution de 0,7 % du capital de la Société au 31 décembre 2018.

4.2.2 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 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	2 024 675 ⁽¹⁾	1 192 949 ⁽¹⁾	3 283 257 ⁽¹⁾
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	142 738 ⁽¹⁾	95 459 ⁽¹⁾	222 807 ⁽¹⁾
■ Gilles Schnepf	72 824 ⁽¹⁾	48 711 ⁽¹⁾	137 537 ⁽¹⁾
■ Olivier Bazil	69 914 ⁽¹⁾	46 748 ⁽¹⁾	85 270 ⁽¹⁾
Point de départ d'exercice des options	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	20,21 euros ⁽¹⁾ Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	12,82 euros ⁽¹⁾ Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	21,32 euros ⁽¹⁾ Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	^{(2) (3)}	^{(2) (3)}	^{(2) (3)}
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2018	(1 880 609)	(992 360)	(2 341 653)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(144 066)	(108 813)	(240 817)
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2018	0	91 776	700 787

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les assemblées générales mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017 et 30 mai 2018, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

Le cours de bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2018 s'est élevé à 62,92 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 792 563 options) étaient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,3 % du capital de la Société au 31 décembre 2018 (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

4.2.3 Paiements fondés sur des actions : 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 22,9 millions d'euros sur l'exercice 2018 (13,1 millions d'euros sur l'exercice 2017). Se référer par ailleurs à la note 4.5.2 pour les plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en numéraire mis en place à partir de 2013.

La réserve de conversion intègre les fluctuations des devises ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dollar américain	(47,0)	(189,7)
Autres devises	(483,6)	(383,5)
TOTAL	(530,6)	(573,2)

Le Groupe opère dans plus de 90 pays. Il est exposé principalement à une douzaine de devises autres que l'euro et le dollar américain, dont la roupie indienne, le yuan chinois, le réal brésilien, la livre britannique, le rouble russe, le dollar australien, le peso mexicain, la livre turque, et le peso chilien.

Selon la norme IFRS 9, 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 considérée comme efficace doit, être comptabilisée en capitaux propres.

Par conséquent, la variation latente de change des obligations *Yankee* libellées en dollars américains est comptabilisée en diminution des réserves de conversion pour un montant de 15,5 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit un solde de 61,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 venant diminuer les réserves de conversion.

4.3 RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION

4.3.1 Réserves

Les réserves consolidées non distribuées du Groupe s'élèvent à 4 051,8 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les réserves sociales et le résultat de la période de la Société sont distribuables à hauteur de 889,3 millions d'euros à cette même date.

4.3.2 Réserves de conversion

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 l'éventuelle perte de contrôle de ces sociétés.

Par ailleurs, dans le cadre de la couverture d'une partie de l'investissement net en livre britannique, le Groupe a recours à un instrument financier dérivé. Les écarts de change relatifs à cet instrument financier dérivé sont comptabilisés en augmentation des réserves de conversion pour un montant de 1,1 million d'euros sur l'exercice 2018, soit un solde de 18,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 venant augmenter les réserves de conversion.

Enfin, conformément à IAS 21, 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 2,5 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit un solde de 5,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 venant augmenter les réserves de conversion.

4.4 PROVISIONS

La variation des provisions sur l'exercice 2018 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018					
	Garanties produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	29,1	68,7	27,2	15,9	83,0	223,9
Changements du périmètre de consolidation	0,9	0,0	0,3	0,1	1,3	2,6
Dotations aux provisions	23,8	28,1	7,5	17,1	17,3	93,8
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(6,3)	(6,7)	(1,5)	(7,8)	(31,9)	(54,2)
Reprises de provisions devenues sans objet	(2,6)	(21,7)	(1,5)	(1,0)	(4,9)	(31,7)
Reclassements	(0,1)	1,0	(0,5)	0,0	2,1	2,5
Effet de conversion	(0,2)	0,0	(1,3)	(0,2)	(2,1)	(3,8)
À LA FIN DE LA PÉRIODE	44,6	69,4	30,2	24,1	64,8	233,1
<i>dont part non courante</i>	<i>29,4</i>	<i>36,8</i>	<i>18,1</i>	<i>3,2</i>	<i>57,7</i>	<i>145,2</i>

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 la note 4.5.2 pour un montant de 33,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 (se référer par ailleurs au tableau de

variation des capitaux propres consolidés pour les plans d'actions de performance décrits dans la note 4.2.1).

Les « autres » provisions incluent également des provisions pour risques en matière d'environnement à hauteur de 7,4 millions d'euros au 31 décembre 2018, en prévision notamment des coûts de dépollution de biens immobiliers disponibles à la vente.

La variation des provisions sur l'exercice 2017 s'analysait comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017					
	Garanties produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	21,0	55,4	26,3	13,3	93,8	209,8
Changements du périmètre de consolidation	2,4	0,0	0,2	1,5	0,6	4,7
Dotations aux provisions	13,1	27,5	4,5	13,3	27,0	85,4
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(5,7)	(5,2)	(0,8)	(9,2)	(30,5)	(51,4)
Reprises de provisions devenues sans objet	(1,1)	(9,8)	0,0	(0,5)	(4,0)	(15,4)
Reclassements	0,4	2,2	0,0	(1,5)	0,3	1,4
Effet de conversion	(1,0)	(1,4)	(3,0)	(1,0)	(4,2)	(10,6)
À LA FIN DE LA PÉRIODE	29,1	68,7	27,2	15,9	83,0	223,9
<i>dont part non courante</i>	<i>14,9</i>	<i>37,9</i>	<i>19,1</i>	<i>1,6</i>	<i>75,1</i>	<i>148,6</i>

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 pour un montant de 53,3 millions au 31 décembre 2017.

Les « autres » provisions incluent également des provisions pour risques en matière d'environnement à hauteur de 8,6 millions d'euros au 31 décembre 2017, en prévision notamment des coûts de dépollution de biens immobiliers disponibles à la vente.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

4.5 AVANTAGES LONG TERME AU PERSONNEL

4.5.1 Avantages postérieurs à l'emploi

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.

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.

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, conformément à IAS 19.

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 services futurs 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.

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 l'une des sociétés du Groupe et qu'il y ait travaillé un nombre d'années minimal. Ces avantages sont traités comme des avantages postérieurs à l'emploi selon le régime de prestations définies.

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 2018	31 décembre 2017
France (note 4.5.1.2)	85,4	90,5
Italie (note 4.5.1.3)	35,4	38,1
Royaume Uni (note 4.5.1.4)	99,9	100,4
États-Unis (note 4.5.1.5)	72,5	76,1
Autres pays	39,6	38,6
TOTAL DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI	332,8	343,7

Le montant total des engagements s'élève à 332,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 (343,7 millions d'euros au 31 décembre 2017) ; il est analysé à la note 4.5.1.1.

4.5.1.1 Analyse des prestations définies de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, 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 2018	31 décembre 2017
Évolution de l'engagement		
Engagement au début de la période	343,7	356,8
Coût des services	8,3	9,3
Coût de l'actualisation financière	8,6	9,3
Prestations versées ou inutilisées	(22,3)	(20,5)
Cotisations des salariés	0,4	0,3
Pertes (gains) actuariels	(7,7)	5,4
Réductions, liquidations, prestations spéciales de cessation d'emploi	0,0	0,0
Effet de conversion	1,7	(17,4)
Autres	0,1	0,5
TOTAL DES ENGAGEMENTS À LA FIN DE LA PÉRIODE	332,8	343,7
Valeur des actifs		
Valeur des actifs au début de la période	182,2	182,7
Rendement attendu des actifs du régime	5,5	5,6
Cotisations patronales	7,5	8,2
Cotisations des participants	0,7	0,7
Prestations versées	(13,2)	(13,6)
Gains (pertes) actuariels	(9,2)	13,0
Effet de conversion	2,8	(14,5)
Autres	0,0	0,1
VALEUR DES ACTIFS À LA FIN DE LA PÉRIODE	176,3	182,2
ENGAGEMENT PROVISIONNÉ AU BILAN	160,5	161,5
Passif courant	4,6	7,9
Passif non courant	155,9	153,6
Actif non courant	4,0	0,0

Les écarts actuariels d'un montant de 1,5 million d'euros ont été comptabilisés en diminution des capitaux propres sur l'exercice 2018.

Ces écarts actuariels de 1,5 million d'euros correspondent à :

- des gains liés à des changements d'hypothèses financières pour 0,3 million d'euros ;
- des gains liés à des changements d'hypothèses démographiques pour 0,6 million d'euros ; et
- des pertes d'expérience pour 2,4 millions d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- zone euro : iBoxx € Corporates AA 10+ ;

- Royaume Uni : iBoxx £ Corporates AA 15+ ;
- États-Unis : Citigroup Pension Liability Index.

Une analyse de sensibilité a été réalisée sur :

- le taux d'actualisation retenu. Une diminution de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle complémentaire d'environ 28,0 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement constaté au bilan au 31 décembre 2018 ; et
- le taux de revalorisation salariale. Une augmentation de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle complémentaire d'environ 9,4 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement constaté au bilan au 31 décembre 2018.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

Les versements futurs actualisés au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)

2019	16,1
2020	13,8
2021	14,5
2022	14,5
2023 et au-delà	273,9
TOTAL	332,8

L'impact du coût des services et des coûts financiers sur le résultat avant impôt de la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Coûts des services	(8,3)	(9,3)
Coûts financiers nets*	(3,1)	(3,7)
TOTAL	(11,4)	(13,0)

* Le rendement attendu des actifs et les coûts financiers sont présentés pour leur montant net dans les charges financières.

Au 31 décembre 2018, l'allocation moyenne pondérée des actifs des régimes de retraite s'analyse comme suit :

(en pourcentage)

	France	Royaume-Uni	États-Unis	Total pondéré
Titres de capitaux propres		50,2	42,0	46,2
Titres de créances		43,5	57,1	50,0
Fonds de compagnies d'assurance	100,0	6,3	0,9	3,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Ces actifs sont valorisés à la valeur de marché.

4.5.1.2 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 85,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 (90,4 millions d'euros au 31 décembre 2017). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 85,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 (90,5 millions d'euros au 31 décembre 2017), et la juste valeur de l'actif des plans de 0,2 million d'euros au 31 décembre 2018 (0,1 million d'euros au 31 décembre 2017).

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. Au 31 décembre 2018, le calcul est basé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 2,8 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 1,9 % (respectivement 2,8 % et 1,5 % en 2017).

4.5.1.3 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 35,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 (38,1 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Au 31 décembre 2018, le calcul de la provision est fondé sur un taux d'actualisation de 1,6 % (1,3 % en 2017).

4.5.1.4 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.

Le régime est fermé aux nouveaux entrants depuis mai 2004.

L'engagement est constitué à 2,0 % de participants actifs du régime, à 40,3 % de participants dont les droits à indemnité sont clos et à 57,7 % de retraités.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 17,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 (13,3 millions d'euros au 31 décembre 2017). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 99,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 (100,4 millions d'euros au 31 décembre 2017) et la juste valeur de l'actif des plans de 82,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 (87,1 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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 au 31 décembre 2018 sont une augmentation des salaires de 4,5 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 2,9 % (respectivement 4,2 % et 2,7 % en 2017).

4.5.1.5 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*.

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. 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. Depuis le 1^{er} janvier 2018, les participants actifs du régime ne peuvent plus cumuler de nouveaux droits.

L'engagement est constitué à 30,8 % de participants actifs du régime, à 14,9 % d'autres participants du régime ne cumulant plus de droits à prestations et à 54,3 % de participants retraités du régime.

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 0,0 million d'euros au 31 décembre 2018 (0,0 million d'euros au 31 décembre 2017). Cela vient refléter que la juste valeur de l'actif des plans est supérieure à la valeur de l'engagement cumulé au titre des prestations.

Au 31 décembre 2018, le calcul est fondé sur un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 4,3 % (3,6 % en 2017).

4.5.2 Autres avantages du personnel à long terme

Le Groupe a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en numéraire, attribués à l'expiration d'une période de 3 ans, et sous réserve du respect d'une condition de présence, aux 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.

Les plans indexés sur le cours de bourse étant réglés en numéraire, un passif a été enregistré dans les comptes en accord avec IFRS 2 et sera réévalué à chaque clôture jusqu'à dénouement des instruments. Les autres plans sont qualifiés d'avantages à long terme et sont provisionnés conformément à la norme IAS 19.

Une charge nette de (7,0) millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice 2018 au titre de ces plans en « résultat opérationnel ». Comme indiqué en note 4.4, le solde de la provision comptabilisée à fin décembre 2018 au titre de ces plans, y compris charges sociales, s'élève à 33,9 millions d'euros.

Se référer par ailleurs à la note 4.2.1 pour les plans d'actions de performance et à la note 4.2.3 pour la charge IFRS 2 comptabilisée sur la période.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

4.6 EMPRUNTS NON COURANTS ET COURANTS

Le Groupe mène une gestion active de ses emprunts *via* la diversification de ses sources de financement, afin de renforcer ses capacités de développement à moyen terme, tout en assurant sa solidité financière à long terme.

Emprunts obligataires

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 a fait 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.

En décembre 2015, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 12 ans, soit à échéance le 16 décembre 2027. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,875 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En juillet 2017, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 1,0 milliard d'euros, en deux tranches de 500,0 millions d'euros chacune, conclues pour des durées de 7 ans et 15 ans. Les dates d'échéance respectives de ces deux tranches remboursables in fine sont fixées au 6 juillet 2024 et au 6 juillet 2032 et leurs coupons à respectivement 0,750 % et 1,875 % par an.

En octobre 2017, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 6 ans, soit à échéance le 9 octobre 2023. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 0,5 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2018, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 8 ans, soit à échéance le 6 mars 2026. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 1,0 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

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.

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 américains. Ces obligations ont été annulées consécutivement à leur acquisition par le Groupe.

Contrat de Crédit 2011

En octobre 2011, le Groupe a conclu avec six 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.

En juillet 2014, le Groupe a signé un accord d'amendement et d'extension du Contrat de Crédit 2011 avec l'ensemble des banques y ayant souscrit.

Au terme de cet accord, la maturité maximum de cette ligne de crédit revolving de 900 millions d'euros a été allongée de 3 ans, soit jusqu'en juillet 2021, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, et avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

La marge appliquée au-delà des taux Euribor/Libor est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2011 ne fait pas l'objet de covenant.

Au 31 décembre 2018, le Groupe n'utilise pas cette ligne de crédit.

4.6.1 Emprunts non courants

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.

Les emprunts non courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunts obligataires	2 500,0	2 100,0
Obligations <i>Yankee</i>	340,4	324,4
Autres emprunts	93,8	47,2
Emprunts non courants hors coûts d'émission de la dette	2 934,2	2 471,6
Coûts d'émission de la dette	(15,6)	(14,5)
TOTAL	2 918,6	2 457,1

Aucun de ces emprunts ne fait l'objet de garanties.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) sont libellés dans les monnaies suivantes, après prise en compte des instruments de couverture (se référer à la note 5.1.2.2) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Euro	2 455,8	2 027,9
Dollar américain	373,2	327,8
Autres devises	105,2	115,9
EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'ÉMISSION DE LA DETTE	2 934,2	2 471,6

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2018 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires	Obligations Yankee	Autres emprunts
Un à deux ans	0,0	0,0	14,6
Deux à trois ans	0,0	0,0	25,8
Trois à quatre ans	400,0	0,0	42,1
Quatre à cinq ans	400,0	0,0	11,2
Au-delà de cinq ans	1 700,0	340,4	0,1
EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'ÉMISSION DE LA DETTE	2 500,0	340,4	93,8

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2017 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires	Obligations Yankee	Autres emprunts
Un à deux ans	0,0	0,0	10,6
Deux à trois ans	0,0	0,0	12,3
Trois à quatre ans	0,0	0,0	11,0
Quatre à cinq ans	400,0	0,0	11,2
Au-delà de cinq ans	1 700,0	324,4	2,1
EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'ÉMISSION DE LA DETTE	2 100,0	324,4	47,2

Les taux d'intérêt moyens des emprunts non courants s'analysent comme suit :

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunts obligataires	1,65 %	2,34 %
Obligations Yankee	8,50 %	8,50 %
Autres emprunts	2,87 %	2,68 %

4.6.2 Emprunts courants

Les emprunts courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunts obligataires	0,0	400,0
Titres négociables à court terme	363,5	120,0
Autres emprunts	37,0	65,4
TOTAL	400,5	585,4

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

4.6.3 Analyse des variations des emprunts non courants et courants

Les variations des emprunts non courants et courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Variations n'impactant pas les flux de trésorerie					31 décembre 2017
		Flux de trésorerie	Acquisitions	Reclassements	Effet de conversion	Autres	
Emprunts non courants	2 918,6	420,0	2,6	(5,0)	15,7	28,2	2 457,1
Emprunts courants	400,5	(156,3)	4,4	5,0	0,2	(38,2)	585,4
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	3 319,1	263,7	7,0	0,0	15,9	(10,0)	3 042,5

4.7 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 (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.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils concernent des impôts prélevés par la même administration fiscale si cette autorité fiscale le permet.

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. Le Groupe devrait utiliser les actifs d'impôts différés reconnus au plus tard dans les cinq années suivant la date de clôture.

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 2018	31 décembre 2017
Impôts différés constatés en France	(220,6)	(222,9)
Impôts différés constatés à l'étranger	(372,6)	(294,2)
TOTAL	(593,2)	(517,1)
Origine des impôts différés :		
■ dépréciations pour stocks et créances clients	54,7	49,5
■ marges en stock	23,1	22,0
■ pertes fiscales reportables reconnues	9,8	8,4
■ leasings	(3,1)	(3,3)
■ immobilisations	(205,4)	(166,9)
■ marques	(445,8)	(441,1)
■ brevets	(9,9)	(7,0)
■ autres provisions	(9,1)	22,9
■ avantages postérieurs à l'emploi	31,1	31,7
■ juste valeur des instruments dérivés	(0,9)	(1,0)
■ autres	(37,7)	(32,3)
TOTAL	(593,2)	(517,1)
■ dont impôts différés actifs	107,8	104,0
■ dont impôts différés passifs	(701,0)	(621,1)

Les parties courantes et non courantes des impôts différés s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Impôts différés courants	91,2	83,3
Impôts différés non courants	(684,4)	(600,4)
TOTAL	(593,2)	(517,1)

Les pertes fiscalement reportables s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Pertes fiscales reportables reconnues	61,7	38,2
Actifs d'impôts différés reconnus	9,8	8,4
Pertes fiscales reportables non reconnues	99,7	105,1
Actifs d'impôts différés non reconnus	20,1	20,4
Pertes fiscales reportables totales	161,4	143,3

4.8 AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dettes fiscales (hors impôts sur le résultat)	76,1	75,1
Salaires et charges sociales	260,6	253,1
Participation et intéressement des salariés	25,8	28,1
Fournisseurs d'immobilisations	24,3	22,0
Charges à payer	120,4	104,3
Intérêts non échus	32,9	42,8
Produits constatés d'avance	25,4	22,0
Autres passifs courants	39,7	36,3
TOTAL	605,2	583,7

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

NOTE 5 – AUTRES INFORMATIONS

5.1 INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

5.1.1 Instruments financiers

5.1.1.1 Impact des instruments financiers

8.8.3 (en millions d'euros)	Période de 12 mois close le				
	31 décembre 2018		31 décembre 2017		
	Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres Juste Valeur	Conversion	Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres
Autres titres immobilisés		4,8		0,0	0,0
Créances clients et comptes rattachés	(0,9)			(0,8)	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10,9		(1,8)	11,1	(66,1)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés				0,0	0,0
Emprunts	(74,2)		(15,5)	(80,0)	44,9
Instruments dérivés	8,5		1,1	1,9	3,9
TOTAL	(55,8)	4,8	(16,2)	(67,8)	(17,3)

Conformément à IFRS 9, les autres titres immobilisés sont valorisés à la juste valeur en contrepartie des capitaux propres. La variation de juste valeur de ces titres impacte ainsi uniquement le bilan et le résultat global de la période du Groupe.

Les obligations *Yankee* libellées en dollars américains et l'instrument financier dérivé libellé en livre britannique sont considérés comme une couverture d'investissement net, tel que précisé en note 4.3.2.

5.1.1.2 Bilan par catégorie des instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2018						31 décembre 2017	
	Valeur au bilan	Coût amorti	Juste valeur	Ventilation par niveau de valorisation			Valeur au bilan	
				Niveau 1 ⁽¹⁾	Niveau 2 ⁽²⁾	Niveau 3 ⁽³⁾		
ACTIF								
Actifs non courants								
Autres titres immobilisés	2,1		2,1			2,1	19,6	
Autres actifs non courants	14,3	10,3	4,0		14,3		10,0	
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	16,4	10,3	6,1	0,0	14,3	2,1	29,6	
Actifs courants								
Créances clients et comptes rattachés	666,4	666,4			666,4		624,9	
Autres actifs financiers courants	1,2		1,2		1,2		1,1	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 022,5		1 022,5		1 022,5		823,0	
TOTAL ACTIFS COURANTS	1 690,1	666,4	1 023,7	0,0	1 690,1	0,0	1 449,0	
PASSIF								
Passifs non courants								
Emprunts non courants	2 918,6	52,9	3 035,9	3 025,4	52,9	10,5	2 457,1	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	2 918,6	52,9	3 035,9	3 025,4	52,9	10,5	2 457,1	
Passifs courants								
Emprunts courants	400,5	400,5	0,0	0,0	400,5	0,0	585,4	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	662,0	662,0			662,0		612,9	
Autres passifs financiers courants	1,4		1,4		1,4		0,8	
TOTAL PASSIFS COURANTS	1 063,9	1 062,5	1,4	0,0	1 063,9	0,0	1 199,1	

(1) Niveau 1 : référence directe à une cotation sur un marché actif.

(2) Niveau 2 : valorisation reposant sur des données de marché observables.

(3) Niveau 3 : valorisation reposant sur des données de marché non observables.

Conformément à IFRS 13, la valorisation à la juste valeur 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.

5.1.2 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.

5.1.2.1 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.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

La ventilation de la dette financière nette (hors coûts d'émission de la dette) entre taux fixe et taux variable, avant couverture, est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018						31 décembre 2017	
	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	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dont à taux variables	1 022,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 022,5	823,0
Passifs financiers**								
dont à taux fixes	(6,4)	(10,2)	(20,3)	(428,2)	(411,1)	(2 040,5)	(2 916,7)	(2 868,2)
dont à taux variables	(394,1)	(4,4)	(5,5)	(13,9)	(0,1)	0,0	(418,0)	(188,8)
Exposition nette								
dont à taux fixes	(6,4)	(10,2)	(20,3)	(428,2)	(411,1)	(2 040,5)	(2 916,7)	(2 868,2)
dont à taux variables	628,4	(4,4)	(5,5)	(13,9)	(0,1)	0,0	604,5	634,2

* Actifs financiers : trésorerie et valeurs mobilières de placement.

** Passifs financiers : endettement brut (hors coût d'émission de la dette).

La sensibilité du coût 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 2018		31 décembre 2017	
	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	6,7	6,7	5,4	5,4
Impact du calcul d'une sensibilité - 100 bps	(8,6)	(8,6)	(8,3)	(8,3)

L'impact d'une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base donnerait lieu à un produit de 6,7 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 8,6 millions d'euros.

5.1.2.2 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 coûts d'émission de la dette) par devise de reporting est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018				31 décembre 2017	
	Actifs financiers*	Passifs financiers**	Exposition nette avant couverture	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture	Exposition nette après couverture
Euro	608,6	(2 964,2)	(2 355,6)	22,4	(2 333,2)	(2 331,9)
Dollar américain	164,1	(348,3)	(184,2)	(29,6)	(213,8)	(144,4)
Autres devises	249,8	(22,2)	227,6	7,2	234,8	242,3
TOTAL	1 022,5	(3 334,7)	(2 312,2)	0,0	(2 312,2)	(2 234,0)

* 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 2018		31 décembre 2017	
	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	0,1	34,4	0,0	32,8
Autres devises	0,2	2,0	0,1	2,2

(en millions d'euros)	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	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	(0,1)	(31,3)	(0,0)	(29,8)
Autres devises	(0,2)	(1,9)	(0,1)	(2,0)

La ventilation par devise de reporting des actifs et passifs opérationnels courants hors impôts est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Actif opérationnel courant hors impôts	Passif opérationnel courant hors impôts	Exposition nette	Exposition nette
Euro	495,9	618,8	(122,9)	(139,7)
Dollar américain	565,0	316,9	248,1	195,8
Autres devises	697,4	419,4	278,0	228,4
TOTAL	1 758,3	1 355,1	403,2	284,5

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires et des coûts opérationnels par devise de reporting au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		Coûts opérationnels	
Euro	2 075,0	34,6 %	1 622,6	33,4 %
Dollar américain	2 153,0	35,9 %	1 792,7	36,9 %
Autres devises	1 769,2	29,5 %	1 442,9	29,7 %
TOTAL	5 997,2	100,0 %	4 858,2	100,0 %

Lorsque cela est pertinent, 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 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 entraînerait en 2018 une diminution du chiffre d'affaires d'environ 356,5 millions d'euros (322,3 millions d'euros en 2017) et du résultat opérationnel d'environ 62,2 millions d'euros (54,0 millions d'euros en 2017) ; une baisse de 10 % entraînerait en 2018 une augmentation du chiffre d'affaires d'environ 392,2 millions d'euros (354,5 millions d'euros en 2017) et du résultat opérationnel d'environ 68,5 millions d'euros (59,4 millions d'euros en 2017).

5.1.2.3 Risque de matières premières

Le Groupe est exposé au risque de matières premières généré par des modifications des prix des matières premières, principalement des matières plastiques et des métaux (acier, cuivre, laiton).

Pour l'exercice 2018, les consommations de matières premières (hors composants) représentaient environ 557,0 millions d'euros.

Une augmentation de 10 % appliquée aux consommations ci-dessus aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 55,7 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 afin de compenser dans la durée 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 2018.

5.1.2.4 Risque de crédit

Comme indiqué à la note 2.2, 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

Par ailleurs, Legrand est noté A- avec perspective négative par l'agence Standard & Poor's.

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.

5.1.2.5 Risque de contrepartie

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 régulier des notations et taux de *Credit Default Swap* (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces principales contreparties.

5.1.2.6 Risque de liquidité

Le Groupe considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées en origine et en maturité. Cet élément constitue la base de la politique de financement mise en œuvre par le Groupe.

Ainsi, la dette financière nette qui s'élève à 2 296,6 millions d'euros au 31 décembre 2018, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2019 et au plus tard en 2032. La maturité moyenne de la dette brute est de 6,2 ans.

Agence de notation	Dette à long terme	Perspective
S&P	A-	Négative

5.2 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Au sens d'IAS 24, les seules parties liées identifiées par le Groupe sont ses principaux dirigeants, à savoir les membres du Comité de Direction et le Président du Conseil d'administration.

Il est rappelé que les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général sont dissociées depuis début 2018, ce qui a engendré des modifications dans la rémunération des parties liées.

Les rémunérations allouées aux membres du Comité de Direction et au Président du Conseil d'administration au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Rémunération (montants payés sur l'exercice)	7,6	7,3
dont rémunération fixe	4,6	3,9
dont rémunération variable	2,9	3,3
dont autres avantages à court terme ⁽¹⁾	0,1	0,1
Rémunérations long terme (charge de l'exercice) ⁽²⁾⁽³⁾	6,1	4,8
Indemnités de fin de contrat (charge de l'exercice)	0,0	0,0
Engagements de retraite et avantages assimilés ⁽⁴⁾	(0,3)	0,3

(1) Les autres avantages court terme incluent les avantages en nature.

(2) Selon les plans de rémunérations pluriannuelles décrits en note 4.5.2, avec hypothèse de conditions de performance de 100 %.

(3) Selon les plans d'actions de performance décrits en note 4.2.1, avec hypothèse de conditions de performance de 100 %.

(4) Variation de la valeur actualisée de l'obligation (en conformité avec IAS 19).

5.3 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

5.3.1 Opérations spécifiques

Les engagements et échéanciers spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 3.3 : Immobilisations corporelles ; et
- note 4.5.1 : Avantages postérieurs à l'emploi.

5.3.2 Opérations courantes

5.3.2.1 Garanties financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Garanties concédées à des banques	136,5	128,2
Garanties concédées à d'autres organismes	46,1	52,7
TOTAL	182,6	180,9

L'essentiel de ces garanties est concédé à des banques par la Société pour le compte de filiales du Groupe établies à l'étranger.

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 2018 ET 31 DÉCEMBRE 2017

5.3.2.2 Contrats de location simple

Le Groupe exploite certains locaux et équipements dans le cadre de contrats de location simple. Il n'existe aucune restriction spéciale due à de tels contrats de location simple. Les loyers futurs minimaux relatifs aux engagements sont payables comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Moins d'un an	65,7	65,4
Un à deux ans	51,2	51,5
Deux à trois ans	38,7	37,6
Trois à quatre ans	28,9	28,6
Quatre à cinq ans	23,4	20,3
Au-delà de cinq ans	57,5	41,6
TOTAL	265,4	245,0

5.3.2.3 Engagements d'achat d'immobilisations

Les engagements fermes d'achat d'immobilisations sont de 24,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

5.3.3 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 pour lesquels le Groupe considère que les critères de comptabilisation de provision ne sont pas respectés au regard des normes IFRS.

Legrand a fait l'objet d'une perquisition le 6 septembre 2018, au cours de laquelle Legrand a pleinement coopéré avec les autorités compétentes.

5.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes de la Société figurant au compte de résultat consolidé du Groupe en 2018 se détaille comme suit :

(en euros HT)	PricewaterhouseCoopers Audit SAS		Deloitte & Associés	
Certification des comptes	537 646	94 %	551 979	86 %
Services autres que la certification des comptes (SACC)	34 000	6 %	87 800	14 %
TOTAL	571 646	100 %	639 779	100 %

5.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture du 31 décembre 2018.

8.2 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

I. OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Legrand SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

II. FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 01/01/2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- pour les deux cabinets, l'émission de lettres de confort dans le cadre d'une émission obligataire par placement privé ;
- pour PricewaterhouseCoopers Audit : une mission de revue de la documentation des prix de transfert ;
- pour Deloitte & Associés : la mission de vérification des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

III. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

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

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

Évaluation des *goodwill* et des marques à durée de vie indéfinie

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les actifs incorporels du Groupe sont notamment constitués des marques à durée de vie indéfinie (1 408 millions d'euros) ainsi que de *goodwill* répartis par zones géographiques (4 322 millions d'euros).

Ces actifs peuvent présenter un risque de dépréciation lié à des facteurs internes ou externes, dont les évolutions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions de flux de trésorerie des unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles sont rattachés ces actifs, et par conséquent, sur la détermination de leurs valeurs d'utilité.

Les modalités des tests de perte de valeur, réalisés annuellement ainsi qu'à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur, et les principales hypothèses retenues, sont présentées en notes 3.1.1 et 3.2.

Ces tests sont sensibles aux hypothèses utilisées, notamment celles relatives :

- à l'évolution future du chiffre d'affaires, en volume comme en valeur, du taux de royalties pour les marques, et plus généralement des flux de trésorerie liés à l'exploitation de ces actifs ;
- à la détermination d'un taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs ; et
- aux modalités de regroupement des UGT pour la réalisation des tests de dépréciation.

Dans le contexte de la stratégie de croissance externe du groupe, l'appréciation de la valeur d'utilité de ces actifs constitue un point clé de l'audit compte tenu de leur caractère significatif au regard du bilan consolidé, et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour déterminer les hypothèses utilisées pour réaliser les tests de dépréciation.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le Groupe pour réaliser les tests de perte de valeur. Nous avons également vérifié la cohérence des données retenues pour ces tests avec celles des budgets établis par la Direction du Groupe.

Nous avons également apprécié la cohérence et la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour regrouper les UGT au niveau desquelles sont réalisés les tests de perte de valeur. Nous avons adapté notre approche d'audit en fonction de l'importance d'un risque de perte de valeur qui est variable selon les UGT.

Nos experts en évaluation ont réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment en ce qui concerne le taux d'actualisation, le taux de royalties, et le taux de croissance à l'infini des flux de trésorerie futurs, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Nous avons analysé la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs au regard des réalisations passées et de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec la Direction du contrôle de gestion du Groupe.

Nous avons également testé par sondage l'exactitude arithmétique des calculs effectués par le Groupe.

Nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés sur la valorisation des *goodwill* et des marques à durée de vie indéfinie, les hypothèses sous-jacentes et les analyses de sensibilité.

■ IV. VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par les textes légaux et réglementaires 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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

V. INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Legrand SA par votre Assemblée Générale Ordinaire du 21 décembre 2005 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 6 juin 2003 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 14^e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 16^e année, soit pour les deux cabinets, la 13^e année depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

VI. RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

VII. RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

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

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 13 février 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Edouard Sattler

Deloitte & Associés

Jean-François Viat

8.3 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant en euros HT		%		Montant en euros HT		%	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Audit								
<i>Commissariat aux comptes, certifications des comptes, examen des comptes individuels et consolidés</i>	1 866 946	1 981 323	88 %	75 %	2 429 961	2 406 438	89 %	90 %
Dont								
■ Émetteur	322 106	290 523	15 %	11 %	322 106	290 523	12 %	11 %
■ Filiales intégrées globalement	1 544 840	1 690 800	73 %	64 %	2 107 855	2 115 915	77 %	79 %
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes*</i>	66 898	64 218	3 %	2 %	87 800	165 708	3 %	6 %
Dont								
■ Émetteur	22 000	44 000	1 %	2 %	87 800	124 800	3 %	5 %
■ Filiales intégrées globalement	44 898	20 218	2 %	0 %	0	40 908	0 %	1 %
SOUS-TOTAL AUDIT	1 933 844	2 045 541	92 %	77 %	2 517 761	2 572 146	92 %	96 %
<i>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</i>								
Juridique, fiscal, social	177 865	622 224	8 %	23 %	209 734	99 529	8 %	4 %
Autres	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
SOUS-TOTAL AUTRES	177 865	622 224	8 %	23 %	209 734	99 529	8 %	4 %
TOTAL	2 111 709	2 667 765	100 %	100 %	2 727 495	2 671 675	100 %	100 %

* Ces prestations concernent principalement des diligences réalisées dans le cadre de projets d'acquisitions.

8.4 – 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 2015, 2016 et 2017 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 trois de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du trois de l'article 158 du CGI
2015	267 006 775 actions de 4 €	1,15 €*	0,72 €	0 €
2016	266 508 331 actions de 4 €	1,19 €**	0,79 €	0 €
2017	266 508 331 actions de 4 €	1,26 €**	0,93 €	0 €

* Une fraction de 0,43 euro du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2015 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.

** Une fraction de 0,40 euro du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2016 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué

*** Une fraction de 0,33 euro du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2017 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 mai 2019, la Société devrait verser, le 5 juin 2019, un dividende de 1,34 euro par action ⁽¹⁾ au titre de l'exercice 2018.

(1) Pour plus de détail quant à la composition de ce dividende, le lecteur est invité à lire la 3e résolution du projet des résolutions et exposé des motifs y afférent en annexe 4 du présent document.

8.5 – PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

En matière environnementale et principalement en raison des opérations antérieures du Groupe ou des sociétés acquises par le Groupe, Legrand fait l'objet de diverses procédures contentieuses, notamment de plaintes et recours pour pollution des eaux souterraines et des sols liés 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 impliqué dans divers 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*.

8.6 – 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 2018.

8.7 – 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 (par exemple, le Contrat de Crédit 2011 amendé décrit à la note 4.6 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du 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 265,4 millions d'euros au 31 décembre 2018. L'ensemble des engagements donnés hors bilan sont présentés en note 5.3 aux états financiers consolidés du présent document de référence.

8.8 – INVESTISSEMENTS

8.8.1 – Investissements industriels et frais de développement capitalisés

Au titre de 2018, les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 184,3 millions d'euros (178,2 millions d'euros au titre de 2017 et 160,9 millions d'euros au titre de 2016), représentant 3,1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe

(respectivement 3,2 % au titre de 2017 et 3,2 % au titre de 2016). Pour plus de précisions sur ces éléments, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 5.5.1.2 et 5.6 du présent document de référence.

8.8.2 – Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe

8.8.2.1 PRINCIPALES ACQUISITIONS RÉALISÉES PAR LE GROUPE EN 2018

Legrand a poursuivi sa stratégie d'acquisitions à un rythme soutenu et a annoncé les 7 opérations de croissance externe suivantes :

- le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Modulan, spécialiste des armoires sur mesure pour *datacenters* en Allemagne. Modulan réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 8 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis GemNet, spécialiste des *UPS* aux Émirats Arabes Unis. GemNet réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 4 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Shenzhen Clever Electronic, *leader* chinois des PDU intelligents destinés aux *datacenters*. Shenzhen Clever Electronic réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 24 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Debflex, acteur français de premier plan du matériel électrique dédié aux activités de bricolage. Debflex réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 35 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Netatmo, *leader* français des objets connectés pour la maison, dont le Groupe était déjà actionnaire minoritaire depuis 2015. Netatmo réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 51 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Kenall, *leader* américain des solutions d'éclairage dédiées aux applications spécialisées et aux environnements non résidentiels critiques (bâtiments et infrastructures publics). Kenall réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 100 millions de dollars américains ; et
- le Groupe a acquis Trical, acteur néo-zélandais de premier plan des panneaux et armoires de distribution électrique et numérique pour les bâtiments résidentiels et commerciaux. Trical réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 6 millions d'euros.

8.8.2.2 PRINCIPALES ACQUISITIONS RÉALISÉES PAR LE GROUPE EN 2017 ET 2016

Au cours de l'exercice 2017, Legrand a annoncé les six opérations de croissance externe suivantes :

- le Groupe a acquis OCL, spécialiste des solutions d'éclairage architecturales pour les bâtiments tertiaires et résidentiels haut de gamme aux États-Unis. OCL réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 15 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis AFCO Systems, acteur américain des armoires Voix-Données-Images (VDI) pour *datacenters*, spécialisé dans les solutions sur mesure. AFCO Systems réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 23 millions de dollars américains ;
- le Groupe a signé un accord de *joint-venture* pour le rachat de 49 % de Borri, spécialiste italien des *UPS*. Cet accord conférant au Groupe un contrôle conjoint avec les actionnaires historiques de Borri, cette entité est consolidée par mise en équivalence dans les comptes du Groupe ;
- le Groupe a acquis Finelite, acteur américain de premier plan des supports d'éclairage linéaires prescrits pour les bâtiments tertiaires. Finelite réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 200 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Milestone AV Technologies LLC, acteur américain de premier plan des infrastructures et de l'alimentation Audio-Vidéo (AV). Milestone a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 464,1 millions de dollars américains ; et
- le Groupe a acquis Server Technology Inc., acteur américain de premier plan des PDU (*Power Distribution Unit*) intelligents pour *datacenters*. Server Technology Inc. réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 100 millions de dollars américains.

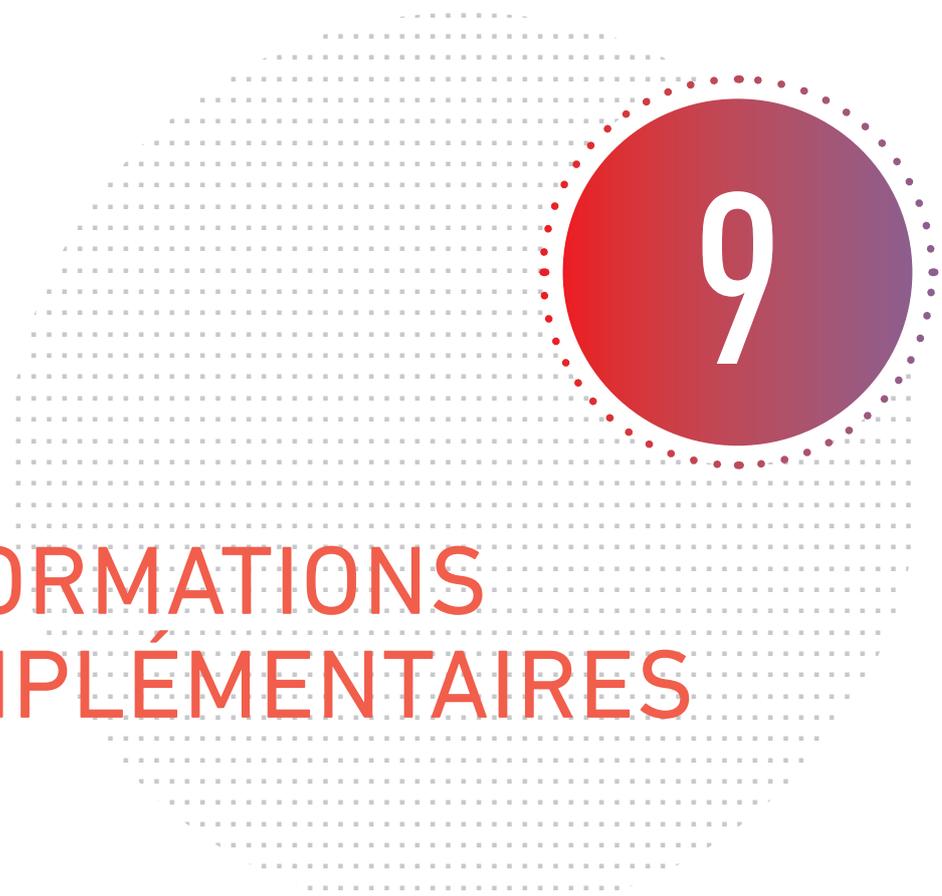
Au cours de l'exercice 2016, Legrand a annoncé les huit opérations de croissance externe suivantes :

- le Groupe a acquis Fluxpower en Allemagne et Primetech en Italie, spécialistes des *UPS*. Ces sociétés réalisent un chiffre d'affaires annuel combiné de près de 9 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Pinnacle Architectural Lighting, un des *leaders* des solutions d'éclairage architecturales pour bâtiments tertiaires aux États-Unis. Pinnacle Architectural Lighting réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 105 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Luxul Wireless, *leader* américain des produits pour infrastructures audio/vidéo à destination des bâtiments résidentiels et des bâtiments tertiaires de petite et moyenne taille. Luxul Wireless réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 20 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Jontek, spécialiste des solutions de gestion pour plates-formes d'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni. Jontek réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 3 millions de livres britanniques ;
- le Groupe a acquis une participation de 80 % dans Trias, spécialiste indonésien du cheminement de câbles et des armoires de distribution. Trias réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 6 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis CP Electronics, *leader* du contrôle d'éclairage à efficacité énergétique au Royaume-Uni. CP Electronics réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 24 millions de livres britanniques ;
- le Groupe a acquis Solarfective, spécialiste canadien de la gestion de l'éclairage naturel pour les bâtiments tertiaires. Solarfective réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 13 millions d'euros.

8.8.3 – Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2019

En 2019, le Groupe compte poursuivre sa stratégie d'acquisitions ciblées, créatrice de valeur et a annoncé l'opération de croissance externe suivante :

- le Groupe a acquis Universal Electronic Corporation, spécialiste américain des *busways* pour *datacenters* aux États-Unis. Universal Electronic Corporation réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 175 millions de dollars américains.



9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 – INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	312
9.1.1 – Dénomination sociale	312
9.1.2 – Lieu et numéro d’enregistrement	312
9.1.3 – Constitution et durée de vie	312
9.1.4 – Siège social	312
9.1.5 – Forme juridique et législation applicable	312
9.1.6 – Site Internet	312
9.1.7 – Organigramme simplifié	313
9.1.8 – Filiales	313
9.2 – CAPITAL SOCIAL	315
9.2.1 – Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	315
9.2.2 – Acquisition par la Société de ses propres actions	317
9.2.3 – Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	318
9.2.4 – Évolution du capital social	318
9.2.5 – Nantissements, garanties et sûretés	320
9.2.6 – Nombre de droits de vote	320
9.3 – ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS	320
9.3.1 – Objet social	320
9.3.2 – Administration et Direction	320
9.3.3 – Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	320
9.3.4 – Modifications des droits attachés aux actions	321
9.3.5 – Assemblées générales	321
9.3.6 – Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d’empêcher un changement de contrôle	322
9.3.7 – Franchissements de seuils statutaires	322
9.3.8 – Modifications du capital social	322
9.4 – IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	323
9.4.1 – Responsable du document de référence	323
9.4.2 – Responsables du contrôle des comptes	324
9.4.3 – Politique de l’information	325

9.1 – INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

9.1.1 – Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Legrand ».

9.1.2 – Lieu et numéro d'enregistrement

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 421 259 615. Son Legal Entity Identifier est le numéro 969500XXRPGD7HCAFA90.

9.1.3 – 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.

9.1.4 – 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.

9.1.5 – Forme juridique et législation applicable

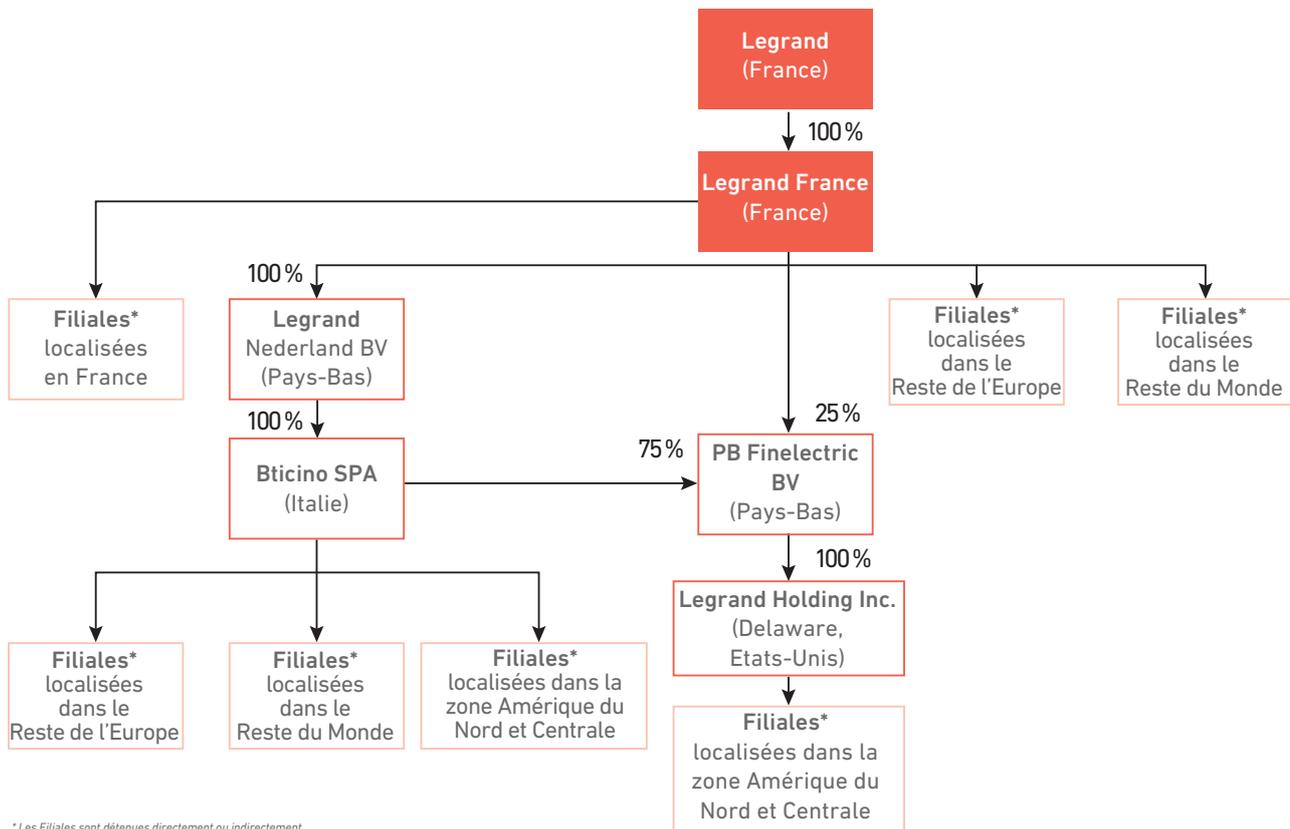
La Société est une société anonyme à Conseil d'administration. La Société est principalement soumise aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

9.1.6 – Site Internet

Le site Internet de la Société est le suivant : <https://www.legrand.com>

Il est précisé que les informations disponibles sur ce site Internet ne font pas partie intégrante du présent document de référence.

9.1.7 – Organigramme simplifié



9.1.8 – Filiales

Le Groupe comprend la Société et les 202 filiales qu'elle contrôle, dont les principales sont mentionnées dans les états financiers consolidés figurant au chapitre 8 (note 1.3.1) du présent document de référence. Le Groupe consolide l'ensemble de ses principales 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 7.4 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 Directeur Général dans les filiales du Groupe.

Le versement de dividendes par les principales filiales de Legrand relève des décisions de leurs assemblées générales d'actionnaires respectives et est soumis aux dispositions légales ou réglementaires qui leur sont localement applicables. À la date 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 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.

■ 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.

■ 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.

9.2 – CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce paragraphe sont arrêtées à la date du 31 décembre 2018.

9.2.1 – Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Compte tenu du nombre d'actions au 31 décembre 2018, le capital social de la Société s'élève à 1 069 980 596 euros, divisé en 267 495 149 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.

9.2.1.1 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 :

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 2018
Assemblée Générale du 27 mai 2016			
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 13)	38 mois 27 juillet 2019	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des actions gratuites	Néant
Assemblée Générale du 30 mai 2018			
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 14)	18 mois 30 novembre 2019	Limite : 10 % du capital social au 30 mai 2018 Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 90 €	53 508 087 €
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 16)	18 mois 30 novembre 2019	Limite : 10 % du capital social au 30 mai 2018	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 17)	38 mois 30 juillet 2021	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des actions gratuites	518 900 actions
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 18)	26 mois 30 juillet 2020	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 »))	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 2018
Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 19)	26 mois 30 juillet 2020	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 20 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 20 et 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 complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 20)	26 mois 30 juillet 2020	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 19 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 19 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 21)	26 mois 30 juillet 2020	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 18, 19 ou 20	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres (résolution 22)	26 mois 30 juillet 2020	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 30 mai 2018	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 23)	26 mois 30 juillet 2020	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 19 et 20 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital)	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 24)	26 mois 30 juillet 2020	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 19 et 20 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital Montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 1 Md€ fixé par les résolutions 19 et 20 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant

9.2.1.2 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 MAI 2019

Il est proposé aux actionnaires réunis en Assemblée Générale le 29 mai 2019 de renouveler les autorisations et délégations financières suivantes (voir les 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	Limite : 10 % du capital social au 29 mai 2019	
	30 novembre 2020	Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 90 €	
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 12)	18 mois	Limite : 10 % du capital social au 29 mai 2019	
	30 novembre 2020		

9.2.2 – Acquisition par la Société de ses propres actions

9.2.2.1 PROGRAMME DE RACHAT EN COURS

Mise en œuvre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018

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 30 mai 2018 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 14)	18 mois 30 novembre 2019	1 000	10 % du capital social de la Société au 30 mai 2018

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 2018, 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 1 290 624 pour une valeur d'acquisition de 77 846 203 euros (soit 24 338 116 euros au titre du programme de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2017 et 53 508 087 euros au titre du programme de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018) et a vendu 980 405 actions pour une valeur de cession de 60 813 206 euros.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 350 219 actions au 31 décembre 2018. Il est précisé que le contrat de liquidité a fait l'objet d'une dépréciation pour un montant de 1 932 528,04 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 550 000 actions pour une valeur de 34 934 305 euros à un cours moyen des achats de 63,52 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés à 110 663 euros.

Au 31 décembre 2018, la Société détenait 905 347 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 3 621 388 euros, représentant 0,34 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 54 613 517 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).

9.2.2.2 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 20 mars 2019 qui seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 mai 2019 prévoient de renouveler l'autorisation de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital et de 1 000 millions d'euros pour un prix maximal de rachat de 90 euros par action.

Les projets de résolutions figurent en annexe 4 du présent document de référence.

9.2.3 – 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.

9.2.4 – Évolution du capital social

Au cours de l'année 2018, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal total de 2 757 592 euros par émission de 689 398 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	0	40 000	40 000	1
Augmentation de capital	08/12/2002	759 310 900	759 310 900	0	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	0	0	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⁾	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	0	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	0	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	0	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 ⁽²⁾	428 056	2 239 881	1 053 555 980	263 388 995	4

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)
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	13/02/2013	985 880 ⁽³⁾	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⁾	4 862 568	18 523 223	1 062 362 068	265 590 517	4
Annulation d'actions	27/05/2014	800 000	3 200 000	(34 262 266)	1 059 162 068	264 790 517	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	11/02/2015	1 567 098 ⁽⁵⁾	6 268 392	27 316 941	1 065 430 460	266 357 615	4
Annulation d'actions	06/05/2015	400 000	1 600 000	(16 810 653)	1 063 830 460	265 957 615	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	10/02/2016	972 987 ⁽⁶⁾	3 891 948	16 181 903	1 067 722 408	266 930 602	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	08/02/2017	396 772 ⁽⁷⁾	1 587 088	6 742 723	1 069 309 496	267 327 374	4
Annulation d'actions	08/02/2017	1 300 000	5 200 000	(57 387 122)	1 064 109 496	266 027 374	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	07/02/2018	778 377 ⁽⁸⁾	3 113 508	13 799 162	1 067 223 004	266 805 751	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	13/02/2019	689 398 ⁽⁹⁾	2 757 592	10 411 795	1 069 980 596	267 495 149	4

- (1) 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.
- (2) 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.
- (3) Ces 985 880 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2012 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.
- (4) Ces 1 215 642 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2013 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.
- (5) Ces 1 567 098 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2014 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.
- (6) Ces 972 987 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2015 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2015 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 45 030 719,46 euros.
- (7) Ces 396 772 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2016 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2016 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 112 476 299,54 euros.
- (8) Ces 778 377 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2017 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2017 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 106 459 672,80 euros.
- (9) Ces 689 398 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2018 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2018 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 146 935 887,64 euros.

9.2.5 – 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.

9.2.6 – Nombre de droits de vote

Au 31 décembre 2018, le capital de la Société était composé de 267 495 149 actions auxquelles correspondaient 267 495 149 droits de vote théoriques et 266 589 802 droits de vote exerçables, déduction faite des actions auto-détenues, privées du droit de vote.

9.3 – ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

9.3.1 – 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.

9.3.2 – 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 6.1 du présent document de référence (Gouvernement d'entreprise).

9.3.3 – 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. Conformément à la faculté offerte par l'article L. 225-123 alinéa 3 du Code de commerce, les actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire ne bénéficient pas d'un droit de vote double.

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.

9.3.4 – 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.

9.3.5 – Assemblées générales

■ PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

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.

La participation aux assemblées générales, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement comptable ou à une inscription en compte des actions, au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire habilité, dans les conditions et délais prévus par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire souhaitant voter par correspondance ou procuration doit, dans le délai et les conditions prévus par la réglementation en vigueur, 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.

9.3.6 – 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.

9.3.7 – 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 2 % du capital ou des droits de vote⁽¹⁾, 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.

9.3.8 – 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.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 29 mai 2019 de la onzième résolution (Modification de l'article 8.2 des statuts de la Société), telle que présentée en annexe 4 du présent document de référence.

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

9.4.1 – Responsable du document de référence

■ NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Monsieur Benoît Coquart, 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.

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 donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence. »

Benoît Coquart
Directeur Général

■ 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 5 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 et qu'ils décrivent les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

■ 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 2016 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 210 à 258 et à la page 259 du document de référence 2016 déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2017 sous le numéro D.17-0285, ainsi que les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 226 à 271 et aux pages 272 à 275 du document de référence 2017 déposé auprès de l'AMF le 6 avril 2018 sous le numéro D. 18-0292.

9.4.2 – Responsables du contrôle des comptes

■ 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 et par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2016. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Jean-François Viat
6, place de la Pyramide
92908 Paris-la-Défense 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 et par l'Assemblée Générale Ordinaire du 31 mai 2017. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

■ COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Monsieur Jean-Christophe Georghiou

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 27 mai 2016 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 2021

9.4.3 – Politique de l'information

■ RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Monsieur Franck Lemery

Directeur Financier

Adresse : 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87045 Limoges Cedex

Téléphone : + 33 (0)5 55 06 87 87

Télécopie : + 33 (0)5 55 06 88 88

■ 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.

■ CALENDRIER INDICATIF DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Les informations financières à communiquer au public par la Société pour l'année 2019 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 2019 devrait être le suivant :

- Résultats du premier trimestre 2019 : 2 mai 2019
Début de la *quiet period* ⁽¹⁾ le 2 avril 2019
- Assemblée Générale des actionnaires : 29 mai 2019
- Détachement du dividende : 3 juin 2019
- Paiement du dividende : 5 juin 2019
- Journée investisseurs (Investor day) : 12 juin 2019
- Résultats du premier semestre 2019 : 30 juillet 2019
Début de la *quiet period* ⁽¹⁾ le 30 juin 2019
- Résultats des neuf premiers mois 2019 : 7 novembre 2019
Début de la *quiet period* ⁽¹⁾ le 8 octobre 2019

(1) Période de suspension de toute communication en amont de la publication des résultats.





T

TABLES DE CONCORDANCES

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)	328
TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004	328
TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE)	333
TABLE DE CONCORDANCE – DÉPÔT DES COMPTES ANNUELS (ARTICLE L. 232-23 DU CODE DE COMMERCE)	336



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	338-356
I.2°	Comptes consolidés établis conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales	8.1	252-301
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	357-377
	Rapport de gestion comportant les informations mentionnées à l'article L. 225-100-2 du Code de commerce	Chapitre 5	157-178
I.4°	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	9.4.1	323
I.5°	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	379-382
	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	8.2	302-305

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	9.4.1	323
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	9.4.1	323
2	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.4.2	324
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 1	5-27
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Sans objet	-
4	Facteurs de risque	Chapitre 3	60-73
5	Informations concernant l'émetteur		
5.1	Histoire et révolution de la Société	2.1	30-36
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	9.1.1	312
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	9.1.2	312
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	9.1.3	312

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	9.1.4 et 9.1.5	312
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	2.1.2	36
5.2	Investissements	2.2.2	39-41
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	5.6, 8.8.1 et 8.8.2	171, 309 et 309-310
5.2.2	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	Sans objet	
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	2.2.2.2	40-41
6	Aperçu des activités		
6.1	Principales activités	2.1.1.3	34-35
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	2.1	30-36
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	2.1.1.3	34-35
6.2	Principaux marchés	2.1 et 2.2.2	30-36 et 39-41
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	2.2.1.3, 2.2.2.1.1 et 2.4.1	38, 39-40 et 49
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2.4.4	52
7	Organigramme		
7.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	9.1.7 et 9.1.8	313-314
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	9.1.7, 9.1.8 et 8.1.7 (note 1.3)	313-314 et 262-263
8	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	2.4.2	50-51
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	3.6.2.8	68
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	5.3 et 5.4	160-163 et 164-170
9.2	Résultat d'exploitation	5.4.6	168
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	5.3 et 5.4	160-163 et 164-170
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.3 et 5.4	160-163 et 164-170
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	2.2, chapitre 3, 5.9 et 5.10	37-43, 53-74, et 172-173
10	Trésorerie et capitaux		
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	5.5	170-171
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description de ces flux de trésorerie	5.5.1 et 8.1.5	170-171 et 256
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	5.5.2	171
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	5.5	170-171

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2.3 et 8.1	Sans objet	-
11	Recherche et développement, brevets et licences	2.2.2.1.1, 5.3.2.5 et 5.4.4	39-40, 163 et 167
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	5.13	175
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	Organe d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale		
	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		
	1. 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, (indiquer également si elle a toujours, ou non, cette qualité). Il n'est pas nécessaire de dresser la liste de toutes les filiales de la société émettrice au sein desquelles la personne est aussi membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance		
	2. condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins		
	3. détail de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins, et 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	6.1.1 et annexe 3 au rapport de gestion	181-195 et 368-377
14.1			
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de Surveillance et de la Direction Générale	6.1.1.2	188-192
15	Rémunération et avantages		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	6.2	208-242
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	8.1.7 (note 5.2)	300
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	6.1.1	181-195

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	6.1.5	207
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	6.1.3	197-204
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	6.1	180-207
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	4.7.2.2	144-147
17.2	Participation et stock-options	6.1.1, 6.2.2.1 et 7.2	181-195, 216-224 et 246-247
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.2 et 7.3	246-247 et 248
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	7.1.1	244
18.2	Droits de vote différents, ou déclaration négative appropriée	9.3.3	320-321
18.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de l'émetteur	7.1	244-245
18.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement de son contrôle	7.1.4	245
19	Opérations avec des apparentés	7.4 et 8.1.7 (note 5.2)	249-250 et 300
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1	Informations financières historiques	8.1	252-301
20.2	Informations financières pro forma	Sans objet	-
20.3	États financiers	8.1	252-301
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	8.2	302-305
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 31/12/2016)	8.1	252-301
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Sans objet	-
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	8.4	307
20.7.1	Dividende par action	8.1.7 (note 4.1) et 8.4	277-278 et 307
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	8.5	308
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	8.6	308
21	Informations complémentaires		



TABLES DE CONCORDANCES

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
21.1	Capital social		
	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	9.2.1	315-317
21.1.1			
21.1.2	Actions non représentatives du capital	Sans objet	-
	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur, lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	9.2.2	317
21.1.3			
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2 et 7.3	246-247 et 248
	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	7.2	246-247
21.1.5			
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	9.2.4	318-319
21.2	Acte constitutif et statuts		
21.2.1	Objet social	9.3.1	320
21.2.2	Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	6.1	180-207
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	9.3.3	320-321
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	9.3.4	321
	Convocation et conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et aux assemblées générales extraordinaires des actionnaires	9.3.5	321-322
21.2.5			
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	9.3.6	322
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	9.3.7	322
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	9.3.8	322
22	Contrats importants	8.7	308
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	9.4.3	325
25	Informations sur les participations	9.1.8	313-314

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE)

Rapport de gestion		Texte de référence	Référence	Page(s)
N°	Rubrique			
Situation et activité				
	Situation de la Société au cours de l'exercice écoulé	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.1	357
	Activité et résultats de la Société, de chaque filiale et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	L.233-6 du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.1	357
	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, et de la situation financière de la Société et du Groupe	L.225-100-1, I, 1° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.2	357
	Affectation du résultat	-	Rapport de gestion 1.3	357
	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L.225-100-1, I, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.4	358
	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	L.225-100-1, I, 3° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.5	358
	Indications sur les objectifs et la politique de la Société concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L.225-100-1, I, 6° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.6	358
	Description et gestion des risques financiers liés aux effets du changement climatique	L.225-100-1, I, 4° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.7	358
	Evènements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.8	358
	Evolution prévisible de la situation de la Société	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.9	358
	Mention des succursales existantes	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.10	358
	Activités en matière de Recherche et de Développement	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.11	358
	Délais de paiement des dettes fournisseurs et clients	L.441-6-1 du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.12	359
	Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des Sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	L.233-6 et L.247-1 du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.13	359
Informations relatives à la RSE de la Société		L.225-102-4 du Code de commerce	Rapport de gestion, 2	359

Rapport de gestion		Texte de référence	Référence	Page(s)
N°	Rubrique			
Rapport sur le gouvernement d'entreprise				
	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute la société par chacun de ces mandataires sociaux durant l'exercice écoulé, leur nationalité, leur âge et leur principale fonction	L.225-37-4, 1° du Code de commerce Art. 13.3 Code Afep-Medef	Rapport de gestion, 3.1	359
	Dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur	Art. 13.3 Code Afep-Medef	Rapport de gestion, 3.2	359
	Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes)	L.225-37-4, 2° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.3	359
	Compte-rendu de l'activité du Conseil d'administration et de ses comités	Art. 1.8 et 14.2 Code Afep-Medef	Rapport de gestion, 3.4	359
	Composition du Conseil d'administration et de ses comités	L.225-37-4, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.5	360
	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	L.225-37-4, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.6	360
	Nombre de séances du Conseil d'administration, des comités spécialisés et assiduité des administrateurs	Art. 10.1 Code Afep Medef	Rapport de gestion, 3.7	360
	Evaluation du Conseil d'administration	Art. 9.3 Code Afep Medef	Rapport de gestion, 3.8	360
	Indépendance des administrateurs	Art. 8.5 Code Afep Medef	Rapport de gestion, 3.9	360
	Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration	L.225-37-4, 6° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.10	360
	Limitation que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	L.225-37-4, 7° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.11	360
	Référence à un Code de Gouvernement d'Entreprise	L.225-37-4, 8° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.12	360
	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L.225-37-4, 9° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.13	360
	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	L.225-37-4, 3° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.14	360
	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L.225-37-5 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.15	361-361
	Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	L.225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.16	362
	Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux	L.225-37-2 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.17	362
	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci	L.225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.18	362
	Obligations de conservation des stock-options et des actions gratuites par les dirigeants	L.225-197-1, II et L.225-185 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.19	360

Rapport de gestion		Texte de référence	Référence	Page(s)
N°	Rubrique			
Actionnariat et capital				
	Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	L.233-13 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.1	363
	Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices éligibles à l'abattement de 40 % et non éligibles à cet abattement	243 bis du Code Général des Impôts	Rapport de gestion, 4.2	363
	Informations relatives aux acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions	L.225-211 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.3	363
	Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	Rapport de gestion, 4.4	364
	Informations sur les ajustements des bases de conversion ou des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	L.228-99, R.228-90 et R.228-91 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.5	364
	Informations sur les ajustements du nombre et/ou du prix des actions correspondant aux stock-options et des actions de performance	L.225-181 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.6	364
	Etat de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	L.225-102 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.7	364
	Nom, activité et résultat des sociétés contrôlées et part du capital détenu	L.233-13 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.8	365
	Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	R.233-19 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.9	365
Autres informations juridiques, financières et fiscales de la Société				
	Dépenses somptuaires	223 quater du Code Général des Impôts	Rapport de gestion, 5.1	365
	Réintégration des frais généraux excessifs ou ne figurant pas sur le relevé spécial	223 quinquies du Code Général des Impôts	Rapport de gestion, 5.2	365
	Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R.225-102 du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.3	365
	Montants des prêts à moins de deux ans consentis par la Société	L.511-6 du Code monétaire et financier	Rapport de gestion, 5.4	365
	Etat des cautionnements, avals et garanties donnés et autres sûretés consenties	L.232-1, 1° du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.5	365
	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L.464-2 du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.6	365
	Informations sur les installations classées Seveso seuil haut	L.225-102-2 du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.7	365



TABLE DE CONCORDANCE – DÉPÔT DES COMPTES ANNUELS (ARTICLE L. 232-23 DU CODE DE COMMERCE)

Dépôt des comptes annuels (Article L. 232-23 du Code de commerce)	Document de référence	
	Rubrique	Référence
Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	379-382
Comptes annuels	Annexe 1	338-356
Rapport de gestion sociale	Annexe 2	357-377
Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	8.2	302-305
Comptes consolidés	8.1	252-301
Rapport de gestion du Groupe	Chapitre 5	157-178



A

L ANNEXES

ANNEXE 1	338
Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (comptes sociaux)	338
Notes annexes aux états financiers	341
ANNEXE 2	357
Rapport de gestion du Conseil d'administration du 20 mars 2019 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 de Legrand SA (la « Société »)	357
ANNEXE 3	379
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018	379
ANNEXE 4	383
Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019	383
Rapport du Conseil d'administration	383
Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019	405

ANNEXE 1

Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (comptes sociaux)

Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires	18 592	17 592
Autres Produits d'exploitation	1 245	4 910
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	19 837	22 502
Charges d'exploitation		
Consommation de marchandises	0	0
Consommation de matières premières et autres approvisionnements	0	0
Autres achats et charges externes	(6 525)	(8 970)
Impôts, taxes et versements assimilés	(707)	(972)
Frais de personnel	(9 657)	(8 925)
Dotations aux amortissements et provisions	(1 373)	(2 635)
Autres charges	(656)	(598)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	(18 918)	(22 100)
Résultat d'exploitation	919	402
Produits financiers		
Des participations	249 851	249 851
Des autres valeurs mobilières, créances de l'actif immobilisé	5 173	1 290
Reprises sur provisions et transferts de charges	0	0
Gains de change	1	3
Autres intérêts et produits assimilés	0	0
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	255 025	251 144
Charges financières		
Dotations aux amortissements et provisions	(3 418)	(1 356)
Pertes de change	0	(2)
Intérêts, charges assimilées et autres charges financières	(41 609)	(45 686)
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	(45 027)	(47 044)
Résultat financier	209 998	204 100
Résultat courant avant impôts	210 917	204 502
Résultat exceptionnel	149	1 202
Bénéfice de l'exercice avant impôt et participation	211 066	205 704
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(161)	(115)
Impôt sur les bénéfices	16 630	41 459
BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE	227 535	247 048

Bilan

Actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Actif immobilisé		
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	0
Immobilisations financières	4 613 216	4 675 511
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	4 613 216	4 675 511
Actif circulant		
Stocks et en-cours	0	0
Créances	34 056	50 016
Valeurs mobilières de placement	238	238
Disponibilités	70	0
TOTAL ACTIF CIRCULANT	34 364	50 254
Comptes de régularisation	12 455	11 544
TOTAL ACTIF	4 660 035	4 737 309

Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Capitaux propres		
Capital social	1 069 980	1 067 223
Primes et Réserves	788 441	867 799
Résultat de l'exercice	227 535	247 048
Provisions réglementées et subventions	0	0
TOTAL CAPITAUX PROPRES	2 085 956	2 182 070
Provisions	3 911	7 786
Dettes financières		
Autres dettes financières	2 520 090	2 530 366
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	2 520 090	2 530 366
Autres dettes	50 078	17 087
Comptes de régularisation	0	0
TOTAL PASSIF	4 660 035	4 737 309

Tableau des flux de trésorerie

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat net de l'exercice	227 535	247 048
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
Dotations nettes aux amortissements et provisions des immobilisations	1 933	0
Dotations nettes aux amortissements sur charges réparties sur plusieurs exercices	2 394	2 307
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(3 876)	926
Dotations nettes aux provisions réglementées	0	0
Résultat net sur cessions d'actif	0	0
Autres éléments calculés	(3 305)	(8 561)
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	224 681	241 720
<i>Variation des autres actifs et passifs opérationnels :</i>		
Stocks		
Créances clients, comptes rattachés et autres créances	15 960	(33 992)
Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes	32 992	441
Autres actifs et passifs opérationnels	0	78
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES	273 633	208 247
Produit résultant de la vente d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières		
Réductions d'immobilisations financières		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		
Acquisitions d'immobilisations financières	(24)	(23)
FLUX DE TRÉSORERIE DES INVESTISSEMENTS	(24)	(23)
Augmentation (diminution) de capital et primes d'émission	13 170	16 913
Cession nette (rachat net, annulation) d'actions propres et contrat de liquidité	(34 866)	(1 176)
Dividendes payés par Legrand	(336 818)	(317 145)
Augmentation/(diminution) des emprunts (dont prêts et emprunts intragroupe)	84 839	92 916
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES	(273 675)	(208 492)
Variation nette de la trésorerie	(66)	(268)
Trésorerie en début d'exercice	(5)	263
Trésorerie à la clôture de l'exercice	(71)	(5)

Notes annexes aux états financiers

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1 –	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	341	NOTE 7 –	TABLEAU DES PROVISIONS	352
NOTE 2 –	ACTIF IMMOBILISÉ	343	NOTE 8 –	DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES	353
NOTE 3 –	CRÉANCES	344	NOTE 9 –	INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	354
NOTE 4 –	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	344	NOTE 10 –	AUTRES INFORMATIONS	354
NOTE 5 –	COMPTES DE RÉGULARISATION	344	NOTE 11 –	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	356
NOTE 6 –	CAPITAUX PROPRES	345	NOTE 12 –	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	356

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 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les immobilisations financières sont principalement constituées par les titres de participation. Ces derniers 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, dans la rubrique « 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, dans les rubriques « actions propres en voie d'annulation » ou « autres actions propres » ;
- les actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont également comptabilisées en autres immobilisations financières, dans la rubrique « autres actions propres » ;
- les espèces ou placements court terme indisponibles dans le cadre du contrat de liquidité sont enregistrés en autres immobilisations financières dans la rubrique « autres créances immobilisées ».

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'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 DEVISES

Elles figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours constaté à la fin de l'exercice.

1.8 CHARGES À RÉPARTIR

Les charges à répartir représentent les frais d'émission des financements. Ils sont amortis sur la durée des emprunts.

1.9 PRIMES DE REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS

Les primes de remboursement au bilan sont les primes de remboursement liées aux emprunts obligataires émis en, 2011, 2012, 2015, 2017 et 2018, décrits en note 8.2. Ces primes sont amorties sur la durée des emprunts.

1.10 PROVISION POUR INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE ET AUTRES RÉGIMES DE RETRAITE

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. Concernant les écarts actuariels, ils sont toujours enregistrés directement au compte de résultat.

Les engagements 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 services futurs 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 d'un taux d'actualisation déterminé par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Il est arrêté sur la base de l'indice externe iBoxx € Corporates AA 10+, communément retenu comme référence.

Les provisions constituées au bilan couvrent des droits non définitivement acquis concernant les salariés encore en activité au sein de la Société. La Société 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.

1.11 PROVISION POUR PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS

Legrand SA a adhéré à l'accord dérogatoire de participation du 13 juin 2018. Cet accord de participation s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les calculs de la réserve spéciale de participation de 2018 à 2020. Le périmètre des sociétés parties à l'accord inclut la Société et les sociétés Legrand France, Legrand SNC, Alpes Technologies, Cofrel, Ura, Planet-Wattohm, Intervox Systèmes, Legrand Cable Management, Legrand Énergie Services, Imesys et Legrand Data Center Solutions.

Legrand SA a également adhéré à l'accord d'intéressement du 13 juin 2018. Cet accord d'intéressement s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les exercices 2018 à 2020 pour le même périmètre que celui énoncé pour l'accord dérogatoire de participation.

1.12 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour ce document, la Société définit la trésorerie nette comme l'ensemble des dépôts bancaires et des concours bancaires courants (compris dans les dettes financières) dont l'échéance initiale n'excède pas trois mois.

NOTE 2 – ACTIF IMMOBILISÉ

2.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

31 décembre 2018 (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 2018 (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
Créances rattachées à des participations			
Prêt à Legrand France SA	878 962	(95 252)	783 710
	878 962	(95 252)	783 710
Autres immobilisations financières			
Actions propres en voie d'annulation	0	34 934	34 934
Autres actions propres	2 476	16 965	19 441
Autres créances immobilisées	20 390	(17 033)	3 357
Dépôts, cautions et autres prêts	24	24	48
	22 890	34 890	57 780
Provisions pour dépréciation			
Dépréciation des autres actions propres	0	(1 933)	(1 933)
	0	(1 933)	(1 933)
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES	4 675 511	(62 295)	4 613 216

Pour les autres actions propres, la variation s'entend des rachats nets de cessions de la période.

2.2.1 Titres de participation

Les titres n'ont donné lieu à aucune provision.

2.2.2 Créances rattachées à des participations

Le 6 juillet 2017, la Société met en place un contrat de prêt avec la société Legrand France SA d'un montant de 480 632 milliers d'euros pour une durée de 4 ans, soit à échéance le 6 juillet 2021. Ce prêt est assorti d'un intérêt annuel de 0,54 %.

Le 9 octobre 2017, la Société met en place un contrat de prêt avec la société Legrand France SA d'un montant de 397 040 milliers d'euros pour une durée de 6 ans, soit à échéance le 9 octobre 2023. Ce prêt est assorti d'un intérêt correspondant au taux variable Euribor 1 mois + 0,63 %, avec capitalisation des intérêts.

2.2.3 Autres immobilisations financières

Ce poste inclut les actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat, les actions rachetées dans le cadre du contrat de liquidité et les espèces et placements à court terme du contrat (cf. note 1.4).

Par ailleurs, 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. À ce titre, 15,0 millions d'euros ont été alloués par la Société au contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2018, Legrand détient 350 219 actions (40 000 au 31 décembre 2017) dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 19 441 166 euros, présentées en autres actions propres. Les actions font l'objet d'une dépréciation au 31 décembre 2018 pour 1 932 528 euros.

Les mouvements sur l'exercice 2018, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie négatif de 17 032 997 euros et correspondent aux rachats nets de cessions de 310 219 actions.

Ce montant a été financé par le compte espèces et placements à court terme du contrat de liquidité, dont le solde est de 3 357 352 euros au 31 décembre 2018 lequel est présenté 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 2018 (en milliers d'euros)	Montant	Échéances	
	Valeur nette	À un an au plus	À plus d'un an
Créances clients	3 835	3 835	
État, impôt sur le bénéfice	28 072	28 072	
Taxe sur la valeur ajoutée	485	485	
Créances d'intégration fiscale	1 663	1 663	
Autres créances	1	1	
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018	34 056	34 056	0
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017	50 016	50 016	0

NOTE 4 – VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

En 2018 et 2017, ce poste est uniquement composé des actions propres rachetées dans l'objectif d'une attribution aux salariés.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017
	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Plans d'actions de performance	238	0	238	238
TOTAL	238	0	238	238

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours portant sur un montant maximal de 1 milliard d'euros a été publié le 30 mai 2018. La décomposition de ce poste est indiquée en note 6.1.

NOTE 5 – COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Charges payées d'avance	21	21
Charges différées à répartir	4 122	4 225
Primes de remboursement	8 312	7 298
TOTAL	12 455	11 544

NOTE 6 – CAPITAUX PROPRES

6.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social au 31 décembre 2018 est de 1 069 980 596 euros représenté par 267 495 149 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 267 495 149 droits de vote théoriques et 266 589 802 droits de vote exerçables (déduction faite des actions détenues par la Société à cette date).

La Société détient 905 347 actions au 31 décembre 2018 contre 45 128 actions au 31 décembre 2017, soit une augmentation de 860 219 actions correspondant :

- au rachat net de 550 000 actions en dehors du contrat de liquidité ;
 - à l'acquisition nette de 310 219 actions dans le cadre du contrat de liquidité (voir note 2.2.3).
- Au 31 décembre 2018, la Société détient 905 347 actions pour une valeur d'acquisition de 54 613 517 euros, affectées de la façon suivante :
- à la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 5 128 actions et pour une valeur d'acquisition de 238 047 euros ;
 - au contrat de liquidité pour 350 219 actions pour une valeur d'acquisition de 19 441 166 euros (voir note 2.2.3) ;
 - à l'annulation des titres rachetés pour 550 000 actions et pour une valeur d'acquisition de 34 934 304 euros.

Le détail donne ci-dessous l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2018 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)	Prime d'émission (en euros)
Au 31 décembre 2017	266 805 751	4	1 067 223 004	790 685 656
Souscription d'actions du plan d'options 2008	263 189	4	1 052 756	4 264 978
Souscription d'actions du plan d'options 2009	148 476	4	593 904	1 314 708
Souscription d'actions du plan d'options 2010	277 733	4	1 110 932	4 832 108
Réduction de capital				
Remboursement d'apport*				(88 886 788)
Au 31 décembre 2018	267 495 149	4	1 069 980 596	712 210 665

* Quote-part des dividendes distribués en juin 2018 prélevée sur la prime d'émission.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'action 2008 à 2010, 689 398 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2018 représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 13 169 387 euros.

6.2 PRIMES ET RÉSERVES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Avant répartition		
Primes d'émission	712 211	790 685
Primes-frais de mise en bourse	(33 206)	(33 206)
Réserve légale	106 722	106 931
Réserves indisponibles	2 714	3 389
Autres réserves et report à nouveau	0	0
TOTAL	788 441	867 799

Les réserves indisponibles correspondent au solde des rachats d'actions, hors actions détenues en vue de leur annulation.

6.3 MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018
Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice avant répartition	2 182 070
Variations en cours d'exercice après répartition :	
■ du capital	2 758
■ des primes d'émission	10 412
■ des réserves et report à nouveau	
■ des réserves indisponibles	
■ des dividendes versés*	(336 819)
■ des provisions réglementées et subventions	
■ résultat de l'exercice	227 535
■ autres	
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE AVANT RÉPARTITION	2 085 956

* Cette distribution s'est faite par prélèvement sur :

- d'une part le bénéfice distribuable à hauteur de 0,929 euro par action, soit 247 932 milliers d'euros ;
- et d'autre part sur la prime d'émission à hauteur de 0,331 euro par action, soit 88 887 milliers d'euros.

Le 30 mai 2018, l'Assemblée Générale Mixte de Legrand SA a décidé la distribution d'un dividende de 1,26 euro par action, soit 336 819 milliers d'euros.

6.4 PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE**6.4.1 Plans d'actions de performance 2015 à 2018**

Le Conseil d'administration de la Société a également approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013	27/05/2016	27/05/2016
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016	31/05/2017	30/05/2018
Nombre d'actions de performance attribuées gratuitement	390 866 ⁽¹⁾	498 323 ⁽¹⁾	487 532 ⁽¹⁾	518 900 ⁽¹⁾
dont attribuées au mandataire social	14 659 ⁽¹⁾	15 361 ⁽¹⁾	12 388 ⁽¹⁾	19 366 ⁽¹⁾
■ Gilles Schnepf	14 659	15 361	12 388	0
■ Benoît Coquart	NA	NA	NA	19 366
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2021 ⁽²⁾ 15/06/2022 ⁽³⁾
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2023 ⁽²⁾ 15/06/2022 ⁽³⁾
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2018	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées, caduques ou ajustées	(56 530) ⁽⁴⁾	(19 078)	(15 961)	(2 692)
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2018	334 336	479 245	471 571	516 208

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les assemblées générales mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017 et 30 mai 2018, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération, sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance.

Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision du mandataire social de renoncer à une partie des actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre des plans 2015 et 2016.

(2) Date applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction.

(3) Date applicable aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction.

(4) Y compris le nombre d'actions de performance ajusté au titre des conditions de performance à 90,8 %.

6.4.1.1 Plans d'actions de performance 2015 à 2017

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance. La période d'acquisition est de quatre ans.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan	
		2015	2016 et 2017
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés 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 %	33 ^{1/3} %
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans du niveau de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés.	50 %	33 ^{1/3} %
Critère de performance extra-financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.	0 %	33 ^{1/3} %

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires sont les suivantes :

Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	100 %	150 %
Écart moyen de la marge d'EBITDA sur 3 ans en faveur de Legrand et la moyenne MSCI	Plan 2015 :	Plan 2015 :	Plan 2015 :
	Inférieur ou égal à 4 points	Égal à 8,3 points	Égal ou supérieur à 10,5 points
	Plan 2016 :	Plan 2016 :	Plan 2016 :
	Inférieur ou égal à 3,5 points	Égal à 7,8 points	Égal ou supérieur à 10,0 points
	Plan 2017 :	Plan 2017 :	Plan 2017 :
	Inférieur ou égal à 3,1 points	Égal à 7,4 points	Égal ou supérieur à 9,6 points

Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	100 %	150 %
Moyenne sur 3 ans de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Plan 2015 :	Plan 2015 :	Plan 2015 :
	Inférieure ou égale à 9,4 %	Égale à 12,8 %	Égale ou supérieure à 14,5 %
	Plan 2016 :	Plan 2016 :	Plan 2016 :
	Inférieure ou égale à 8,8 %	Égale à 12,2 %	Égale ou supérieure à 13,9 %
	Plan 2017 :	Plan 2017 :	Plan 2017 :
	Inférieure ou égale à 8,6 %	Égale à 12,0 %	Égale ou supérieure à 13,7 %

Critère de performance extra-financière (applicable aux plans 2016 et 2017)

Applicable aux bénéficiaires à l'exception du dirigeant mandataire social

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

Applicable au dirigeant mandataire social

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 97 %	Entre 97 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

6.4.1.2 Plans d'actions de performance 2018

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence effective dans le Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et de plusieurs critères de performance.

Pour le dirigeant mandataire social et les membres du Comité de Direction, la période d'acquisition est de trois ans plus une période de conservation supplémentaire de deux ans ; pour les autres bénéficiaires, la période d'acquisition est de quatre ans, sans période de conservation.

Critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction

Les critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans.	1/4
Objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions ⁽¹⁾	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans.	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe.	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans.	1/4

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés consolidés).

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires sont les suivantes :

Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2018, 2019 et 2020	Inférieure à (BB ⁽²⁾ - 2 points)	Entre (BB ⁽²⁾ - 2 points) et BB ⁽²⁾	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 2 points)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 2 points)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2018, 2019 et 2020	Inférieure à (BB ⁽²⁾ - 50 bps)	Entre (BB ⁽²⁾ - 50 bps) et BB ⁽²⁾	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 50 bps)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 50 bps)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Performance du cours de bourse de Legrand

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 ⁽²⁾	Inférieur à 0 point	Égal à 0 point	Entre 0 point et 15 points	Supérieur à 15 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) Pour le plan d'attribution 2018, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2018-2020 avec la méthode de calcul suivante :

- performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3^e année du plan (2nd semestre 2020) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1^{re} année du plan (2nd semestre 2017), soit 61,30 euros ;

- performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3^e année du plan (2nd semestre 2020) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1^{re} année du plan (2nd semestre 2017), soit 5 275,8 points.

Le différentiel de performance se mesure par l'écart en points entre le pourcentage d'évolution du cours de bourse de Legrand et le pourcentage d'évolution de l'indice CAC 40.

Critères de performance applicables aux autres bénéficiaires

Les critères de performance applicables aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions ⁽¹⁾	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Le taux de réalisation annuel correspond au taux d'atteinte de la feuille de route RSE annuelle. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés consolidés).

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires sont les suivantes :

Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de réalisation annuel ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Comparaison de la réalisation annuelle avec l'objectif annuel	Inférieure à (BB ⁽²⁾ - 2 points)	Entre (BB ⁽²⁾ et BB ⁽²⁾ - 2 points)	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 2 points)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 2 points)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la borne basse de l'objectif concerné.

(3) BH correspondant à la borne haute de l'objectif concerné.

Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de réalisation annuel ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Comparaison de la réalisation annuelle avec l'objectif annuel	Inférieure à (BB ⁽²⁾ - 50 bps)	Entre (BB ⁽²⁾ et BB ⁽²⁾ - 50 bps)	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 50 bps)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 50 bps)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la borne basse de l'objectif concerné.

(3) BH correspondant à la borne haute de l'objectif concerné.

Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe

Taux de réalisation annuel ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Le taux de paiement final de chacun des critères correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2015 à 2018 étaient attribuées selon l'allocation cible avant application des critères de performance (soit 1 801 360 actions), cela représenterait une dilution de 0,7 % du capital de la Société au 31 décembre 2018.

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 :

	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	2 024 675 ⁽¹⁾	1 192 949 ⁽¹⁾	3 283 257 ⁽¹⁾
■ Gilles Schnepf	72 824 ⁽¹⁾	48 711 ⁽¹⁾	137 537 ⁽¹⁾
■ Olivier Bazil	69 914 ⁽¹⁾	46 748 ⁽¹⁾	85 270 ⁽¹⁾
Point de départ d'exercice des options	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	20,205 euros ⁽¹⁾ Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	12,818 euros ⁽¹⁾ Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	21,316 euros ⁽¹⁾ Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2018	(1 880 609)	(992 360)	(2 341 653)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(144 066)	(108 813)	(240 817)
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2018	0	91 776	700 787

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les assemblées générales mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017 et 30 mai 2018, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 6 des comptes sociaux au 31 décembre 2014.

Le cours de bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2018 s'est élevé à 62,92 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 792 563 options) étaient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,3 % du capital de la Société au 31 décembre 2018 (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

■ NOTE 7 – TABLEAU DES PROVISIONS

31 décembre 2018 (en milliers d'euros)	Au début de la période	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	À la fin de la période
Provisions pour pensions et obligations similaires	717	119	(352)	484
Autres provisions	7 069	346	(3 988)	3 427
Provisions	7 786	465	(4 340)	3 911
Dépréciation sur immobilisations financières				
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement				
Provisions pour dépréciations	0	0	0	0
TOTAL	7 786	465	(4 340)	3 911
Dotations et reprises				
■ d'exploitation		465	(4 340)	
■ financières				
■ exceptionnelles				
TOTAL		465	(4 340)	

La Société a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en numéraire, attribués à l'expiration d'une période de 3 ans et sous réserve du respect d'une condition de présence, aux 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.

Les plans indexés sur le cours de bourse étant réglés en numéraire, une provision est enregistrée dans les comptes et réévaluée à chaque clôture jusqu'à dénouement des instruments.

Se référer par ailleurs à la note 6.4.1 pour les plans d'actions de performance.

NOTE 8 – DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES

31 décembre 2018 (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 obligataires	2 519 948	19 948	1 300 000	1 200 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, dont :				
■ À 1 an maximum à l'origine	142	142		
■ À plus d'1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers				
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	2 520 090	20 090	1 300 000	1 200 000
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 901	1 901		
Dettes fiscales et sociales	6 093	6 093		
Autres dettes	42 084	42 084		
TOTAL AUTRES DETTES	50 078	50 078		
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018	2 570 168	70 168	1 300 000	1 200 000
Total au 31 décembre 2017	2 547 453	447 453	400 000	1 700 000

8.1 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 900,0 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement de deux fois un an.

En juillet 2014, la Société a signé un accord d'amendement et d'extension du Contrat de Crédit 2011 avec l'ensemble des banques y ayant souscrit.

Au terme de cet accord, la maturité maximum de cette ligne de crédit revolving de 900,0 millions d'euros a été allongée de 3 ans, soit jusqu'en juillet 2021, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, et avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

La marge appliquée au-delà des taux Euribor/Libor est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2011 ne fait pas l'objet de covenant.

Au 31 décembre 2018, la Société n'utilise pas cette ligne de crédit.

8.2 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En mars 2011, la Société 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 a fait l'objet d'un remboursement in fine.

En avril 2012, la Société 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.

En décembre 2015, la Société a émis un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 12 ans, soit à échéance le 16 décembre 2027. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,875 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En juillet 2017, la Société a émis un emprunt obligataire d'un milliard d'euros, en deux tranches respectives de 500,0 millions d'euros chacune, de maturités 7 et 15 ans. Les dates d'échéance respectives de ces deux tranches d'obligations sont fixées au 6 juillet 2024 et au 6 juillet 2032, leurs coupons à respectivement 0,750 % et 1,875 % par an et feront l'objet d'un remboursement in fine.

En octobre 2017, la Société a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros pour une durée de 6 ans, soit à échéance le 09 octobre 2023. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 0,50 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2018, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 8 ans, soit à échéance le 06 mars 2026. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,0 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

8.3 AUTRES DETTES

Les autres dettes comprennent le montant des dettes d'intégration fiscale pour 42 032 milliers d'euros.

NOTE 9 – INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	0	0
Produits exceptionnels sur opérations de capital	217	1 256
Reprises sur provisions et transferts de charges	0	0
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	217	1 256
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	0	(54)
Charges exceptionnelles sur opérations de capital	(68)	0
Dotations aux amortissements et aux provisions	0	0
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	(68)	(54)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	149	1 202

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, soit une charge de 68 milliers d'euros au 31 décembre 2018 pour un produit de 1 176 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

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						
	01/01/2018	Dotation	Reprise	31/12/2018	01/01/2018	Variation	31/12/2018
Différence entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains postes :							
Produits imposés non encore comptabilisés							
Gain de change latent							
Charges non déductibles temporairement							
Participation	(157)	(37)		(194)	54	13	67
Pensions, obligations similaires et indemnités	(707)	(118)	351	(474)	183	(60)	123
Autres provisions	(6 937)	(328)	3 856	(3 409)	2 259	(1 132)	1 127
Impôts, taxes et autres							
TOTAL	(7 801)	(483)	4 207	(4 077)	2 496	(1 179)	1 317

* Déterminés selon la méthode du report variable, et en tenant compte de la contribution sociale de 3,3% ayant pris effet au 1er janvier 2000. Le taux retenu est le taux voté en vigueur pour l'exercice 2018.

10.1.2 Intégration fiscale

La Société est la mère de l'intégration fiscale qui regroupe les sociétés françaises du Groupe 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.

Pour l'année 2018, le produit d'impôt net est de 16 630 milliers.

10.2 EXPOSITION AUX RISQUES DES MARCHÉS (TAUX, CHANGE, CRÉDIT)

10.2.1 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 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.

Il n'y a aucune couverture prise au niveau de la Société au 31 décembre 2018.

10.2.2 Risque de contrepartie

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 hebdomadaire des notations et taux de *Credit Default Swap* (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces contreparties.

10.2.3 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 mis en œuvre par le Groupe.

10.3 ENGAGEMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2018 et 2017, la Société était engagée pour les montants suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Garanties concédées à des banques	0	0
Garanties concédées à d'autres organismes	63	63
TOTAL	63	63

10.4 EFFECTIFS

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Effectifs moyens		
Cadres	31	27
Employés	4	5
Apprentis	2	1
TOTAL	37	33

10.5 RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Durant l'année 2018, la rémunération versée à Monsieur Gilles Schnepf s'élève à 625 milliers d'euros, et la rémunération attribuée à Monsieur Benoît Coquart à compter du 08 février 2018 s'élève à 1 285 milliers d'euros.

Pour plus de détails sur les rémunérations de Messieurs Gilles Schnepf et Benoît Coquart, le lecteur est invité à se référer au chapitre 6.2 du Document de référence.

10.6 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital social		Autres Capitaux propres	Quote- part du capital détenu %	Valeur comptable des titres		Prêts et avances au 31/12/2018	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT 2018	Résultat de l'exercice 2018	Dividende Encaissé 2018
					Brute	Nette				Bénéfice (Perte)	
	(en milliers d'euros)	devises	euros								
Sociétés françaises											
Legrand France SA	EUR	54 913	887 443	100	3 773 659	3 773 659	783 710	63	878 951	175 546	249 851

Les informations ci-dessus sont données sous réserve de modification du résultat décidé par le Conseil.

NOTE 11 – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Néant.

NOTE 12 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

ANNEXE 2

Rapport de gestion du Conseil d'administration du 20 mars 2019 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 de Legrand SA (la « Société »)

■ 1 – SITUATION ET ACTIVITE

1.1 Situation de la Société au cours de l'exercice écoulé, activité et résultats de la Société, de chaque filiale et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité

Le chiffre d'affaires s'élève à 18,6 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 2018.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 18,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 à comparer à 22,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, le résultat d'exploitation est de 0,9 million d'euros (il était de 0,4 million d'euros au 31 décembre 2017).

Le résultat financier de l'exercice 2018 s'élève à 209,9 millions d'euros à comparer à 204,1 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette variation s'explique principalement par les intérêts liés aux emprunts obligataires.

Le résultat exceptionnel est un profit de 0,1 million d'euros au 31 décembre 2018 à comparer à 1,2 million d'euros au 31 décembre 2017.

Le produit d'impôt de 16,6 millions d'euros représente le montant net de l'économie d'impôt générée au niveau de l'intégration fiscale.

Le résultat net s'élève à 227,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

1.2 Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, et de la situation financière de la Société et du Groupe

Les éléments relatifs à l'activité du Groupe sont mentionnés au chapitre 5 du document de référence de la Société.

Les sommes perçues en 2018 au titre du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) 2017 ont été destinées au financement des charges liées à la prospection de nouveaux marchés.

La situation de l'endettement de la Société est synthétisée en annexe 1 du présent rapport de gestion. La situation de l'endettement externe de la Société en 2018 est en hausse par rapport à celle de 2017.

1.3 Affectation du résultat

Nous proposons que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2018 qui s'élève à 227 535 268,46 euros soit affecté de la façon suivante :

- un montant de 275 759,20 euros serait affecté à la réserve légale, ainsi portée à 10 % du capital social ;
- il en résulterait, qu'en l'absence de report à nouveau, le bénéfice distribuable s'élèverait 227 259 509,26 euros ;
- le poste de réserves indisponibles pour actions propres serait doté d'un montant de 16 965 062,22 euros afin de le porter à un montant global de 19 679 214,30 euros ;
- diminué du montant porté sur le poste de réserves indisponibles pour actions propres, le bénéfice distribuable serait égal à 210 294 447,04 euros.

Dans ce cadre, nous proposons la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,34 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2018 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 357 230 334,68 euros. Il est à noter que la quote-part du montant qui excéderait alors le bénéfice distribuable serait prélevée à hauteur de 146 935 887,64 euros sur le poste « prime d'émission ».

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende d'ici à la date de mise en paiement du dividende, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence.

Les actions auto-détenues par la Société ou annulées à la date de mise en paiement ne donnent pas droit au dividende. La distribution de 1,34 euro par action sera soumise aux régimes d'imposition suivants pour les personnes physiques résidentes de France :

- à hauteur de 0,79 ⁽¹⁾ euro par action, le dividende versé est constitutif d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu (i) au taux forfaitaire unique de 12,8 % (PFU) ou (ii) sur option globale et irrévocable à exercer dans la déclaration de revenu et au plus tard avant la date limite de déclaration, selon le barème progressif, mais éligible, dans ce dernier cas, à un abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, conformément aux dispositions de l'article 158-3-2° du CGI. Cette part du dividende est en principe soumise au prélèvement forfaitaire non libératoire (PFNL), sur son montant brut, à hauteur de 12,8 %, hors prélèvements sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2019. Cependant, aux termes de l'article 117 *quater* du CGI : « les personnes physiques

appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant dernière année, tel que défini au 1° du IV de l'article 1417, est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être dispensés de ce prélèvement ». Ces personnes doivent, de leur propre initiative, formuler une demande de dispense des prélèvements dans les conditions prévues à l'article 242 quater du CGI. Cette part du dividende est également soumise à un prélèvement à la source au titre des prélèvements sociaux au taux de 17,2 % ainsi que, pour les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils, à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas, de 3 % ou 4 % conformément à l'article 223 sexies du CGI ;

- à hauteur de 0,55 ⁽¹⁾ euro par action, la distribution prélevée sur la prime d'émission est constitutive d'un remboursement d'apport au sens des dispositions de l'article 112-1° du CGI et à ce titre non imposable. Toutefois, cette somme de 0,55 euro par action viendrait en diminution du prix de revient fiscal des actions de la Société.

Les éléments d'informations fiscaux présentés sont ceux en vigueur à la date du présent rapport. Dans l'hypothèse où la répartition par action entre le montant constitutif d'un revenu mobilier (imposable selon les modalités décrites ci-dessus) et le montant constitutif d'un remboursement d'apport devait significativement varier, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues à la date de mise en paiement, une information complémentaire sera communiquée par la Société. De façon générale, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leurs conseils habituels quant au régime fiscal qui leur est applicable.

1.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière figurent dans le chapitre 3 du document de référence de la Société.

1.5 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 3 du document de référence de la Société.

1.6 Objectifs et politique de la Société concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie

L'ensemble de ces informations sont présentées dans le chapitre 3 du document de référence de la Société.

La gestion de ces risques est exposée dans le chapitre 3 du document de référence de la Société et dans la note 5.1 annexée aux états financiers consolidés figurant dans le chapitre 8 dudit document de référence de la Société.

1.7 Description et gestion des risques financiers liés aux effets du changement climatique

Des indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité figurent dans le chapitre 4 du document de référence de la Société.

1.8 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi

Néant.

1.9 Évolution prévisible de la situation de la Société

Le résultat net prévisionnel de l'année 2019 devrait être en hausse par rapport à 2018 suite à une augmentation des dividendes reçus.

1.10 Mention des succursales existantes

Néant.

1.11 Activités en matière de Recherche et de Développement

Néant.

(1) Répartition communiquée à titre indicatif et susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à distribution d'ici la date de mise en paiement.

1.12 Délais de paiement des fournisseurs et des clients

Conformément à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, les factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Échéances (J = date de facturation) (en milliers d'euros)	Échéances 1 jour		
	0 jour	et plus	Total (1 jour et plus)
Total des factures TTC au 31 décembre 2018	283	0	0
% du montant total des achats HT de l'exercice 2018	7,7 %	0 %	0 %
Total des factures TTC au 31 décembre 2017	351	0	0
% du montant total des achats HT de l'exercice 2017	14,4 %	0 %	0 %

Conformément à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, les factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Échéances (J = date de facturation) (en milliers d'euros)	Échéances 1 jour		
	0 jour	et plus	Total (1 jour et plus)
Total des factures TTC au 31 décembre 2018	3 835	0	0
% du CA HT de l'exercice 2018	20,6 %	0 %	0 %
Total des factures TTC au 31 décembre 2017	5 890	0	0
% du CA HT de l'exercice 2017	33,5 %	0 %	0 %

1.13 Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français

Dans le cadre de l'acquisition en 2018 de la société R FINANCES, la Société a pris indirectement le contrôle de la société DEBFLEX.

La Société a également fait l'acquisition de la société, NETATMO dont le Groupe était déjà actionnaire depuis 2015.

2 – INFORMATIONS RELATIVES À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE LA SOCIÉTÉ

Plan de vigilance

Le plan de vigilance et le compte rendu de sa mise en œuvre sont présentés dans le chapitre 4 du document de référence de la Société.

3 – GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce, la présente section 3 du rapport de gestion présente les informations prévues au titre du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

3.1 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice écoulé, leur nationalité, leur âge et leur principale fonction

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3 du présent rapport de gestion.

3.2 Dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3 du présent rapport de gestion.

3.3 Conventions conclues (directement ou par personne interposée) entre (i) un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et (ii) une filiale (hors conventions courantes)

Aucun administrateur ou mandataire social de Legrand n'entretient de relations d'affaires avec une filiale de la Société.

Il est précisé qu'aucun actionnaire de la Société ne détient plus de 10 % des droits de vote.

3.4 Compte-rendu de l'activité du Conseil d'administration et de ses comités

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.3 « Travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 » et 6.1.3.3 « Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 » du document de référence de la Société.

3.5 Composition du Conseil d'administration et de ses comités

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.1 « Composition du Conseil d'administration » et 6.1.3.1 « Composition des comités spécialisés du Conseil d'administration » du document de référence de la Société.

3.6 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil d'administration », 6.1.3.2 « Fonctionnement des comités spécialisés du Conseil d'administration », 6.1.1.3 « Travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 » et 6.1.3.3 « Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 » du document de référence de la Société.

3.7 Nombre de séances du Conseil d'administration, des comités spécialisés et assiduité des administrateurs

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.3 « Travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 » et 6.1.3.3 « Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 » du document de référence de la Société.

3.8 Évaluation du Conseil d'administration

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil d'administration » du document de référence de la Société.

3.9 Indépendance des administrateurs

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.1.1.1 « Composition du Conseil d'administration » du document de référence de la Société.

3.10 Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et du Comité de Direction de la Société

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.1 « Composition du Conseil d'administration », 6.1.3.1 « Composition des comités spécialisés du Conseil d'administration » et 6.1.4.4 « Comité de Direction » du document de référence de la Société.

3.11 Limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.1.4 « Direction générale de la Société » du document de référence de la Société.

3.12 Référence à un Code de Gouvernement d'Entreprise

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, qui peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : www.medef.com.

Toutes les recommandations de ce Code de Gouvernement d'Entreprise sont suivies par la Société, à l'exception de la recommandation relative à la participation de l'administrateur représentant les salariés représentant les salariés au Comité des rémunérations, tel qu'expliqué en introduction du paragraphe 6.1 du document de référence de la Société.

3.13 Modalités particulières de 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 paragraphe 9.3.5 « Assemblées générales » du document de référence de la Société.

3.14 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 9.2.1.1 du document de référence de la Société.

3.15 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Structure du capital de la Société	La structure de l'actionnariat est présentée au paragraphe 7.1.1 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	Néant
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'actionnariat de la Société au cours de l'exercice 2018 est présentée au paragraphe 7.1.1.2 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'actionnariat 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
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>Au-delà de cette obligation statutaire, le règlement intérieur du Conseil d'administration recommande que chaque administrateur acquière progressivement, au cours de son mandat, un nombre d'actions équivalent à une année du montant de ses jetons de présence (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de bourse du précédent exercice clos).</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, en particulier l'émission ou le rachat d'actions

Les informations sont mentionnées aux paragraphes 9.2.1.1 et 9.2.2.1 du document de référence de la Société.

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.

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

Les contrats suivants pourraient être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société :

- 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 ;
- le contrat de crédit d'un montant de 900 millions d'euros conclu le 20 octobre 2011, et amendé le 25 juillet 2014, auprès d'institutions financières ;
- l'emprunt obligataire réalisé le 11 avril 2012 d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ;
- l'emprunt obligataire réalisé le 9 décembre 2015, d'un montant nominal total de 300 millions d'euros ;
- l'emprunt obligataire réalisé le 29 juin 2017, d'un montant nominal total de 1 milliard d'euros ;
- l'emprunt obligataire réalisé le 4 octobre 2017, d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ;
- l'emprunt obligataire réalisé le 26 février 2018, 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.

3.16 Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.2.2 « Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 » du document de référence de la Société.

3.17 Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.2.1 « Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat au titre de l'exercice 2019 » et en Annexe 4 du document de référence de la Société.

3.18 Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes « C- Autres éléments de rémunération » du 6.2.1 « Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat », 6.2.4 « Autres avantages accordés aux mandataires sociaux » et 6.2.5 « Politique de rémunération attribuable au titre de l'exercice 2019 et éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires » du document de référence de la Société.

3.19 Obligations de conservation des stock-options et des actions gratuites par les dirigeants

Ces informations sont mentionnées au chapitre 7 et au paragraphe 6.2.1.3 du document de référence de la Société.

4 – ACTIONNARIAT ET CAPITAL

4.1 Composition de l'actionariat et modifications intervenues au cours de l'exercice

La structure de l'actionariat de la Société et les informations relatives aux franchissements de seuils sont présentées au paragraphe 7.1 du document de référence de la Société.

Au titre des exercices 2015, 2016 et 2017 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
2015	267 006 775 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,15 €* 0,72 €	0,72 €	0 €
2016	266 508 331 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,19 €** 0,79 €	0,79 €	0 €
2017	267 316 360 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,26 €*** 0,93 €	0,93 €	0 €

* Une fraction de 0,43 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2015 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.

** Une fraction de 0,40 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2016 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.

*** Une fraction de 0,33 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2017 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.

4.3 Informations relatives aux acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions

Au cours de l'exercice 2018, 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 1 290 624 pour une valeur d'acquisition de 77 846 203 euros et a vendu 980 405 actions pour une valeur de cession de 60 813 206 euros.

Au titre du contrat de liquidité, le cours moyen des achats est de 60,32 euros et le cours moyen de vente est de 62,03 euros. Il n'y a pas eu de frais de négociation sur ces opérations.

Le solde du contrat de liquidité s'élevé à 350 219 actions au 31 décembre 2018. Il est précisé que le contrat de liquidité a fait l'objet d'une dépréciation pour un montant de 1 932 528,04 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 550 000 actions au cours de l'exercice 2018 pour une valeur de 34 934 305 euros à un cours moyen des achats de 63,52 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés à 110 663 euros.

Au 31 décembre 2018, la Société détenait 905 347 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 3 621 388 euros, représentant

Pour de plus amples informations concernant l'actionariat de la Société et les franchissements de seuils légaux, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 7.1.1.2 à 7.1.4 du document de référence de la Société.

4.2 Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices, montant des revenus éligibles à l'abattement de 40 % et montant de ceux non éligibles à cet abattement

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.

0,34 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élevé à 54 613 517 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société détenait 555 128 actions au 31 décembre 2018, pour une valeur d'acquisition de 35 172 352 euros et une valeur nominale de 2 220 512 euros ; l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 5 128 actions et pour une valeur d'acquisition de 238 047 euros, représentant 0,002 % du capital de la Société et une valeur nominale de 20 512 euros, étant précisé qu'aucune de ces actions dont la finalité était de servir tout plan d'actions de performance n'a été utilisée au titre de l'exercice 2018 ;
- le rachat de 550 000 actions pour annulation pour une valeur de 34 934 305 euros, représentant 0,21 % du capital de la Société et une valeur nominale de 2 200 000 euros, étant précisé qu'aucune de ces actions dont la finalité était l'annulation n'a été utilisée au titre de l'exercice 2018.

Il est à noter qu'entre la clôture de l'exercice 2018 et le 20 mars 2019, le Conseil d'administration de la Société a décidé, lors de sa réunion du 13 février 2019, de procéder à l'annulation de ces 550 000 titres.

4.4 Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres

Les opérations déclarées à l'Autorité des marchés financiers par les mandataires sociaux, les « hauts responsables » et les personnes liées/assimilées au cours de l'exercice 2018 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Description de l'instrument financier	Nombre d'opérations	Montant total des opérations (en euros)
Angeles Garcia Poveda	Acquisition	Actions	1	(54 702)
Olivier Bazil	Exercice	Stock-options	3	(3 829 528,90)
Patrice Soudan	Cession	Actions	3	(1 310 076,64)
Patrice Soudan	Exercice	Stock-options	1	(763 773,59)
Patrick Koller	Acquisition	Actions	1	(53 040)

4.5 Informations sur les ajustements des bases de conversion ou des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

4.6 Informations sur les ajustements du nombre et/ou du prix des actions correspondant aux stock-options et des 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 7.2 et 7.3 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 29 mai 2019.

Conformément à l'article L. 225-181 du Code de commerce, les modalités de paiement du dividende décidé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 30 mai 2018 ont impliqué de procéder à l'ajustement du nombre et du prix des stock-options en cours d'acquisition ainsi que du nombre des actions de performance non encore attribuées définitivement, dans les conditions légales, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires.

Compte tenu du fait que le dividende était de 1,26 euro par action au titre de l'exercice 2017, avec (i) 0,93 euro par action lié au bénéfice distribuable et (ii) 0,33 euro provenant du compte « prime d'émission », ce dernier versement constituant un remboursement d'apport et représentant environ 0,52 % du prix de l'action le jour du détachement du coupon, il a été procédé :

- en ce qui concerne les stock-options, à l'augmentation du nombre de titres de 0,52 % et à la diminution du prix d'exercice de 0,52 % ; et
- en ce qui concerne les actions de performance et les unités de performance, à l'augmentation du nombre de titres de 0,52 %.

Il est précisé que pour les besoins de l'ajustement, la règle d'arrondir à l'entier supérieur à l'avantage des bénéficiaires a été retenue.

Après ajustement, les prix d'exercice des stock-options sont les suivants :

- Plan 2009 : 12,818 euros ;
- Plan 2010 : 21,316 euros.

À la date de l'opération sur titre, le nombre de stock-options en circulation, a été augmenté de 4 993 titres et le nombre d'actions de performance en cours d'attribution a été augmenté de 10 890 titres.

4.7 État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise

Le nombre total d'actions détenues par des salariés et assimilés est 10 371 821, représentant 3,87 % du capital social, incluant 714 122 actions détenues dans le cadre du fonds commun de placement « Actions Legrand », l'un des compartiments du plan d'épargne du Groupe, soit 0,26 % du capital social.

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions de la Société détenu par les salariés du Groupe, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, est de 910 279 actions, représentant 0,34 % du capital et des droits de vote de la Société.

4.8 Nom, activité et résultat des sociétés contrôlées et part du capital détenu

S'agissant des filiales et participations, un organigramme ainsi qu'une présentation de leur activité et de leur résultat figurent aux paragraphes 9.1.7 et 9.1.8 du document de référence de la Société ainsi qu'à la note 10.6 des comptes sociaux.

4.9 Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées

Néant.

■ 5 – AUTRES INFORMATIONS JURIDIQUES, FINANCIÈRES ET FISCALES DE LA SOCIÉTÉ

5.1 Dépenses somptuaires

Néant.

5.2 Réintégration des frais généraux excessifs ou ne figurant pas sur le relevé spécial

Les dépenses non déductibles de l'exercice 2018, hors décalage d'une année sur l'autre, représentent 37 855 euros dont 7 200 euros relatifs à la Taxe sur les Véhicules de Tourisme et Société et 30 655 euros relatifs aux loyers et amortissements des véhicules, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 13 033 euros.

5.3 Tableau des résultats de la Société au cours 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 en annexe 2 du présent rapport de gestion.

5.4 Montants des prêts à moins de deux ans consentis par la Société (i.e. prêts visés à l'article L. 511-6 3 bis du Code monétaire et financier)

Néant.

5.5 État des cautionnements, avals et garanties donnés et autres sûretés consenties

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 13 février 2019, le 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.

5.6 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles

Néant.

5.7 Informations sur les installations classées Seveso seuil haut

Il est indiqué que la Société n'exploite pas d'installations Seveso seuil haut, telles que visées à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement.

Le 20 mars 2019,

Le Conseil d'administration

Annexe 1 au rapport de gestion

Situation de l'endettement de la Société

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	31/12/2017
DETTE EXTERNE		
Montant de la dette		
Emprunt obligataire	2 500,0	2 500,0
Emprunt bancaire	-	-
Facility	-	-
TOTAL DETTE EXTERNE	2 500,0	2 500,0
Intérêts courus	19,9	30,3
Charges d'intérêts		
Emprunt obligataire	41,3	45,4
Emprunt bancaire	-	-
Facility	-	-
TOTAL INTÉRÊTS DETTE EXTERNE	41,3	45,4
%	1,7 %	1,8 %
DETTE AVEC DES SOCIÉTÉS LIÉES		
Montant de la dette		
Emprunt Legrand France	-	-
Charges d'intérêts		
Emprunt Legrand France	0,3	0,3
%		
TOTAL DETTE	2 519,9	2 530,3
Capitaux propres	2 086,0	2 182,1
% DETTE/CAPITAUX PROPRES	121 %	116 %

Annexe 2 au rapport de gestion

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 065 430	1 067 722	1 069 309	1 067 223	1 069 981
Nombre d'actions ordinaires	266 357 615	266 930 602	267 327 374	266 805 751	267 495 149
Nombre total d'actions émises	266 357 615	266 930 602	267 327 374	266 805 751	267 495 149
dont nombre d'actions auto-détenues*	493 806	156 595	1 365 561	45 128	905 347
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffres d'affaires hors taxes	18 453	19 728	15 470	17 592	18 592
Bénéfice avant impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	216 126	193 401	198 266	208 937	211 516
Produit (charges) d'impôt sur les bénéfices	2 606	10 121	10 228	41 459	16 630
Participation des salariés	(97)	(84)	(125)	(115)	(161)
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	215 924	198 282	207 884	247 048	227 535
Montant des bénéfices distribués	279 254	293 129	307 058	317 415	336 819
Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
Bénéfice après impôt, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	0,82	0,76	0,78	0,94	0,85
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	0,81	0,74	0,78	0,93	0,85
Dividende versé à chaque action ordinaire	1,05	1,10	1,15	1,19	1,26
Personnel					
Nombre de salariés (moyen)	33	33	33	33	37
Montant de la masse salariale	5 792	6 786	5 735	6 235	7 175
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	5 624	4 157	2 487	2 690	2 482

* Les actions auto-détenues ne donnent pas droit à dividendes et à droit de vote.

Annexe 3 au rapport de gestion

Mandataire social	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercées
<p>BENOIT COQUART – Directeur Général de Legrand*</p> <p>45 ans ⁽¹⁾</p> <p>De nationalité française</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges</p> <p>Date du 1^{er} mandat : 2018</p> <p>Date d'expiration du mandat en cours : Sans objet</p> <p>Formation</p> <p>Benoît Coquart est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po Paris) et de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC).</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Benoît Coquart a rejoint Legrand* dès la fin de ses études en 1997 pour prendre la responsabilité des activités du Groupe en Corée du Sud.</p> <p>Gilles Schnepf l'a ensuite appelé à ses côtés pour prendre en charge les Relations Investisseurs. Poursuivant son parcours dans le Groupe, il a occupé avec succès de nombreuses fonctions, notamment celles du Directeur <i>Corporate Development (M&A)</i>, de Directeur de la Stratégie et du Développement et depuis 2015 de Directeur France. Depuis le 8 février 2018, Benoît Coquart est Directeur Général.</p> <p>Benoît Coquart est membre du Comité de direction de Legrand* depuis 2010.</p> <p>Benoît Coquart détient 27 334 actions.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Directeur Général de Legrand* ■ Mandats dans diverses filiales ⁽²⁾ : <ul style="list-style-type: none"> - Président de Legrand Holding Inc. - Administrateur de Legrand Saudi Electric Industries Co. Ltd (Seico) <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Directeur France (jusqu'en 2018) <ul style="list-style-type: none"> - Mandats dans diverses filiales <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant

* Société cotée

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

(2) Aucune rémunération sous formes de jetons de présence ou autre n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau de Legrand ou dans les filiales du Groupe.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercées
<p>GILLES SCHNEPP – Président du Conseil d'administration de Legrand* 60 ans ⁽¹⁾ De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges Date du 1^{er} mandat : 2002 Date d'expiration du mandat en cours : 2022</p> <p>Formation Gilles Schneppe est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).</p> <p>Parcours professionnel Gilles Schneppe 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 Schneppe est administrateur de la Société depuis 2002 et Président du Conseil d'administration depuis 2006. Il a exercé la fonction de Président Directeur Général de 2006 au 7 février 2018. Gilles Schneppe est également Président de la Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC) depuis juillet 2013 ; administrateur de Saint-Gobain* ; membre du Conseil Exécutif du Medef et Président de la Commission Transition écologique et économique depuis 2018.</p> <p>Gilles Schneppe détient 2 262 835 actions.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Legrand* : <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Saint-Gobain* : <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur (depuis 2009) - Membre du Comité d'audit (depuis 2017) <p>Hors sociétés</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Président de la FIEEC (depuis 2013) ■ Medef : <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Conseil Exécutif (depuis 2018) - Président de la Commission Transition Écologique et Économique (depuis 2018) 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Président Directeur Général (jusqu'en 2018) ■ Mandats dans diverses filiales <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant

* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p>OLIVIER BAZIL – Administrateur de sociétés 72 ans ⁽¹⁾ De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges Date du 1^{er} mandat : 2002 Date d'expiration du mandat en cours : 2022</p> <p>Formation Olivier Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (Master of Business Administration) de la Harvard Business School.</p> <p>Parcours professionnel 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 du <i>Groupe Legrand</i> 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* et de la société civile du château Palmer et Président de Fritz SAS.</p> <p>Olivier Bazil détient 2 110 829 actions.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Legrand* : <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Comité des nominations et de la gouvernance - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil de surveillance de Michelin* (depuis 2013) ■ Président de Fritz SAS (depuis 2009) ■ Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer (depuis 2009) 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mandats dans diverses filiales <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Firmenich International S.A. (jusqu'en 2016) ■ Membre du Conseil de surveillance de Vallourec* (jusqu'en 2017)

* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercées
<p>ISABELLE BOCCON-GIBOD – Administratrice de sociétés 50 ans ⁽¹⁾ De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges Date du 1^{er} mandat : 2016 Date d'expiration du mandat en cours : 2020</p> <p>Formation Isabelle Boccon-Gibod est diplômée de l'École Centrale de Paris et de l'Université de Columbia, aux États-Unis.</p> <p>Parcours professionnel Isabelle Boccon-Gibod a débuté sa carrière en 1991 au sein du groupe International Paper en tant que Directrice des activités industrielles de la division Carton aux États-Unis puis au Royaume-Uni de 1997 à 2001, avant de prendre la Direction du développement stratégique pour l'Europe jusqu'en 2004. Elle rejoint en 2006 le groupe Sequana* en tant que chargée de mission auprès de la Direction générale. En 2008, elle est nommée Vice-Présidente exécutive du groupe Sequana*, et en 2009, Directrice exécutive du groupe Arjowiggins. Isabelle Boccon-Gibod est également photographe et écrivain. Isabelle Boccon-Gibod est administratrice d'Arkéma*, de Sequana* et du groupe Paprec. Enfin, elle est à titre bénévole Présidente de la société Demeter, administratrice du Centre Technique du Papier (CTP) et administratrice du fond Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Économique).</p> <p>Isabelle Boccon-Gibod détient 1 000 actions.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Legrand* : <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Comité d'audit - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice d'Arkéma* (depuis 2014) ■ Administratrice de Paprec (depuis 2014) ■ Administratrice de Sequana* (depuis 2016) <p>Hors sociétés</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Présidente de la société Demeter (depuis 2018) ■ Administratrice du Centre Technique du Papier (depuis 2013) ■ Administratrice du fonds Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) (depuis 2018) 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Comité exécutif d'Altavia (jusqu'en 2016) ■ Zodiac Aerospace* : <ul style="list-style-type: none"> - Administratrice (jusqu'en 2018) - Membre du Comité d'audit (jusqu'en 2018)

* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercées
<p>CHRISTEL BORIES – Présidente Directrice Générale d'Eramet*</p> <p>54 ans ⁽¹⁾</p> <p>De nationalité française</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges</p> <p>Date du 1^{er} mandat : 2012</p> <p>Date d'expiration du mandat en cours : 2020</p> <p>Formation</p> <p>Christel Bories est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).</p> <p>Parcours professionnel</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, fonction qu'elle a exercée jusqu'en mars 2016. Elle a rejoint Eramet* en février 2017 et est depuis mai 2017 Présidente Directrice Générale du Groupe.</p> <p>Christel Bories est par ailleurs administratrice de Smurfit Kappa*.</p> <p>Christel Bories détient 2 190 actions.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Legrand* : <ul style="list-style-type: none"> - Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale - Membre du Comité d'audit <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Smurfit Kappa* (depuis 2012) <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Comité d'audit - Membre du Comité de rémunération ■ Présidente Directrice Générale d'Eramet* (depuis 2017) 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Directrice Générale Déléguée d'Ipsen* (jusqu'en 2016) ■ Administratrice de Natixis* (jusqu'en 2014)

* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercées
<p>ANGELES GARCIA-POVEDA – Partner et administratrice de Spencer Stuart 48 ans ⁽¹⁾ De nationalité espagnole 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges Date du 1^{er} mandat : 2012 Date d'expiration du mandat en cours : 2020</p> <p>Formation Angeles Garcia-Poveda est diplômée de l'ICADE à Madrid et a suivi le Business Case Study Program de l'Université de Harvard.</p> <p>Parcours professionnel Avant de rejoindre Spencer Stuart en 2008, Angeles Garcia-Poveda a exercé pendant quatorze ans au sein du cabinet Boston Consulting Group (BCG), à Madrid et à Paris en tant que consultante en stratégie, 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. Après avoir été Directrice Générale France pendant cinq ans, Angeles Garcia-Poveda a dirigé la région EMEA de Spencer Stuart pendant trois ans et siégé au Comité exécutif mondial. Elle est actuellement administratrice de Spencer Stuart au niveau mondial. Elle assiste des clients internationaux sur des projets de recrutement et d'évaluation de dirigeants et d'administrateurs et de conseil en gouvernance.</p> <p>Angeles Garcia-Poveda détient 3 200 actions.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Legrand* : - Administratrice Référente - Présidente du Comité des rémunérations - Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Spencer Stuart (depuis 2018) 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Directrice Générale France de Spencer Stuart (jusqu'en 2015) ■ Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart (jusqu'en 2018)

* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercées
<p>EDWARD GILHULY – Co-fondateur et associé gérant de Sageview Capital LP* 59 ans ⁽¹⁾ De nationalité américaine 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges Date du 1^{er} mandat : 2018 Date d'expiration du mandat en cours : 2022</p> <p>Formation Edward Gilhuly détient un Bachelor of Arts en Histoire et Economie de Duke University ainsi qu'un MBA de Stanford University.</p> <p>Parcours professionnel Edward (« Ned ») Gilhuly est co-fondateur et associé gérant de Sageview Capital, un fonds d'investissement qui dispose d'environ 1 milliard de dollars d'actifs sous gestion. Avant de fonder Sageview Capital*, Ned travaillait à Kohlberg Fravis Roberts & Co (KKR) pendant 19 ans. Il a rejoint KKR en 1986, à San Francisco, est devenu associé en 1995. De 1998 à 2005, il a vécu à Londres où il a mis en place et supervisé tous les aspects de l'activité de KKR en Europe. Il était également membre du Comité d'investissement de KKR, de sa création en 2000 jusqu'à son départ en 2005.</p> <p>Edward Gilhuly détient 119 212 actions.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Legrand* : - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur d'Exaro Energy (depuis 2012) ■ Administrateur de DemandBase (depuis 2015) ■ Administrateur de MetricStream, Inc. (depuis 2014) ■ Administrateur d'Elastic Path Software (depuis 2018) ■ Administrateur d'Avalara* (depuis 2011) 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de GoPro (jusqu'en 2017) ■ Administrateur de Envivio Inc.* (jusqu'en 2015)

* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercées
<p>PHILIPPE JEULIN – Détaché auprès du Recteur de l'Académie de Limoges 61 ans ⁽¹⁾ De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges Date du 1^{er} mandat : 2018 Date d'expiration du mandat en cours : 2022</p> <p>Formation Philippe Jeulin est diplômé de l'École Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique (ENSMA) et possède une maîtrise ès Sciences et un Master 2 d'Histoire des Sciences et Techniques.</p> <p>Parcours professionnel Philippe Jeulin rejoint Legrand* en 1985 après avoir travaillé chez Energetic Schlumber et à la GMF. Il occupe jusqu'en 2015 différentes responsabilités au sein de la Société, en particulier à la Direction des systèmes d'information et à la Direction des ressources humaines. Philippe Jeulin est actuellement détaché auprès du recteur de l'académie de Limoges, au sein de la mission académique École-Entreprise. Il a également été créateur et enseignant référent de la filière « Ingénieur Informatique d'Entreprise » pour le CNIAM Limousin de 1988 à 2015.</p> <p>Philippe Jeulin a pris ses fonctions d'administrateur représentant les salariés au sein du Conseil de Legrand*, le 26 juin 2018, date de la fin de son mandat d'administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'administration de Legrand France, filiale française de la Société.</p> <p>Philippe Jeulin détient 0 action.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur représentant les salariés de Legrand* : - Membre du Comité d'audit <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Détaché auprès du Recteur de l'Académie de Limoges au sein de la mission académique École-Entreprise 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur représentant les salariés au sein du Conseil de Legrand France (jusqu'en 2018) ■ Direction des ressources humaines (jusqu'en 2015) <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Créateur et enseignant référent de la filière « Ingénieur Informatique d'Entreprise » au CNIAM Limousin (jusqu'en 2015)

* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercées
<p>PATRICK KOLLER – Directeur Général de Faurecia*</p> <p>60 ans ⁽¹⁾</p> <p>De nationalité franco-allemande</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges</p> <p>Date du 1^{er} mandat : 2018</p> <p>Date d'expiration du mandat en cours : 2022</p> <p>Formation</p> <p>Patrick Koller est diplômé de POLYTECH Nancy – ex-ESSTIN (École Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy) et de l'IFG (Institut Français de Gestion).</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Patrick Koller est Directeur Général de Faurecia* depuis le 1^{er} juillet 2016. En 2006, il a rejoint le groupe Faurecia* en tant que Vice-Président Exécutif du Business Group Faurecia Automotive Seating (désormais dénommé Faurecia Seating), poste qu'il a occupé jusqu'au 2 février 2015. Durant cette période, il a exercé de nombreux mandats au sein des filiales du Groupe telles que notamment Faurecia (Chine) Holding Co., Ltd (Chine), Faurecia Components Pisek, S.r.o. (République Tchèque), Faurecia Automotive GmbH (Allemagne) et Faurecia NHK Co. Ltd (Japon). Le 2 février 2015, il a été nommé Directeur Général Délégué en charge des Opérations, fonction qu'il a occupée jusqu'au 30 juin 2016.</p> <p>Il a également occupé des fonctions de direction au sein de plusieurs grands groupes industriels : il a été Directeur Général de Rhodia* Polyamide Intermediates jusqu'en 2003 puis Vice-Président Exécutif en charge de l'Industrie et des Achats Groupe jusqu'en 2006. Patrick Koller a également occupé la fonction de Directeur de la Division Thermique Moteur Europe de Valeo* jusqu'en 2000.</p> <p>Patrick Koller détient 1 000 actions.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Legrand* : <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Comité des rémunérations - Membre du Comité des nominations et de la gouvernance <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Directeur Général de Faurecia* (depuis 2016) ■ Administrateur de Faurecia* (depuis 2017) ■ Administrateur de la Fondation du Collège de France (depuis 2017) 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Faurecia* : <ul style="list-style-type: none"> - Directeur Général délégué en charge des opérations de Faurecia* (jusqu'en 2016) - Vice-Président Exécutif de Faurecia* et Président de Faurecia Automotive Seating (jusqu'en 2015) ■ Mandats dans diverses filiales du groupe Faurecia*

* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercées
<p>ANNALISA LOUSTAU ELIA – Directrice <i>marketing</i> et membre du Comité exécutif du Printemps 53 ans ⁽¹⁾ De nationalité italienne 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges Date du 1^{er} mandat : 2013 Date d'expiration du mandat en cours : 2021</p> <p>Formation Annalisa Loustau Elia est diplômée en droit de l'Université La Sapienza à Rome.</p> <p>Parcours professionnel 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 <i>marketing</i> et développement produits forte dans le monde du luxe, du <i>retail</i> et de la grande consommation. Annalisa Loustau Elia est Directrice <i>marketing</i> et membre du Comité exécutif du Printemps depuis 2008. Elle est également administratrice de Campari* depuis 2016 et de Roche Bobois depuis 2018.</p> <p>Annalisa Loustau Elia détient 1 340 actions.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Legrand* : - Membre du Comité des rémunérations <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Campari* (depuis 2016) ■ Administratrice de Roche Bobois (depuis 2018) ■ Membre du Comité exécutif du Printemps (depuis 2008) 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant

* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercées
<p>ELIANE ROUYER-CHEVALIER – Administratrice de sociétés 66 ans ⁽¹⁾ De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87 000 Limoges Date du 1^{er} mandat : 2011 Date d'expiration du mandat en cours : 2019</p> <p>Formation Eliane Rouyer-Chevalier est titulaire d'une maîtrise de sciences économiques de l'Université Paris II Assas.</p> <p>Parcours professionnel Eliane 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. Elle est Présidente de ERC Consulting depuis 2013 et consultante à la Banque Mondiale (IFC) depuis 2016 et administratrice indépendante de Vigeo Eiris depuis 2018. Dans le domaine associatif, Eliane Rouyer-Chevalier est Présidente d'honneur de l'Association Française des Investor Relations (CLIFF) après l'avoir présidé de 2004 à 2014 et était Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière de 2005 à 2018. Elle est administratrice de la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2IC) depuis 2014. Elle est depuis 2016, administratrice de Time2Start, organisation qui soutient les jeunes des quartiers à créer leur entreprise. Elle a été administratrice de l'Institut Français du Tourisme de 2013 à 2016, ainsi que du Cercle de la <i>Compliance</i> de 2015 à 2017.</p> <p>Eliane Rouyer-Chevalier détient 1 350 actions.</p>	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de Legrand* : <ul style="list-style-type: none"> - Présidente du Comité d'audit - Membre du Comité des rémunérations <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Présidente de ERC Consulting (depuis 2013) ■ Consultante à la Banque Mondiale (IFC) (depuis 2016) ■ Administratrice indépendante de Vigeo Eiris (depuis 2018) <p>Hors sociétés</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administratrice de la F2IC (depuis 2014) ■ Administratrice de Time2Start (depuis 2016) 	<p>Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Néant <p>Hors Legrand</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Présidente du CLIFF (jusqu'en 2014) ■ Administratrice de l'Institut Français du Tourisme (jusqu'en 2016) ■ Administratrice du Cercle de la <i>Compliance</i> (jusqu'en 2017) ■ Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière (jusqu'en 2018)

* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2019, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

ANNEXE 3

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale de la société Legrand,

I. OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Legrand relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

II. FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes annuels sont les suivants :

- pour les deux cabinets, l'émission de lettres de confort dans le cadre d'une émission obligataire par placement privé ;
- pour PricewaterhouseCoopers Audit : une mission de revue de la documentation de la politique de prix de transfert ;
- pour Deloitte & Associés : la mission de vérification des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévue par l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

III. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité déterminée en fonction de l'actif net réévalué de la société, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir (note 1.3 « Etats financiers Legrand SA »).

Au 31 décembre 2018, ils sont constitués des titres Legrand France SA, qui sont inscrits au bilan pour un montant de 3 774 millions d'euros (note 2.2 « Etats financiers Legrand SA »), soit 81% du total actif, le reste de l'actif étant principalement constitué des créances rattachées à cette participation. Leur correcte évaluation qui nécessite l'exercice du jugement dans le choix des éléments à considérer et dans les hypothèses retenues, est sensible à l'environnement économique et aux incertitudes propres aux prévisions de perspectives d'avenir et est déterminante pour l'appréciation de la situation financière et du patrimoine de la société Legrand.

Nous avons donc considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons vérifié, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation de cette valeur déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés.

Nos travaux ont principalement consisté à vérifier que l'estimation de la valeur d'utilité par la direction était basée sur les valeurs d'entreprise déterminées sur la base des mêmes hypothèses que celles retenues pour les tests de dépréciation réalisés par le groupe au périmètre des activités de la filiale Legrand France SA et des filiales qu'elle détient directement ou indirectement.

Nous avons apprécié la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour évaluer la valeur d'utilité des titres de Legrand SA.

Nos experts en évaluation ont réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la direction dans son estimation, notamment en ce qui concerne le taux d'actualisation, le taux de royalties, et le taux de croissance à l'infini des flux de trésorerie futurs, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Nous avons analysé la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs au regard des réalisations passées et de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec la Direction du contrôle de gestion du Groupe.

Nous avons également testé par sondage l'exactitude arithmétique des calculs effectués par la Direction.

Enfin, nous nous sommes assurés de la cohérence de la valeur d'usage retenue avec la capitalisation boursière du groupe.

Nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels sur les titres de participation.

■ IV. VÉRIFICATION SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

■ V. INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Legrand par l'Assemblée Générale du 21 décembre 2005 pour le cabinet Deloitte & Associés et par celle du 6 juin 2003 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 14^{ème} année de sa mission sans interruption, et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 16^{ème} année, soit, pour les deux cabinets, la 13^{ème} année depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

■ VI. RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

■ VII. RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

À Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 8 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Sattler

Deloitte & Associés

Jean-François Viat

ANNEXE 4

Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019

Rapport du Conseil d'administration

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 29 mai 2019. 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 2018. Il est rappelé que deux engagements réglementés relevant de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ont été autorisés par votre Conseil d'administration et approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2018 au cours de l'exercice 2018.

Le Conseil d'administration a décidé de convoquer l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 29 mai 2019 sur l'ordre du jour suivant :

■ I – RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Approbation des comptes de l'exercice 2018 (1^e 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 2018 ainsi que sur les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Au 31 décembre 2018, il ressort :

- des comptes sociaux de la Société, un bénéfice de 227 535 268,46 euros ; et
- des comptes consolidés de la Société, un bénéfice de 771,7 millions d'euros.

Enfin, la première résolution vous permet de vous prononcer, plus particulièrement, sur le montant global des dépenses et charges visées par les dispositions du 4^e de l'article 39 du Code général des impôts (« CGI »), à savoir les dépenses et charges exclues des charges déductibles pour l'établissement de l'impôt.

Affectation du résultat et fixation du montant du dividende (3^e résolution)

Par la troisième résolution, vous allez vous prononcer sur l'affectation du résultat et la fixation du montant du dividende.

L'affectation proposée est la suivante :

- après avoir constaté que le bénéfice net social de l'exercice clos au 31 décembre 2018 s'élève à 227 535 268,46 euros ;
- un montant de 275 759,20 euros serait affecté à la réserve légale ainsi portée à 10 % du capital social ;
- en l'absence de report à nouveau, le bénéfice distribuable serait égal au montant du bénéfice net social de l'exercice clos au 31 décembre 2018, soit 227 259 509,26 euros ;
- le poste de réserves indisponibles pour actions propres serait doté, d'un montant de 16 965 062,22 euros afin de le porter à un montant global de 19 679 214,30 euros ;
- le montant du bénéfice distribuable, diminué du montant porté sur le poste de réserves indisponibles pour actions propres, s'élèverait ainsi à 210 294 447,04 euros ;

Dans ce cadre, il vous est proposé d'approuver la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,34 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2018 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 357 230 334,68 euros. Il est à noter que la quote-part du montant qui excéderait alors le bénéfice distribuable serait prélevée à hauteur de 146 935 887,64 euros sur le poste « prime d'émission ».

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende d'ici à la date de mise en paiement du dividende, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence.

Les actions auto-détenues par la Société ou annulées à la date de mise en paiement ne donnent pas droit au dividende. La distribution de 1,34 euro par action sera soumise aux régimes d'imposition suivants pour les personnes physiques résidentes de France :

- à hauteur de 0,79 ⁽¹⁾ euro par action, le dividende versé est constitutif d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu (i) au taux forfaitaire unique de 12,8 % (PFU) ou (ii) sur option globale et irrévocable à exercer dans la déclaration de revenu et au plus tard avant la date limite de déclaration, selon le barème progressif, mais éligible, dans ce dernier cas, à un abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, conformément aux dispositions de l'article 158-3-2° du CGI. Cette part du dividende est en principe soumise au prélèvement forfaitaire non libératoire (PFNL), sur son montant brut, à hauteur de 12,8 %, hors prélèvements sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2019. Cependant, aux termes de l'article 117 *quater* du CGI : « *les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant dernière année, tel que défini au 1° du IV de l'article 1417, est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement* ». Ces personnes doivent, de leur propre initiative, formuler une demande de dispense des prélèvements dans les conditions prévues à l'article 242 *quater* du CGI. Cette part du dividende est également soumise à un prélèvement à la source au titre des prélèvements sociaux au taux de 17,2 % ainsi que, pour les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils, à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas, de 3 % ou 4 % conformément à l'article 223 *sexies* du CGI ;
- à hauteur de 0,55 ⁽¹⁾ euro par action, la distribution prélevée sur la prime d'émission est constitutive d'un remboursement d'apport au sens des dispositions de l'article 112-1° du CGI et à ce titre non imposable. Toutefois, cette somme de 0,55 euro par action viendrait en diminution du prix de revient fiscal des actions de la Société.

Les éléments d'informations fiscaux présentés sont ceux en vigueur à la date du présent rapport. Dans l'hypothèse où la répartition par action entre le montant constitutif d'un revenu mobilier (imposable selon les modalités décrites ci-dessus) et le montant constitutif d'un remboursement d'apport devait significativement varier, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues à la date de mise en paiement, une information complémentaire sera communiquée par la Société. De façon générale, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leurs conseils habituels quant au régime fiscal qui leur est applicable.

En cas de vote favorable, la date de détachement du dividende serait le 3 juin 2019 et le dividende serait versé aux actionnaires le 5 juin 2019.

Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Gilles Schnepf (4^e résolution)

Conformément aux articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, les éléments de la rémunération versés ou attribués, à Monsieur Gilles Schnepf, à compter de sa nomination en tant que Président du Conseil d'administration, soit le 8 février 2018, au titre de l'exercice 2018 sont soumis à votre vote. Ces éléments ont été versés ou attribués conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018.

Il est rappelé que Monsieur Gilles Schnepf a renoncé, de sa propre initiative, à sa rémunération fixe, variable et de long terme en qualité de Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018, soit entre le 1^{er} janvier et le 7 février 2018. Ainsi, aucune résolution *ex-post* sur les éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Gilles Schnepf, au titre de son mandat de Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018 n'est soumis à votre vote.

Il vous est proposé dans la quatrième résolution, d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018 à Monsieur Gilles Schnepf, Président du Conseil d'administration à compter du 8 février 2018.

(1) Répartition communiquée à titre indicatif et susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à distribution d'ici la date de mise en paiement.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à compter du 8 février 2018	Montants/ pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et correspondant au montant attribuable à Monsieur Gilles Schnepf, au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration depuis la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du document de référence de la Société, et en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Président et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des responsabilités qui incombent au Conseil et à ses comités ainsi que les compétences et l'expérience requise pour mener à bien ces responsabilités et (ii) l'analyse, <i>via</i> des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux Présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40.
Rémunération variable annuelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet ⁽¹⁾	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Actions de performance	Le principe de l'attribution d'actions de performance n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise. Néanmoins, il pourrait bénéficier, sous réserve de l'atteinte des critères de performance, du versement des actions de performance attribuées avant février 2018, au titre des plans d'actions de performance 2015, 2016 et 2017.
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

(1) Il est à noter qu'un montant de 937 500 euros correspondant à des Unités de Performance Futures 2013 attribuées à Monsieur Gilles Schnepf et approuvées par l'Assemblée Générale au moment de leur attribution et de l'expiration de la période d'acquisition tel que détaillé aux pages 221-223 du document de référence 2018 de la Société a été versé à Monsieur Gilles Schnepf en juin 2018.

Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général (5^e résolution)

Conformément aux articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, les éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Benoît Coquart à compter de sa nomination en tant que Directeur Général, soit le 8 février 2018, au titre de l'exercice 2018 sont soumis à votre vote. Ces éléments ont été versés ou attribués conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018.

En conséquence, il vous est proposé dans la cinquième résolution, d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018 à Monsieur Benoît Coquart.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Benoît Coquart, à compter du 8 février 2018, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à compter du 8 février 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	<p>Montant annuel : 700 000 €</p> <p>Montant proratisé à compter du 8 février 2018 : 627 083 €</p>	<p>Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, après prise en compte du niveau de responsabilité, du profil, et de l'expérience du nouveau dirigeant ainsi que des pratiques de marché qui ont été identifiées par une étude d'un cabinet extérieur indépendant relative aux pratiques de rémunérations pour des fonctions similaires dans les sociétés du CAC 40, inchangée depuis cette date.</p> <p>Il est rappelé que la rémunération annuelle fixe du Directeur Général a fait l'objet d'une revalorisation modérée par rapport à celle prévue au titre de la politique de rémunération 2017 applicable au Président Directeur Général, compte tenu des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ aucune revalorisation de la rémunération fixe de Monsieur Gilles Schnepf n'avait eu lieu depuis 2011 ; ■ le positionnement en dessous des comparables ; ■ le changement de dirigeant, sa situation, son profil et son expérience nécessitaient de positionner la rémunération à un niveau cohérent et raisonnable par rapport au marché afin que l'objectif de rétention soit rempli de manière satisfaisante. <p>Il est important de noter, que même après revalorisation, le montant de la rémunération fixe annuelle demeure inférieur au 1^{er} décile du CAC 40 conformément à l'étude externe menée en 2018, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable.</p>
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	<p>Montant annuel : 730 100 €</p> <p>Montant proratisé à compter du 8 février 2018 : 654 048 €</p>	<p>Il est rappelé que le Conseil d'administration du 20 mars 2018 a décidé que la rémunération variable de Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2018 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"> ■ une part quantifiable représentant 3/4 de cette rémunération variable annuelle, pouvant donc varier de 0 % à 112,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 75 %), et calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de marge opérationnelle ajustée 2018 avant acquisitions, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2018, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2018 provenant des acquisitions (effet de périmètre) et (iv) la présence de Legrand dans des indices RSE de référence ; et ■ une part qualitative représentant 1/4 de cette rémunération variable annuelle, pouvant donc varier de 0 % à 37,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 25 %), 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 payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les initiatives et dialogues sociaux, la diversité et l'égalité professionnelle, les plans de succession. <p>Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 20 mars 2019 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 71,3 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation des objectifs quantifiables ; et ■ 33 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; <p>correspondant donc à un taux de réalisation de 69,5 % (égal à 104,3 % divisés par 150 %) du maximum de la rémunération variable annuelle et 104,3 % (égal à 104,3 % divisés par 100 %) de la cible, soit 730 100 euros sur une base annuelle et 654 048 euros sur une base proratisée à compter du 8 février 2018, date de la nomination de Monsieur Benoît Coquart (le détail du taux de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs est présenté en paragraphe 6.2.2.2 du document de référence de la Société).</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à compter du 8 février 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet ⁽³⁾	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu.
	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
	Actions de performance : valorisation :	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 30 mai 2018 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2018. Ce plan (dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées) est décrit au paragraphe 6.2.2.2 du document de référence de la Société, pages 228-230, ainsi qu'au chapitre 7.3 du document de référence de la Société, page 248.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Montant annuel : 1 226 528 € Montant proratisé à compter du 8 février 2018 : 1 098 757 €	Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart, correspond à 3,72 % de l'attribution totale ⁽²⁾ . Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Benoît Coquart est de 19 366 actions. Le nombre d'actions qui sera définitivement attribué pourra ensuite varier entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction de l'atteinte de critères « externe » et « interne » de performance financière et d'un critère de performance extra-financière. Pour rappel, le Conseil d'administration du 30 mai 2018 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Monsieur Benoît Coquart ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein des filiales de la Société.
	Montant annuel : 4 347 €	
Valorisation des avantages de toute nature	Montant proratisé à compter du 8 février 2018 : 3 894 €	Un véhicule de statut a été mis à disposition en 2018 au bénéfice du Directeur Général.

(1) Élément de rémunération dont le versement est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle du 29 mai 2019, en application de l'article L. 225-100, alinéa 2, II du Code de commerce.

(2) Ce calcul tient compte de l'ajustement du nombre d'actions de performance réalisé compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 30 mai 2018, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance (à cet égard, le lecteur est invité à se référer au chapitre 7.3 du document de référence 2018).

(3) Il est à noter qu'un montant de 656 929 euros correspondant à des Unités de Performance Futures 2013 attribuées à Monsieur Benoît Coquart au titre de fonctions précédentes à sa nomination en qualité de Directeur Général lui a été versé en mai 2018.

Tableau de synthèse sur les critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2018 du Directeur Général

La rémunération variable annuelle, au titre de l'exercice 2018, de Monsieur Benoît Coquart a été déterminée selon l'application des critères suivants :

				Min	Cible	Max	Réel	
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2018 (à périmètre 2017)	En % de la rémunération fixe	0 %	40 %	60 %	32,0 %	
			Valeur de l'indicateur	20 %	20,25 %	20,5 %	20,2 %	
	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2018	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	
			Valeur de l'indicateur	1 %	2,5 %	4 %	4,9 %	
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2018 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	12,8 %	
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	7,8 %	
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Présence de Legrand dans des indices de référence RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	4,0 %	
			Valeur de l'indicateur	7	12	14	9	
	TOTAL QUANTIFIABLE				0 %	75 %	112,5 %	71,3 %
	Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % de la rémunération fixe en cible	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 %	12 %
		Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	10 %	15 %	15 %
		Critères généraux	Gestion des risques, initiatives et dialogues sociaux, diversité et égalité professionnelle, plans de succession		0 %	5 %	7,5 %	6 %
TOTAL QUALITATIF				0 %	25 %	37,5 %	33 %	
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %	104,3 %	

Rémunération de long terme 2018 du Directeur Général

La rémunération de long terme, attribuée à Monsieur Benoît Coquart, au titre de l'exercice 2018, consiste en un plan d'actions de performance (le « Plan Actions de Performance 2018 »), approuvé par votre Conseil d'administration du 30 mai 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué à Monsieur Benoît Coquart au titre de ce plan, sera compris entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans détaillés ci-dessous :

1) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions :

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2018, 2019 et 2020	Inférieure à (BB ⁽²⁾ – 50 bps)	Entre (BB ⁽²⁾ – 50 bps) et BB	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 50 bps)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 50 bps)

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2018

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2018	Égale à 20,0 %	Égale à 20,5 %
Année 2 : 2019	Égale à 19,9 %	Égale à 20,7 %
Année 3 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB⁽²⁾	BH⁽³⁾

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

2) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires :

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2018, 2019 et 2020	Inférieure à (BB ⁽²⁾ – 2 points)	Entre (BB ⁽²⁾ – 2 points) et BB ⁽²⁾	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 2 points)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 2 points)

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2018

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2018	Égale à 1,0 %	Égale à 4,0 %
Année 2 : 2019	Égale à 0,0 %	Égale à 4,0 %
Année 3 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB⁽²⁾	BH⁽³⁾

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

3) Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe :

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

4) Performance du cours de bourse de Legrand :

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 ⁽²⁾	Inférieur à 0 point	Égal à 0 point	Entre 0 point et 15 points	Supérieur à 15 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) Pour le plan d'attribution 2018, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2018-2020 avec la méthode de calcul suivante :

■ performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3^e année du plan (2nd semestre 2020) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1^{re} année du plan (2nd semestre 2017), soit 61,30 € ;

■ performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3^e année du plan (2nd semestre 2020) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1^{re} année du plan (2nd semestre 2017), soit 5 275,8 points.

Le différentiel de performance se mesure par l'écart en points entre le pourcentage d'évolution du cours de bourse de Legrand et le pourcentage d'évolution de l'indice CAC 40.

À titre d'information, la nature des critères de performance applicables aux actions attribuées dans le cadre de ce plan, figure au paragraphe 6.2.2.2 du document de référence de la Société.

Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 : approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Conseil d'administration (6^e résolution)

Conformément à l'article L 225-37-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels

composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 en raison de son mandat et constituant la politique de rémunération le concernant sont soumis à votre vote.

Les montants résultants de la mise en œuvre de ces principes et critères seront également soumis à votre vote lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale 2020.

En conséquence, il vous est proposé dans la sixième résolution, d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 en raison de son mandat.

Politique de rémunération attribuable au Président du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2019 soumis au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2019 attribuable au Président du Conseil d'administration sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2019	Montants/pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et renouvelée par le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du document de référence de la Société, et en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Président et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des responsabilités qui incombent au Conseil et à ses comités ainsi que les compétences et l'expérience requises pour mener à bien ces responsabilités et (ii) l'analyse en 2018, <i>via</i> des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux Présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40.
Rémunération variable annuelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
	Actions de performance	Le principe de l'attribution d'actions de performance n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise. Néanmoins, il pourrait bénéficier, sous réserve de l'atteinte des critères de performance, du versement des actions de performance attribuées avant février 2018, au titre des plans d'actions de performance 2015, 2016 et 2017.
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

Éléments de rémunération devant faire l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération devant faire 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	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régimes de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019

Aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, en cas d'arrivée d'un nouveau Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019, n'est prévue.

La politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 figure au paragraphe 6.2.1.2 du document de référence de la Société.

Politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019 : approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur Général, en raison de son mandat (7^e résolution)

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019 en raison de son mandat constituant la politique de rémunération le concernant sont soumis à votre vote.

Les montants résultants de la mise en œuvre de ces principes et critères seront également soumis à votre vote lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale 2020.

En conséquence, il vous est proposé dans la septième résolution, d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019 en raison de son mandat.

Composante	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement	Montant/Pondération en % de la rémunération fixe
FIXE	Rémunérer l'étendue et le niveau des responsabilités	Détermination par le Conseil d'administration, de manière équitable et compétitive sur recommandation du Comité des rémunérations en fonction : <ul style="list-style-type: none"> ■ du niveau de responsabilité ; ■ de l'expérience ; ■ des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 ; ■ des éventuels changements de rôle et de responsabilité. 	700 000 €
VARIABLE ANNUELLE	Encourager la réalisation des objectifs financiers et extra-financiers annuels de l'entreprise	Fixation par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ objectifs annuels à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance ; ■ proportion entre quantifiable et qualitatif. Dont quantifiable (75 %) : structuré de façon à motiver l'atteinte de critères de performance précis et ambitieux : <ul style="list-style-type: none"> ■ financiers (marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, croissance organique, croissance externe) ; ■ extra-financiers (taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe). Dont qualitatif (25 %) : structuré de façon à prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance et la gestion des risques.	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe Valeur cible : 100 % de la rémunération fixe Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe
LONG TERME	Motiver la performance financière et extra-financière sur le long terme Retenir et fidéliser sur le long terme	Fixation par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ objectifs à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance future. Déterminée après application d'une condition de présence et de 4 critères de performance exigeants (chacun comptant pour 1/4) mesurés sur trois ans : <ul style="list-style-type: none"> ■ objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ objectif de croissance organique du chiffre d'affaires (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40 (différentiel de performance mesuré sur une période de 3 ans). 	Valeur minimum : 0 % Valeur initialement attribuée (valeur cible) : 200 % de la rémunération fixe, convertie en actions Valeur maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future

Politique de rémunération attribuable au Directeur Général, au titre de l'exercice 2019, soumis au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2019 attribuable au Directeur Général sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2019	Montants/ pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	700 000 €	<p>Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, après prise en compte du niveau de responsabilité, du profil, et de l'expérience du nouveau dirigeant ainsi que des pratiques de marché.</p> <p>Comme indiqué en page 211 du document de référence de la Société, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général n'a pas été modifiée par rapport à celle prévue au titre de la politique de rémunération 2018.</p>
Rémunération variable annuelle	<p>Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe</p> <p>Valeur cible : 100 %</p> <p>Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe</p>	<p>Le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2018, ainsi que sa valeur cible et sa valeur maximum. Pour rappel, le Conseil d'administration et le Comité des rémunérations avait augmenté au titre de la politique de rémunération 2018, le poids de la rémunération variable dans la rémunération totale du Directeur Général, souhaitant ainsi mettre l'accent sur la rémunération variable annuelle afin d'inciter à la performance financière et extra-financière. Concernant la nature des critères de rémunération, l'ensemble des critères quantifiables et qualitatifs sont restés inchangés par rapport à 2018 à l'exception :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ du critère RSE de la partie quantitative de la rémunération variable annuelle : le critère sur la présence de Legrand dans les indices RSE de référence a été remplacé par un critère RSE lié au taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe. Cette modification est justifiée par la volonté d'aligner le critère RSE de la partie quantifiable de la rémunération du Directeur Général avec celui applicable aux membres du Comité de Direction. ■ des critères généraux de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle au nombre de trois : (i) gestion des risques, (ii) initiatives et dialogues sociaux, (iii) diversité et mixité professionnelle. <p>Le Conseil d'administration a ainsi décidé que la rémunération variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2019 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"> ■ une part quantifiable représentant 3/4 de cette rémunération variable annuelle : elle pourra donc varier de 0 % à 112,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 75 %), et sera calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de marge opérationnelle ajustée 2019 avant acquisitions, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2019, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2019 provenant des acquisitions (effet de périmètre) et (iv) le taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe ; et ■ une part qualitative représentant 1/4 de cette rémunération variable annuelle : elle pourra donc varier de 0 % à 37,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 25 %), et sera 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 payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les initiatives et dialogues sociaux, la diversité et la mixité professionnelle. <p>Le détail des critères quantifiables et qualitatifs ainsi que les objectifs fixés sont présentés en paragraphe 6.2.1.3 du document de référence 2018 de la Société.</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu.

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2019	Montants/ pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
	Actions de performance Valeur minimum : 0 %	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 20 mars 2019 a décidé de la mise en place d'une rémunération de long terme au titre de l'exercice 2019 sous forme d'un Plan Actions de Performance 2019. La valeur cible de ce plan est de 200 % de la rémunération fixe et sera convertie en actions. Le nombre d'actions qui sera définitivement attribué sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans et détaillés aux pages 212-214. Il est à noter que le poids de la rémunération de long terme dans la rémunération totale et que la nature des critères de performance n'ont pas été modifiés par rapport à la politique de rémunération 2018.
	Valeur initialement attribuée (valeur cible) : 200 % Valeur maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future	Ce plan, dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées et la méthode de calcul pour déterminer le nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive, est décrit au paragraphe 6.2.1.3 du document de référence 2018 de la Société. Il est à noter que : <ul style="list-style-type: none"> ■ les deux premiers critères de performance sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février 2019. Il s'agit des objectifs annuels de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions et de croissance organique du chiffre d'affaires, indicateurs au cœur du modèle de Legrand, basé sur la croissance rentable ; ■ le troisième critère est de nature extra-financière, basé sur l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité sociétale dans le cadre de sa feuille de route RSE, cette dernière étant au cœur du modèle de Legrand et visant à assurer une croissance durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes ; ■ le dernier critère est basé sur la performance du cours de bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40, permettant ainsi une appréciation relative de la performance, étant précisé que le principe de non-paiement en cas de performance inférieure à celle de l'indice CAC 40 (tel que décrit en page 214) s'appliquerait sur ce critère. Les critères de performance proposés traduisent ainsi le modèle de la Société basé sur la croissance rentable et durable alignée avec l'intérêt des actionnaires et sont transparents. Pour rappel, le Conseil d'administration du 20 mars 2019 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).
Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.	
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein des filiales de la Société.
Valorisation des avantages de toute nature	5 406 €	Il est prévu la mise à disposition d'un véhicule de statut au bénéfice du Directeur Général. Ce montant est donné à titre indicatif.

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	1 an du salaire de référence (fixe + variable annuel) à la seule initiative de la Société	<p>Compte tenu du profil du nouveau dirigeant mandataire social et afin de protéger les intérêts de la Société et des actionnaires, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a autorisé la mise en place d'un accord de non-concurrence entre la Société et le Directeur Général, par lequel le Directeur Général s'engage à ne pas exercer une activité concurrente de celle de Legrand pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions.</p> <p>Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, après la cessation des fonctions du Directeur Général, sur l'application ou non de cette clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.</p> <p>En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par le Directeur Général donnerait lieu, pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à la moyenne mensuelle du salaire de référence perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société, étant précisé que le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable de long terme, soit un montant inférieur au plafond maximum recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet accord a été autorisé par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et a été approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 7).</p>
Régimes de retraite supplémentaire	2 431 €	<p>Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies. Le Directeur Général continue par ailleurs de bénéficier du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du Code général des impôts (CGI), applicable aux cadres français du Groupe, auquel il était affilié avant sa nomination en qualité de Directeur Général, et ce dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.</p> <p>Il est précisé que le régime de retraite à cotisations définies (article 83 additionnel du CGI) bénéficie à l'ensemble des cadres français du Groupe. Les cotisations sont assises sur les Tranches A, B et C de la rémunération telles qu'elles sont définies pour le calcul des cotisations aux régimes de retraite complémentaire obligatoires (ARRCO-AGIRC). Les droits sont constitués moyennant le versement de cotisations annuelles de 1,5 % des Tranches A, B et C supportées pour moitié (0,75 %) par la Société et pour moitié par les bénéficiaires (0,75 %).</p> <p>Ce montant est donné à titre indicatif pour 2019.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et déjà approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).</p>
Régime de prévoyance et frais de santé	6 579 €	<p>Le Directeur Général bénéficie du régime complémentaire « frais de santé » et du régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité », applicables aux cadres français du Groupe, dans la mesure où il est assimilé, pour son statut social et fiscal, à un cadre et ce, dans les mêmes conditions que le reste du personnel de la catégorie à laquelle il est assimilé.</p> <p>Ce montant est donné à titre indicatif pour 2019.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et a été approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).</p>

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2019

Aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2019, n'est prévue.

Principes et critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2019 attribuable au Directeur Général

Les principes de calcul de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 incluant les critères applicables et leur pondération figurant dans le tableau ci-dessous, ont été déterminés par votre Conseil d'administration réuni le 20 mars 2019, sur proposition du Comité des rémunérations.

Comme mentionné en page 211 du document de référence de la Société, la structure générale de la rémunération applicable au Directeur Général n'a pas été modifiée par rapport à celle prévue au titre de l'année 2018.

Il est à noter que votre Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé par ailleurs de reconduire la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle, qui avaient été établis pour l'exercice 2018 ainsi que la nature de ces derniers à l'exception :

- du critère RSE de la partie quantifiable de la rémunération variable annuelle : le critère sur la présence de Legrand dans les indices RSE de référence a été remplacé par un critère lié au taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe. Cette modification est justifiée par la volonté d'aligner le critère RSE de la partie quantifiable de la rémunération du Directeur Général avec celui applicable aux membres du Comité de Direction ;
- des critères généraux de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle au nombre de trois : (i) gestion des risques, (ii) initiatives et dialogues sociaux, (iii) diversité et mixité professionnelle.

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté la structure de rémunération suivante applicable au Directeur Général pour l'exercice 2019.

				Min	Cible	Max	
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2019 (à périmètre 2018)	En % de la rémunération fixe	0 %	40 %	60 %	
			Valeur de l'indicateur	19,9 %	20,3 %	20,7 %	
	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2019	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,5 %	
			Valeur de l'indicateur	0 %	2 %	4 %	
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2019 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	
			Valeur de l'indicateur	70 %	100 %	130 %	
	TOTAL QUANTIFIABLE				0 %	75 %	112,5 %
	Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % de la rémunération fixe en cible	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 payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	10 %	15 %	
Critères généraux		Gestion des risques, initiatives et dialogues sociaux, diversité et mixité professionnelle		0 %	5 %	7,5 %	
TOTAL QUALITATIF				0 %	25 %	37,5 %	
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %	

Principes et critères de détermination de la rémunération de long terme attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019

La rémunération de long terme du Directeur Général consisterait, au titre de l'exercice 2019, en un plan d'actions de performance (le « Plan Actions de Performance 2019 »). Cette attribution, qui serait convertie en actions lors du Conseil d'administration devant se tenir le 29 mai 2019, à l'issue de l'Assemblée Générale 2019, en cas de vote favorable, correspondrait à 200 % de la rémunération fixe en valeur cible.

Comme en 2018, le nombre d'actions de performance définitivement attribué au Directeur Général pourrait varier entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans détaillés ci-dessous ainsi qu'aux pages 212-214 du document de référence de la Société.

Critère de performance	Description des critères et méthode de fixation des objectifs	Poids
Objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans.	1/4
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans.	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe.	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans.	1/4

1) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions :

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2019, 2020 et 2021	Inférieure à (BB ⁽²⁾ – 50 bps)	Entre (BB ⁽²⁾ – 50 bps) et BB	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 50 bps)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 50 bps)

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2019

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2019	Égale à 19,9 %	Égale à 20,7 %
Année 2 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Année 3 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB ⁽²⁾	BH ⁽³⁾

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

2) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires :

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations des années 2019, 2020 et 2021	Inférieure à (BB ⁽²⁾ – 2 points)	Entre (BB ⁽²⁾ – 2 points) et BB ⁽²⁾	Égale à BB ⁽²⁾	Entre BB ⁽²⁾ et BH ⁽³⁾	Égale à BH ⁽³⁾	Entre BH ⁽³⁾ et (BH ⁽³⁾ + 2 points)	Supérieure à (BH ⁽³⁾ + 2 points)

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2019

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2019	Égale à 0,0 %	Égale à 4,0 %
Année 2 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Année 3 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB ⁽²⁾	BH ⁽³⁾

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

3) Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe :

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

4) Performance du cours de bourse de Legrand :

Taux de paiement ⁽¹⁾	0 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 ⁽²⁾	Inférieur à 0 point	Égal à 0 point et 15 points	Supérieur à 15 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) Pour le plan d'attribution 2019, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2019-2021 avec la méthode de calcul suivante :

- performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3^e année du plan (2nd semestre 2021) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1^{re} année du plan (2nd semestre 2018), soit 58,94 € ;
 - performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3^e année du plan (2nd semestre 2021) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1^{re} année du plan (2nd semestre 2018), soit 5213,7 points.
- Le différentiel de performance se mesure par l'écart en points entre le pourcentage d'évolution du cours de bourse de Legrand et le pourcentage d'évolution de l'indice CAC 40.

La politique de rémunération applicable au Directeur Général de la Société au titre de l'exercice 2019, figure au paragraphe 6.2.1.3 du document de la référence de la Société.

Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Éliane Rouyer-Chevalier (8^e résolution)

Le mandat d'administrateur de Madame Éliane Rouyer-Chevalier arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale. Elle a souhaité se porter candidate à sa propre succession.

La huitième résolution a pour objet de vous proposer de renouveler le mandat d'administrateur de Madame Éliane Rouyer-Chevalier, conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, pour une durée de quatre ans qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2023 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Madame Éliane Rouyer-Chevalier, administratrice de la Société depuis 2011, est également Présidente du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations. Elle dispose de qualifications financières et comptables, d'une compétence pointue en matière de communication financière et de responsabilité sociétale particulièrement utiles au Conseil et aux comités auxquelles elle participe. Son expertise relative aux sujets réglementaires bénéficie également aux travaux de ces instances. Si vous décidiez de voter en faveur du renouvellement qui vous est proposé, il est envisagé de maintenir la participation de Madame Éliane Rouyer-Chevalier au Comité d'audit ainsi qu'au Comité des rémunérations.

Au cours de sa séance du 20 mars 2019, le Conseil d'administration a renouvelé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, son évaluation selon laquelle (i) il n'existait pas de relations d'affaires significatives entre Madame Éliane Rouyer-Chevalier et Legrand et selon laquelle (ii) Madame Éliane Rouyer-Chevalier pouvait être qualifiée d'administratrice indépendante. Le Conseil d'administration a par ailleurs procédé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance à l'analyse du nombre de mandats extérieurs à la Société de Madame Éliane Rouyer-Chevalier. Cette analyse a révélé que Madame Éliane Rouyer-Chevalier disposait du temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions, le nombre de mandats extérieurs à la Société de Madame Éliane Rouyer-Chevalier étant conforme aux règles du Code de commerce et du Code de Gouvernement d'Entreprise.

La biographie de Madame Éliane Rouyer-Chevalier est présentée ci-après :

Éliane Rouyer-Chevalier

Éliane Rouyer-Chevalier, 66 ans, de nationalité française, 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 *corporate*, financière et de la responsabilité sociétale. Elle est Présidente de ERC Consulting depuis 2013, consultante à la Banque Mondiale (IFC) depuis 2016 et administratrice indépendante de Vigeo Eiris depuis 2018.

Dans le domaine associatif, Éliane Rouyer-Chevalier est Présidente d'honneur de l'Association Française des Investor Relations (CLIFF) après l'avoir présidé de 2004 à 2014 et a été Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière de 2005 à 2018. Elle est administratrice de la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2IC) depuis 2014. Elle est depuis 2016, administratrice de Time2Start, organisation qui soutient les jeunes des quartiers à créer leur entreprise. Elle a été administratrice de l'Institut Français du Tourisme de 2013 à 2016, ainsi que du Cercle de la Compliance de 2015 à 2017.

Éliane Rouyer-Chevalier possède 1 350 actions Legrand.

Nomination de Monsieur Michel Landel en qualité d'administrateur (9^e résolution)

La neuvième résolution a pour objet de vous proposer de nommer en qualité d'administrateur indépendant conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, pour une durée de quatre ans qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2023 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022, Monsieur Michel Landel, de nationalité française.

Cette proposition de nomination s'inscrit dans le cadre du processus externe de recrutement de nouveaux administrateurs conduit en 2018, à l'issue duquel la candidature de Monsieur Michel Landel avait été retenue parmi les candidats sélectionnés lors du Conseil d'administration du 7 février 2018, ce dernier ayant confirmé son intérêt pour rejoindre le Conseil d'administration de votre Société tout en indiquant qu'il ne serait disponible qu'en 2019.

Par son expérience de dirigeant d'une entreprise cotée ayant une activité importante à l'international, par ses engagements forts et précurseurs pris en matière de diversité et d'une manière générale, sa connaissance des sujets de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, il a été jugé que Monsieur Michel Landel pourrait utilement contribuer aux travaux de votre Conseil d'administration.

Au cours de sa séance du 20 mars 2019, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, examiné la situation individuelle de Monsieur Michel Landel et constaté que (i) il n'existait pas de relations d'affaires significatives entre Monsieur Michel Landel et Legrand, que (ii) Monsieur Michel Landel pouvait être qualifiée d'administrateur indépendant. Le Conseil d'administration s'est également assuré que Monsieur Michel Landel disposerait du temps nécessaire à l'exercice de ces fonctions, le nombre de mandats extérieurs à la Société de Monsieur Michel Landel étant conforme aux règles du Code de commerce et du Code de Gouvernement d'Entreprise.

La biographie de Monsieur Michel Landel est présentée ci-après :

Michel Landel

Michel Landel, 67 ans, chevalier de la Légion d'honneur, est diplômé de la European Business School.

Michel Landel commence sa carrière en 1977 à la Chase Manhattan Bank. En 1990, il devient Directeur d'usine au sein du groupe Poliet. En 1984, il rejoint le groupe Sodexo comme Directeur Afrique de l'est, puis Directeur Afrique. En 2000, il devient Vice-Président du Comité exécutif et, en 2003, Directeur Général Délégué du Groupe. Depuis 2005, il a exercé les fonctions de Directeur Général de Sodexo et Président du Comité exécutif jusqu'en janvier 2018. En 2007, il a été nommé administrateur de Sodexo.

En outre, depuis 2018, Michel Landel est administrateur référent et Président du Comité des nominations et rémunérations du groupe Danone et Président du Conseil d'administrateur du groupe Louis Delhaize.

Michel Landel a reçu plusieurs prix pour ses actions en faveur de la diversité dans l'entreprise. En outre, il est classé au 67^e rang des patrons les plus performants du monde par le classement annuel 2015 de la Harvard Business Review.

Le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que votre Conseil sont favorables au renouvellement des mandats d'administrateurs et nomination proposé au titre des résolutions 8 et 9. En effet, le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que votre Conseil ont pris acte du fait que les compétences variées et complémentaires de ses administrateurs, certains administrateurs disposant de compétences stratégiques, de Directions générales de groupes industriels, et d'autres, de compétences financières ou d'expertises plus spécifiques (communication financière, gestion des talents, *marketing*, responsabilité sociétale) ainsi que

la participation au Conseil d'administration d'anciens membres de la Direction générale de Legrand, garantissant au Conseil une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement, étaient un atout majeur pour la Société et ils ont souligné que la composition du Conseil était régulièrement mise à l'honneur, notamment dans le cadre des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise organisés par l'AGEFI :

En outre, en 2017 et en 2018, Legrand a été classé parmi les 10 sociétés du premier quartile du CAC 40 ayant les meilleures pratiques de gouvernance dans le cadre de l'indice « CAC 40 Governance » lancé par Euronext en partenariat avec Vigeo Eiris basé sur des indicateurs rassemblés autour de 4 axes dont un a trait au Conseil d'administration (efficacité, équilibre des pouvoirs, intégration des facteurs de responsabilité sociale).

Sous réserve de votre approbation de la nomination de Monsieur Michel Landel et du renouvellement du mandat de Madame Éliane Rouyer-Chevalier, parmi les 11 membres (dont 1 administrateur représentant les salariés) composant le Conseil d'administration à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale du 29 mai 2019, il conviendra de noter la présence de :

- **cinq femmes**, soit une proportion de 50 % ⁽¹⁾ supérieure aux dispositions du Code de commerce (40 % à compter de 2017) ;
- **cinq nationalités différentes**, avec un administrateur américain, une administratrice espagnole, une administratrice italienne, un administrateur franco-allemand et six administrateurs français ; et
- **huit administrateurs indépendants**, soit un ratio de 80 % ⁽¹⁾, supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef.

À titre indicatif, si vous décidiez de voter en faveur du renouvellement et nomination proposés ci-dessus les échéances des mandats des dix administrateurs nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire conformément à l'article L. 225-18 du Code de commerce seraient les suivantes :

Administrateurs	2020	2021	2022	2023
M. Gilles Schnepf			X	
M. Olivier Bazil			X	
Mme Isabelle Boccon-Gibod	X			
Mme Christel Bories	X			
Mme Angeles Garcia-Poveda	X			
M. Edward A. Gilhuly			X	
M. Philippe Jeulin			X	
M. Patrick Koller			X	
Mme Annalisa Loustau Elia		X		
Mme Éliane Rouyer-Chevalier				X
M. Michel Landel				X
NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR AN	3	1	5	2

(1) L'administrateur représentant les salariés, Monsieur Philippe Jeulin, n'est pas pris en compte, (i) conformément aux dispositions légales, dans le calcul du ratio minimum d'administrateurs d'un même sexe et (ii) conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef, dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'administration.

Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres 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 30 mai 2018.

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.

La résolution présente les mêmes caractéristiques que celle qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018.

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 29 mai 2019, 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.

Nous vous proposons de fixer le prix maximum d'achat à 90 euros par action (hors frais d'acquisition et cas d'ajustement), compte tenu de l'évolution à la hausse du cours de bourse de la Société au cours de l'exercice 2018 et de limiter le montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme à 1 milliard d'euros.

L'autorisation conférée serait valable 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 29 mai 2019. Elle ne serait pas utilisable en période d'offre publique visant la Société.

À titre d'information, au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration a fait usage de la précédente autorisation dans les proportions suivantes :

- le montant total des rachats effectués par la Société s'élevait à 77,85 millions d'euros ;
- la Société détenait 905 347 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 3 621 388 euros, représentant 0,34 % de son capital social (dont 555 128 actions hors contrat de liquidité) pour une valeur d'acquisition de 35 172 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 ;
- 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 350 219 actions.

■ II – RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Modification de l'article 8.2 des statuts de la Société (11^e résolution)

La onzième résolution a pour objet de modifier l'article 8.2 des statuts de la Société conformément aux dispositions légales.

En effet, l'article L. 233-7 du Code de commerce prévoit que toute personne qui viendrait à franchir certains seuils de détention d'actions, fixés par la loi ou les statuts, doit le déclarer à la société concernée. À défaut, l'actionnaire est privé des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction qui n'a pas été régulièrement déclarée.

Les statuts de la Société peuvent prévoir que cette sanction ne s'applique qu'à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote de la société émettrice au moins égale à la plus petite fraction du capital dont la détention doit être déclarée.

Or, selon les termes des statuts de la Société, la plus petite fraction du capital dont la détention doit être déclarée est de deux pour cent (2 %), alors que la privation des droits de vote peut être demandée par « un ou plusieurs actionnaires détenant au moins un pour cent (1 %) du capital ou des droits de vote ».

Conformément aux dispositions légales, il est proposé, au titre de la 11^e résolution, de rehausser le seuil à partir duquel un ou plusieurs actionnaires peuvent demander la privation des droits de vote de l'actionnaire défaillant d'un pour cent (1 %) à deux pour cent (2 %).

Il est précisé qu'aucun actionnaire détenant 1 % du capital social n'a exercé la demande de privation des droits de vote d'un actionnaire défaillant, de sorte que l'opposition entre la loi et nos statuts n'a jamais eu de conséquence matérielle.

Ainsi, le troisième alinéa de l'article 8.2 des statuts serait supprimé et remplacé par la formule suivante :

« En cas de non-respect des obligations d'information visées au présent article 8.2 et à la demande, consignée dans le procès-verbal d'une Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins deux pour cent (2 %) 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. »

Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues (12^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 29 mai 2019, par périodes de 24 mois.

La résolution présente les mêmes caractéristiques que celle qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018.

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.

Pouvoirs pour formalités (13^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 29 mai 2019.

Fait le 20 mars 2019, Le Conseil d'administration

Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019

I. – RÉSOLUTIONS À TITRE ORDINAIRE

Première résolution (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018)

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 2018 et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice 2018, approuve les comptes sociaux de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice de 227 535 268,46 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts (« CGI »), l'Assemblée Générale approuve le montant global des dépenses et charges visées par les dispositions du 4 de l'article 39 du CGI et qui s'élève à 37 855 euros au titre de l'exercice écoulé, ainsi que l'impôt supporté à raison de ces mêmes dépenses et charges et qui s'élève à 13 033 euros.

Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018)

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 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 771,7 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 2018 s'élève à 227 535 268,46 euros ;
2. Décide d'affecter un montant de 275 759,20 euros à la réserve légale ainsi portée à 10 % du capital social ;
3. Constate qu'en l'absence de report à nouveau, le bénéfice distribuable est égal à 227 259 509,26 euros ;

4. Décide de doter le poste de réserves indisponibles pour actions propres d'un montant de 16 965 062,22 euros, pour le porter à un montant global de 19 679 214,30 euros ;
5. Constate le montant du bénéfice distribuable diminué du montant porté sur le poste de réserves indisponibles pour actions propres, à 210 294 447,04 euros ; et
6. Décide de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,34 euro par action, soit un montant global de 357 230 334,68 euros sur la base du nombre d'actions constituant le capital social au 31 décembre 2018 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, étant précisé que le montant du dividende par action sera prélevé à hauteur de 0,79 euro sur le bénéfice distribuable et de 0,55 euro sur le poste « prime d'émission ».

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende, d'ici à la date de mise en paiement du dividende, par rapport aux actions composant le capital social au 31 décembre 2018 et déduction faite des actions auto-détenues au 31 décembre 2018, le montant global du dividende et la quote-part du dividende prélevée sur le poste « prime d'émission » seront ajustés en conséquence.

La date de détachement du dividende est le 3 juin 2019 et le dividende sera mis en paiement le 5 juin 2019.

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 émises ou annulées avant cette date, le montant global du dividende et la quote-part du dividende qui sera prélevée sur le poste « prime d'émission ».

Concernant le traitement fiscal du dividende de 1,34 euro par action, il est précisé, sous réserve des possibles ajustements liés aux éventuelles variations mentionnées au paragraphe ci-dessus, que la distribution aura la nature fiscale :

- à hauteur de 0,79 euro, d'un revenu mobilier imposable, pour les actionnaires personnes physiques résidentes de France, à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % instauré par la loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018 (ou, sur option globale et irrévocable à exercer par l'actionnaire lors du dépôt de la déclaration de revenus et au plus tard avant la date limite de déclaration, au barème progressif après abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du CGI), aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 % ainsi que, pour les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils, à la contribution

exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas, de 3 % ou 4 % prévus à l'article 223 *sexies* du CGI. Cette part du dividende est en principe soumise au prélèvement forfaitaire non libérateur (PFNL), sur son montant brut, à hauteur de 12,8 %, hors prélèvements sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2019 sauf demande de dispense formulée dans les conditions prévues à l'article 242 *quater* du CGI ;

■ à hauteur de 0,55 euro prélevé sur la « prime d'émission », d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 du CGI, non imposable pour les actionnaires personnes physiques résidentes de France mais qui devra venir en réduction du prix de revient fiscal de l'action.

L'Assemblée Générale prend note qu'au titre des exercices 2015, 2016 et 2017 les dividendes et les revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du CGI ont été les suivants :

Revenus distribués par action

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Revenus distribués par action	
			Eligibles 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
2015	267 006 775 actions de 4 €	1,15 €*	0,72 €	0 €
2016	266 508 331 actions de 4 €	1,19 €**	0,79 €	0 €
2017	267 316 360 actions de 4 €	1,26 €***	0,93 €	0 €

* Une fraction de 0,43 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2015 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.

* Une fraction de 0,40 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2016 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.

*** Une fraction de 0,33 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2017 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.

Quatrième résolution (Approbat ion des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Gilles Schnep p)

En application de l'article L. 225-100, II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Gilles Schnep p, Président Directeur Général jusqu'au 7 février 2018 et Président du Conseil d'administration à compter du 8 février 2018, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du même Code, et figurant dans le document de référence 2018, annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 20 mars 2019 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 », paragraphe 3.16 « Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé ».

Cinquième résolution (Approbat ion des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Benoît Coquart)

En application de l'article L. 225-100, II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés

ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général à compter du 8 février 2018, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du même Code, et figurant dans le document de référence 2018, annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 20 mars 2019 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 », paragraphe 3.16 « Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé ».

Sixième résolution (Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 : approbat ion des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Conseil d'administration, en raison de son mandat)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le document de référence 2018, annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 20 mars 2019 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 », paragraphe 3.17 « Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale

et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux », approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, présentés dans le rapport précité et attribuables au Président du Conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2019, en raison de son mandat.

Septième résolution (Politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019 : approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur Général, en raison de son mandat)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le document de référence 2018, annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 20 mars 2019 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 », paragraphe 3.17 « Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux », approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, présentés dans le rapport précité et attribuables au Directeur Général à compter du 1^{er} janvier 2019, en raison de son mandat.

Huitième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Eliane Rouyer-Chevalier)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat d'administrateur de Madame Eliane Rouyer-Chevalier 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 2023 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Neuvième résolution (Nomination de Monsieur Michel Landel en qualité d'administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide, sur proposition du Conseil d'administration, de nommer Monsieur Michel Landel, en qualité d'administrateur de la Société, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2023 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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 et aux dispositions du règlement n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, 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, échangées ou transférées en vue :
 - d'assurer la liquidité ou d'animer le marché des actions par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation,
 - 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 ou tout autre plan similaire, (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 selon les dispositions légales et réglementaires applicables, (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, (iv) toute allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société ou du Groupe, selon les dispositions légales et réglementaires applicables,
 - de la conservation et de la remise ultérieure d'actions à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; étant précisé que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital social,
 - de la remise d'actions à l'occasion d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par remboursement,

conversion, échange, présentation d'un bon ou toute autre manière, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société,

- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés sous réserve de l'adoption de la douzième 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, 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, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, sur tous marchés, hors marché, y compris auprès d'internalisateurs systématiques ou 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 ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Le prix maximum d'achat par action de la Société est fixé à 90 euros (hors frais d'acquisition) ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, 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 1 milliard d'euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).

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, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

■ II. – RÉSOLUTIONS À TITRE EXTRAORDINAIRE

Onzième résolution (Modification de l'article 8.2 des statuts de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide, sur proposition du Conseil d'administration, de modifier l'article 8.2 des statuts, conformément l'article L. 233-7 du Code de commerce, comme suit :

Article 8.2 – Franchissement de seuils

Le 3^e alinéa est modifié comme suit :

« En cas de non-respect des obligations d'information visées au présent article 8.2 et à la demande, consignée dans le procès-verbal d'une Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins deux pour cent (2 %) 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. »

Douzième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues)

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 dites 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 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.

III. – RÉSOLUTION À TITRE ORDINAIRE

Treizième 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.



ANNEXES
ANNEXE 4



ANNEXES
ANNEXE 4

SIÈGE SOCIAL

128, avenue de Lattre de Tassigny

87045 Limoges Cedex, France

+33 (0) 5 55 06 87 87

@ www.legrand.com

@legrand

