

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE



01

**RAPPORT INTÉGRÉ 3**

02

**PRÉSENTATION DU GROUPE 15**

2.1 – Legrand et son métier	16
2.2 – Une stratégie de croissance rentable basée sur le développement de leaderships	22
2.3 – Une organisation au service de la stratégie et des clients	29
2.4 – Autres informations	34

03

**CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 39**

3.1 – Environnement et organisation du contrôle interne et de la gestion des risques	40
3.2 – Dispositif de contrôle interne	42
3.3 – Dispositif de gestion des risques	43
3.4 – Dispositif d'audit interne	44
3.5 – Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière	44
3.6 – Facteurs de risques et dispositifs de maîtrise en place	46
3.7 – Assurances et couverture des risques	58

04

**RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE) 61**

4.1 – Stratégie RSE du Groupe	62
4.2 – Proposer des solutions durables à l'utilisateur	69
4.3 – Agir de façon éthique vis-à-vis de la société	82
4.4 – S'engager pour nos collaborateurs	96
4.5 – Limiter notre impact sur l'environnement	108
4.6 – Synthèse des indicateurs et informations complémentaires	119
4.7 – Rapport des Commissaires aux comptes	132

05

**RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017 137**

5.1 – Note préliminaire	138
5.2 – Événements marquants de l'exercice	138
5.3 – Résultat opérationnel	142
5.4 – Comparaison des résultats annuels 2017 et 2016	145
5.5 – Flux de trésorerie et endettement	152
5.6 – Investissements industriels	153
5.7 – Engagements hors bilan	153
5.8 – Récapitulatif des engagements	154
5.9 – Variation des taux de change	154
5.10 – Informations quantitatives et qualitatives concernant les risques financiers	155
5.11 – Résumé des principes comptables significatifs	155
5.12 – Nouvelles publications relatives aux normes IFRS	156
5.13 – Informations sur les tendances et perspectives d'avenir	156
5.14 – Résultats financiers consolidés au cours des cinq derniers exercices	157
5.15 – Informations financières sélectionnées	158

06

**GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 161**

6.1 – Administration et Direction de la Société	162
6.2 – Rémunération et avantages des mandataires sociaux	188

07

**ACTIONNARIAT 217**

7.1 – Répartition du capital social	218
7.2 – Options de souscription ou d'achat d'actions	220
7.3 – Actions de performance	222
7.4 – Conventions et engagements réglementés	223

08

**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE 225**

8.1 – États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016	226
8.2 – Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2017	272
8.3 – Honoraires des Commissaires aux comptes	276
8.4 – Politique de distribution de dividendes	277
8.5 – Procédures judiciaires et d'arbitrage	277
8.6 – Changement significatif de la situation financière et commerciale	278
8.7 – Contrats importants	278
8.8 – Investissements	279

09

**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 281**

9.1 – Informations concernant la Société	282
9.2 – Capital social	285
9.3 – Acte constitutif et statuts	291
9.4 – Identité des personnes responsables du document de référence et du contrôle des comptes	294

T

**TABLES DE CONCORDANCES 297**

A

**ANNEXES 311**

Annexe 1	312
Annexe 2	328
Annexe 3	343
Annexe 4	347

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

「  
2017  
」

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



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2018, 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 2017 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.

# RAPPORT INTÉGRÉ



<b>ENTRETIEN AVEC BENOÎT COQUART – DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	<b>4</b>
<b>1 – UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE</b>	<b>5</b>
<b>2 – UNE STRATÉGIE RSE (RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE) QUI NOURRIT LA CROISSANCE À LONG TERME DU GROUPE</b>	<b>8</b>
<b>3 – LA MAÎTRISE DES RISQUES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE</b>	<b>9</b>
<b>4 – LA GOUVERNANCE, AU CŒUR DE L'ÉQUILIBRE ENTRE DIFFÉRENTS ENJEUX</b>	<b>10</b>
<b>5 – TRÈS BONNE PERFORMANCE INTÉGRÉE 2017 : OBJECTIFS PLEINEMENT ATTEINTS</b>	<b>12</b>
<b>6 – PERSPECTIVES 2018</b>	<b>14</b>

## Entretien avec Benoît Coquart – Directeur Général



**Benoît Coquart,**  
Directeur Général

### Quels sont les faits marquants de l'année 2017 ?

En 2017, Legrand a réalisé une croissance à deux chiffres de ses principaux indicateurs financiers, avec notamment une croissance de + 10,0 % de son chiffre d'affaires et de + 12,9 % de son résultat opérationnel ajusté. Nous avons également enregistré un taux de réalisation de notre feuille de route RSE de 122 %. Le Groupe a pleinement atteint ses objectifs de l'année.

Ces bons résultats reflètent une nouvelle accélération de nos moteurs de croissance et démontrent à nouveau la solidité du modèle de développement du Groupe ainsi que sa capacité à créer durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

De plus, début 2018, la gouvernance du Groupe a évolué avec une dissociation pérenne des fonctions de Président et Directeur Général en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance, et visant à poursuivre dans les meilleures conditions le développement de Legrand.

### Quelle est votre vision à moyen terme pour Legrand ?

Legrand va continuer à évoluer, notamment 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 et la volonté croissante des seniors de rester le plus longtemps possible à leur domicile, l'impératif de maîtrise de la consommation d'énergie, l'urbanisation croissante, etc.

Le Groupe compte valoriser ces « mégatendances » pour continuer sa croissance rentable et durable, en s'appuyant sur ses fondamentaux historiques et solides : une stratégie claire, un double moteur de croissance – organique et externe – une démarche d'innovation permanente avec, notamment, des offres de plus en plus digitales et visant à augmenter encore la valeur d'usage de nos produits pour nos clients et pour les utilisateurs, une discipline financière reconnue, et une culture d'entreprise unique reposant sur la responsabilisation, la simplicité des contacts, la rapidité des prises de décision, et des valeurs fortes !

Il est par ailleurs indéniable que le développement du Groupe ne peut se concevoir que dans l'écoute et le respect de ses parties prenantes, ce qui nous a conduits depuis de nombreuses années à formaliser, déployer et mesurer notre stratégie RSE, sur laquelle nous nous appuyons dans le cadre de notre développement.

### En quoi est-ce important de « raconter » Legrand au travers du rapport intégré ?

Legrand est un Groupe de plus de 37 000 collaborateurs à travers le monde et présents dans près de 90 pays, il nous est apparu pertinent de préparer pour la troisième année ce rapport intégré où nous souhaitons présenter de manière synthétique notre gouvernance, la performance globale du Groupe, l'environnement dans lequel nous opérons, dans une perspective de création de valeur à court, moyen et long terme.

Ce rapport intégré est inspiré du cadre défini par l'*International Integrated Reporting Council (IIRC)* et vient en complément de nos autres publications afin de rendre compte de la capacité de notre Groupe à saisir pleinement les opportunités de création de valeur, cela de manière durable, responsable et rentable.

# 1 – Un modèle économique créateur de valeur dans la durée

Legrand est le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment et propose une offre de plusieurs centaines de milliers de références répartie en 7 grandes

catégories de produits qui sont sous la responsabilité (*marketing produit, recherche et développement, achats, fabrication, supply chain*) de 7 *Strategic Business Units (SBU)* :

<b>INTERFACE UTILISATEUR</b>	<b>DISTRIBUTION D'ÉNERGIE</b>	<b>SYSTÈMES DU BÂTIMENT</b>	<b>CHEMINEMENT DE CÂBLES</b>	<b>INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES</b>	<b>UPS <sup>(1)</sup></b>	<b>COMPOSANTS D'INSTALLATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupteurs</li> <li>• Prises de courant</li> <li>• Inter-scénario</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableaux de distribution</li> <li>• Disjoncteurs</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de l'éclairage</li> <li>• Systèmes de sécurité</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goulottes</li> <li>• Boîtes de sol</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armoires</li> <li>• Baies de brassage</li> <li>• Prises RJ45</li> <li>• Supports d'écran</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentations Sans Interruption (onduleurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tubes</li> <li>• Conduits</li> <li>• Rallonges</li> <li>...</li> </ul>

Cette profondeur d'offre 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).

Legrand a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de plus de 5,5 milliards d'euros, dont environ 69 % <sup>(2)</sup> avec des produits bénéficiant d'une position de numéro 1 ou de numéro 2 sur leurs marchés respectifs. Proche de ses marchés et tourné vers l'ensemble de sa chaîne économique, Legrand compte plus de 37 000 collaborateurs et dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays.

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

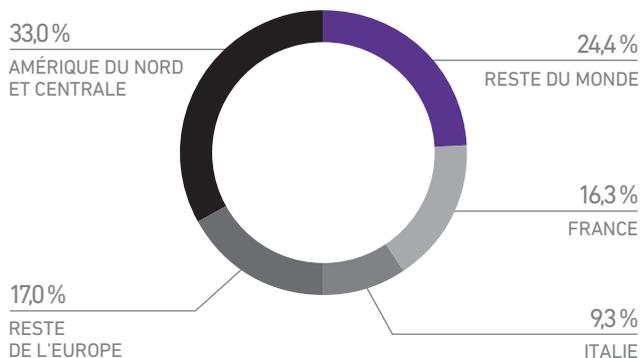


### Résultat opérationnel ajusté\* en millions d'euros

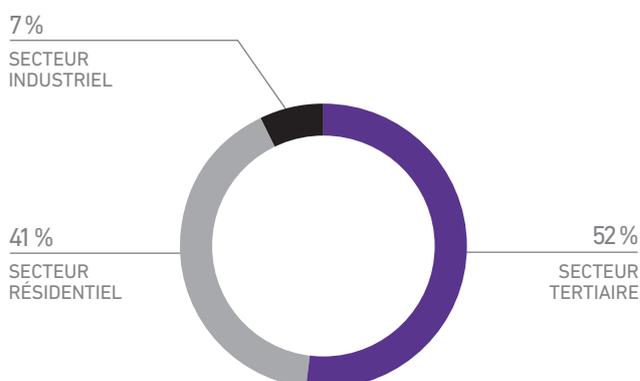


\* Résultat opérationnel ajusté des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill.

### Chiffre d'affaires 2017 par zone géographique <sup>(3)</sup>



### Chiffre d'affaires 2017 par marché final



(1) UPS = Uninterruptible Power Supply.

(2) Sur la base du chiffre d'affaires 2017 intégrant 12 mois des acquisitions réalisées en 2017.

(3) Chiffre d'affaires présenté par zone géographique de destination.

## ORGANISATION ET RELAIS DE CROISSANCE

Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes :

- d'une part, les activités commerciales au sens large et de *marketing* opérationnel (le *Front Office*) organisées par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché ; et
- d'autre part, les activités liées à la stratégie, aux opérations industrielles (*marketing* produit, 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 en 2017, sur le plan géographique, plus de 80 % de son chiffre d'affaires sont réalisés à l'international, dont environ 33 % <sup>(1)</sup> aux États-Unis, le premier pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires.

En ce qui concerne l'activité de Legrand, des mégatendances sociétales et technologiques, offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe.

### MÉGATENDANCES SOCIÉTALES

Échange de données  
Économie d'énergie  
Économie bas carbone  
Sécurité  
Vieillesse des populations  
Éco-conception  
Urbanisation  
...



### MÉGATENDANCES TECHNOLOGIQUES

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

## OPPORTUNITÉS POUR LEGRAND

- Accroissement de la valeur d'usage des produits (programme Eliot)
- Enrichissement de l'infrastructure du bâtiment

En effet, l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments, dont Legrand est le spécialiste, se situe au cœur de ces évolutions et en particulier celles en relation avec le développement de l'Internet des Objets. Plus généralement, Legrand a la conviction que les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement la valeur d'usage de ses produits et systèmes pour les utilisateurs. Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine : en innovation avec le lancement en juillet 2015 du programme Eliot et son déploiement dans 6 pays, en croissance externe avec notamment les rachats en 2017 de Milestone AV technologies, de Server Technology ou

encore d'AFCO Systems Group. Le Groupe continue également de nouer de nombreux partenariats technologiques et commerciaux avec des acteurs de premier plan.

Dans ce cadre, Legrand s'est fixé des objectifs ambitieux comme celui d'enregistrer de 2014 à 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et de proposer 40 familles de produits connectés d'ici 2020. Avec une croissance annuelle moyenne de + 28 % enregistrée entre 2014 et 2017, et plus de 30 familles de produits connectés dans son offre, les réalisations à fin 2017 sont en avance sur le plan de marche fixé.



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

[www.legrand.com](http://www.legrand.com) - Rubrique « Le programme Eliot »

(1) Sur la base du chiffre d'affaires 2017 intégrant 12 mois des acquisitions réalisées en 2017.

## MOTEURS DE CROISSANCE ET MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

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.

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

Parmi les initiatives liées aux nouvelles technologies, Legrand met également en place des partenariats technologiques (comme dans le domaine du contrôle de l'éclairage avec les start-up américaines Lumenetix et Bios Lighting, spécialisées respectivement dans la gestion des couleurs et la prise en compte des cycles biologiques dans l'éclairage) et commerciaux (par exemple, avec BNP Paribas Real Estate et Vinci Immobilier, dont les résidences pilotes inaugurées en France en 2017 sont équipées des nouvelles gammes d'interface utilisateurs connectées « Céliane with Netatmo »).

l'acquisition de Milestone AV Technologies acteur de premier plan aux États-Unis de l'infrastructure et de l'alimentation audio-vidéo.

### Croissance externe

Près de **160** acquisitions depuis 1954 dont **56** acquisitions depuis 2004

Le modèle de développement de Legrand est également caractérisé par une génération élevée de *cash flow* libre et une structure de bilan solide. Par ailleurs le Groupe poursuit activement ses initiatives de productivité et d'optimisation de ses capitaux employés qui contribuent au financement de ses initiatives de croissance.

Dans le cadre du financement de l'acquisition de Milestone AV Technologies et de ses opérations de refinancement, Legrand a lancé avec succès deux émissions obligataires en 2017, pour un montant total de 1,4 milliard d'euros. Ces opérations ont été réalisées à des conditions très attractives et contribuent à allonger la maturité moyenne de la dette à plus de 6 ans.

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

Le Groupe est coté sur Euronext Paris et notamment intégré au CAC 40 à la date d'enregistrement du présent document de référence.

### Innovation

Plus de **3 700** brevets actifs en 2017

R&D **4,8%** du chiffre d'affaires en 2017

**La croissance externe**, qui constitue le deuxième moteur de croissance du Groupe avec des acquisitions « *bolt-on*<sup>(1)</sup> » disposant de positions de premier plan sur leur marché. Ainsi, le Groupe a poursuivi en 2017 cette stratégie d'acquisitions ciblées, dans un contexte économique favorable, en réalisant 6 opérations de croissance externe qui lui ont permis de renforcer ses positions sur des segments de son marché tirés par des mégatendances technologiques et sociétales. Legrand a notamment réalisé

[ POUR EN SAVOIR PLUS ]  
Document de référence 2017 – Chapitre 2

(1) Sociétés complémentaires des activités du Groupe.

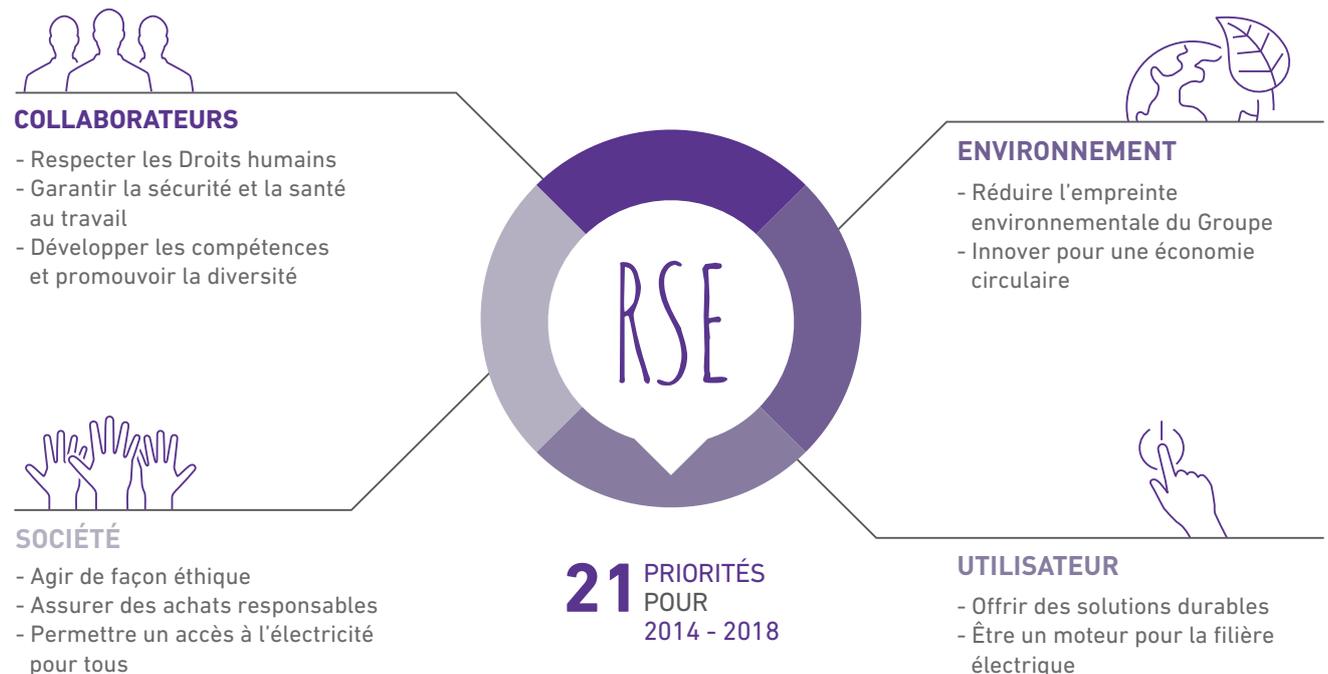
## 2 – Une stratégie RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) qui nourrit la croissance à long terme du Groupe

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

En 2017, Legrand a réalisé une enquête de matérialité auprès de ses parties prenantes, accessible à tous, qui a permis de redéfinir la matrice de matérialité du Groupe. Les près de 3 800 contributions obtenues ont permis de confirmer les enjeux prioritaires pour Legrand et ses parties prenantes. Les enjeux considérés comme majeurs par les parties prenantes du Groupe et ayant un impact fort sur le business sont sensiblement stables en comparaison de

la matrice de matérialité réalisée en 2013. Il est toutefois à noter que l'innovation ou encore la lutte contre la corruption ressortent plus fortement lors de cette consultation. Le Groupe répond à ses enjeux au travers des priorités de sa feuille de route RSE pour la période 2014-2018, et cette mise à jour de la matrice de matérialité permet à Legrand, dès à présent, d'alimenter la réflexion dans le cadre de l'élaboration de sa prochaine feuille de route.

La stratégie RSE de Legrand est formalisée par l'intermédiaire de feuilles de route pluriannuelles. Legrand a ainsi publié en 2014 sa troisième feuille de route concernant la période 2014-2018 qui s'articule autour de quatre axes : utilisateur, société, collaborateurs et environnement.



Le déploiement auprès des pays et le pilotage de la feuille de route sont assurés conjointement par la direction de la RSE, les *Strategic Business Units*, et par les directions fonctionnelles (Ressources Humaines, Achats, Santé et Sécurité au Travail, Environnement etc.) auprès des correspondants locaux concernés. Le suivi annuel des indicateurs relatifs à ces 21 priorités permet de mesurer la performance RSE du Groupe. Pour chaque priorité, le Groupe s'engage à publier annuellement un état d'avancement, en fonction du ou des indicateurs identifiés, contribuant ainsi au suivi de la performance intégrée du Groupe.

L'évaluation de l'avancement des 21 priorités de la feuille de route est mesurée par le biais d'indicateurs déployés à deux niveaux : local (au niveau de chaque pays) et consolidé (au niveau du Groupe dans son intégralité).

Il convient de noter que l'intégralité de la démarche décrite ci-dessus fait l'objet d'une revue annuelle par l'un des deux Commissaires aux comptes du collège, (ci-après désigné, l'« organisme tiers indépendant ») afin d'en vérifier la robustesse et de rendre compte, de la manière la plus transparente possible, des résultats vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

La rémunération court terme (bonus) et long terme (*Long Term Incentive*) du Dirigeant Mandataire Social ainsi que celle des principaux managers du Groupe est en partie indexée sur l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la feuille de route RSE.

[ POUR EN SAVOIR PLUS ]

Document de référence 2017 – Chapitre 4

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

La gestion des risques est un élément fondamental de la maîtrise des activités du Groupe et contribue à l'atteinte des objectifs et en particulier la création de valeur rentable, durable et responsable. Il s'agit, en fonction des évolutions du Groupe et de son environnement, d'identifier les risques principaux et de mettre en œuvre des dispositifs permettant de maintenir ces risques à un niveau acceptable.

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 un Comité des risques présidé par le Directeur Général, et des Comités des risques opérationnels dans certaines fonctions. Le Comité d'audit est en charge d'apprécier l'organisation et l'efficacité du dispositif.

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

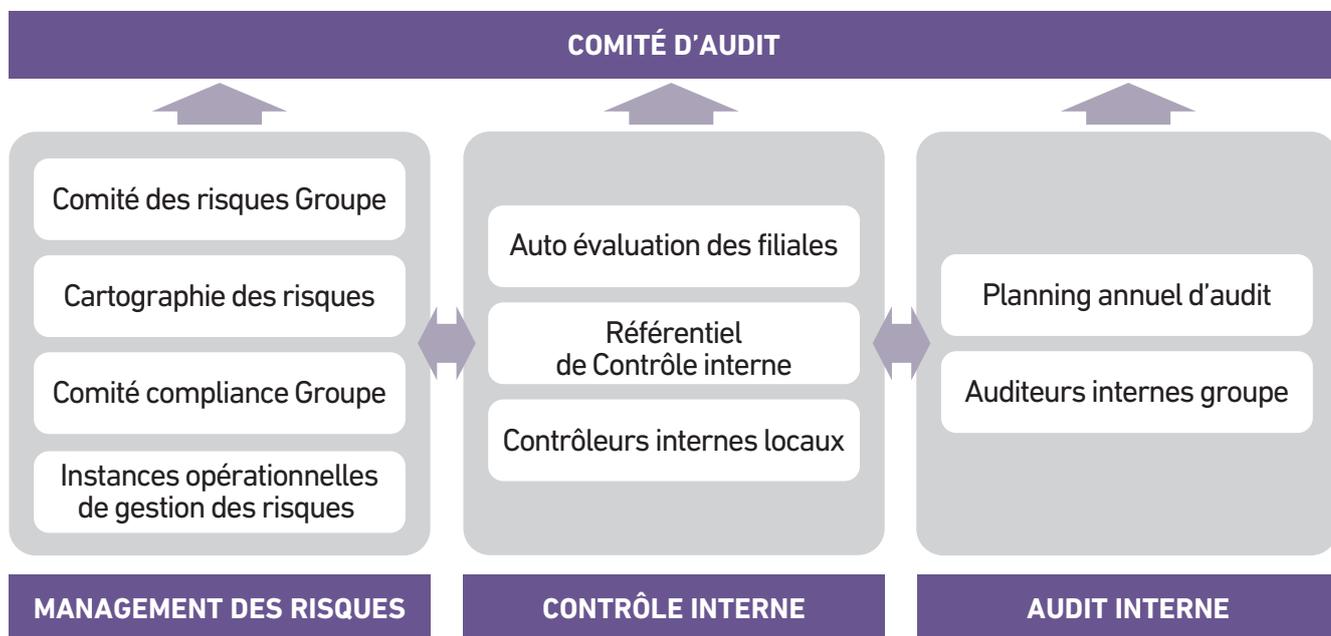
Les risques majeurs identifiés au travers de cet exercice de cartographie sont ceux susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie, l'activité, la situation financière ou la réputation du Groupe. Variés, les facteurs de risque peuvent être externes (évolution de la régulation, concurrence, évolution

technologique, turbulences sur les marchés, catastrophe naturelle) ou internes (défaillance matérielle ou humaine, fraude, mauvaise décision, non-respect des réglementations etc.).

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

D'une manière plus générale, le processus de maîtrise des risques du Groupe a pour objectif d'être dynamique et opérationnel et en particulier de s'adapter lorsque l'environnement ou la réglementation évoluent. Le Groupe renforce par exemple son dispositif pour se protéger au mieux du risque de cybercriminalité ou encore prend en compte des évolutions de la législation comme l'application des règles liées à loi Sapin 2 ou au devoir de vigilance.

Un tableau synthétique présentant les principaux risques et les dispositifs de maîtrise associés est disponible dans le document de référence 2017.



POUR EN SAVOIR PLUS  
Document de référence 2017 – Chapitre 3

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

Legrand est coté sur Euronext Paris et notamment intégré au CAC 40 à la date d'enregistrement du présent document de référence. Sa base d'actionnaire est internationale et se situe en particulier en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis et dans de nombreux pays d'Europe. Le flottant représente 96 %. Dans ce contexte, 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](http://www.medef.com).

Le 8 février 2018 a été annoncée la dissociation avec effet immédiat des fonctions de Président et de Directeur Général, en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance.

[POUR EN SAVOIR PLUS]

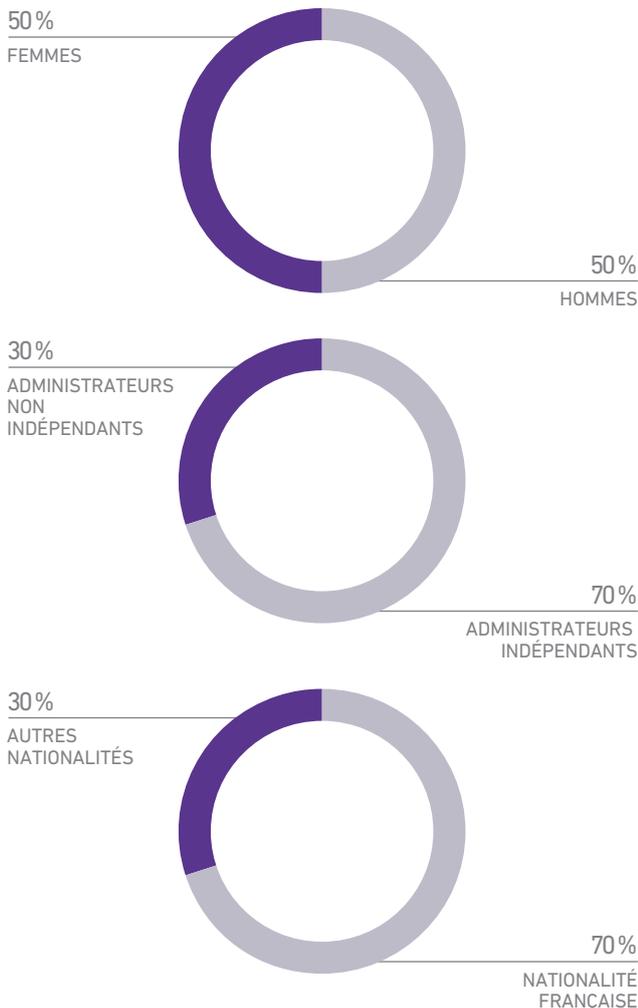
Document de référence 2017 – Chapitre 7 – Paragraphe 7.1.1

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

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 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 :



En 2017, le Conseil d'administration s'est réuni six fois. Au cours de l'exercice 2017, le taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été de 87 %.

Au moins une fois par an, le Conseil d'administration débat de son fonctionnement (ce qui implique une revue des comités spécialisés du Conseil d'administration), dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci. L'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés est supervisée par l'Administratrice Référente.

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

Les comités spécialisés permanents sont au nombre de 4 et sont tous présidés par une administratrice indépendante :

- 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.

Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 membres.</li> <li>■ 100 % de membres indépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 membres.</li> <li>■ 66 % de membres indépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 membres.</li> <li>■ 100 % de membres indépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 5 membres.</li> <li>■ 60 % de membres indépendants.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 7 réunions au cours de l'année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 réunions au cours de l'année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 réunions au cours de l'année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4 réunions au cours de l'année.</li> </ul>
<p>Missions principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revoir et suivre l'efficacité du dispositif de contrôle interne ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;</li> <li>■ Revoir la cartographie des risques ;</li> <li>■ Suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;</li> <li>■ Procéder à l'examen préalable des comptes sociaux et consolidés ;</li> <li>■ Garantir l'exercice du contrôle des comptes par les Commissaires aux comptes.</li> </ul>	<p>Missions principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuler des propositions concernant la composition du Conseil et de ses comités ;</li> <li>■ Évaluer périodiquement le bon fonctionnement du Conseil ;</li> <li>■ Suivre l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise et leur application par la Société ;</li> <li>■ Établir un plan de succession des dirigeants.</li> </ul>	<p>Missions principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuler des propositions concernant les éléments de rémunération des dirigeants et des administrateurs ;</li> <li>■ Veiller à ce que la Société respecte ses obligations en matière de transparence des rémunérations.</li> </ul>	<p>Missions principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examiner les projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe ;</li> <li>■ Examiner les projets de budgets annuels soumis au Conseil ;</li> <li>■ Apprécier l'adéquation entre la stratégie du Groupe et les principes de RSE ;</li> <li>■ Prendre connaissance des constats formulés par l'organisme tiers indépendant.</li> </ul>

Au cours de l'année 2017, le taux de participation des administrateurs aux réunions des comités spécialisés a été de 99 %.

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

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée, de 9 membres, aux compétences complémentaires et variées, connaissant le métier et les enjeux de développement du Groupe. Ce comité réunit à la fois les Directions des pays et des Directions

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

À la date d'enregistrement du document de référence 2017, 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
M <sup>me</sup> Karine Alquier-Caro	Directrice des Achats	2001
M <sup>me</sup> Bénédicte Bahier	Directrice Juridique	2007
M. Antoine Burel	Directeur Financier	1993
M. Xavier Couturier	Directeur des Ressources Humaines	1988
M. Paolo Perino	Président de Bticino, Directeur de la Stratégie et du Développement	1989
M. John Selldorff	Président Directeur Général de Legrand North & Central America	2002
M. Patrice Soudan	Directeur Général Adjoint, Directeur des Opérations	1990
M. Frédéric Xerri	Directeur Export	1993

[ POUR EN SAVOIR PLUS ]

Document de référence 2017 – Chapitre 6 – Paragraphe 6.1

## 5 – Très bonne performance intégrée 2017 : objectifs <sup>(1)</sup> pleinement atteints

Legrand enregistre une très bonne performance <sup>(1)</sup> en 2017 et démontre sa capacité à créer de la valeur dans la durée pour l'ensemble de ses parties prenantes :

- la croissance rentable du Groupe accélère avec une progression de + 10,0 % du chiffre d'affaires consolidé, de + 12,9 % du résultat opérationnel ajusté et de + 13,2 % du résultat net

part du Groupe (reflétant notamment une bonne performance opérationnelle ainsi que la baisse des frais financiers) ;

- le cash flow libre normalisé progresse de + 17,8 % et s'établit à 735,2 M€ ; et
- le taux de réalisation de sa feuille de route RSE s'élève à 122 % ; ainsi, dès la quatrième année, Legrand atteint pratiquement l'objectif à cinq ans de sa feuille de route.

### PERFORMANCES FINANCIÈRES

Détail des performances financières :

(en millions d'euros sauf %)	2017	2016	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 520,8</b>	<b>5 018,9</b>	<b>4 809,9</b>
croissance totale	+ 10,0 %	+ 4,3 %	+ 6,9 %
croissance à périmètre et taux de change constants	+ 3,1 %	+ 1,8 %	+ 0,5 %
<b>EBITDA <sup>(1)</sup></b>	<b>1 241,5</b>	<b>1 109,0</b>	<b>1 056,4</b>
EBITDA récurrent <sup>(2)</sup>	1 262,7	1 134,1	1 084,4
<b>Résultat opérationnel ajusté <sup>(3)</sup></b>	<b>1 104,9</b>	<b>978,5</b>	<b>930,4</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	20,0 %	19,5 %	19,3 %
Résultat opérationnel ajusté récurrent <sup>(2)</sup>	1 125,4	1 003,6	958,4
<b>Résultat net <sup>(4)</sup></b>	<b>713,2 <sup>(8)</sup></b>	<b>630,2 <sup>(8)</sup></b>	<b>552,0</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,9 %	12,6 %	11,5 %
<b>Cash flow libre <sup>(5)</sup></b>	<b>695,8</b>	<b>673,0</b>	<b>666,0</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,6 %	13,4 %	13,8 %
<b>Cash flow libre normalisé <sup>(6)</sup></b>	<b>735,2</b>	<b>623,9</b>	<b>617,2</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	13,3 %	12,4 %	12,8 %
<b>Dettes financières nettes au 31 décembre <sup>(7)</sup></b>	<b>2 219,5</b>	<b>957,0</b>	<b>802,7</b>

(1), (2), (3), (4), (5), (6) et (7) : Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.15 du document de référence 2017 pour un rappel complet de l'ensemble des définitions.

(8) Ajustés des effets nets favorables des produits et charges d'impôt non récurrents significatifs consécutifs aux évolutions annoncées de la fiscalité, principalement en France et aux États-Unis (85,5 millions d'euros en 2017 et 61,2 millions d'euros en 2016), les résultats nets de 2017 et de 2016 se liraient respectivement 627,7 millions d'euros et 569,0 millions d'euros. Ces effets nets favorables sont ajustés car ils ne reflètent pas une performance sous-jacente.

### CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2017

Le chiffre d'affaires de 2017 est de 5 520,8 M€, en hausse de + 10,0 % par rapport à 2016.

La croissance des ventes à structure et taux de change constants ressort à + 3,1 %, l'ensemble des cinq zones géographiques étant en progression. Ces réalisations qui reflètent le renforcement des positions de marché du Groupe dans de nombreux pays, sont tirées à la fois par une croissance soutenue dans les nouvelles économies (+ 4,7 %) et de bonnes performances dans les pays matures (+ 2,4 %) et illustrent les lancements réussis de nouveaux produits ainsi que l'engagement des équipes dans l'ensemble des pays.

L'impact de la contribution de l'accroissement du périmètre lié aux acquisitions en 2017 est de + 7,8 %, et celui attendu en 2018 devrait dépasser + 7 % <sup>(2)</sup>.

L'effet de change sur le chiffre d'affaires s'établit à - 1,1 % en 2017. Sur la base des taux de change moyens de janvier 2018, (i) l'effet de change annuel sur le chiffre d'affaires 2018 devrait être d'environ - 4 % (environ - 6 % au premier semestre 2018 et environ - 2 % au deuxième semestre 2018) et (ii) les variations des taux de change ne devraient pas avoir d'impact sur la marge opérationnelle du Groupe.

(1) Il s'agit d'objectifs de performance intégrée qui combine résultats financiers et extra-financiers liés à la RSE, dans une définition élargie de l'entreprise créatrice de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

(2) Sur la base des acquisitions annoncées en 2017.

Il est rappelé que la croissance organique du premier trimestre 2017 était forte, représentant ainsi une base de comparaison exigeante avec notamment un effet de calendrier défavorable au premier trimestre 2018 et en particulier aux États-Unis.

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

■ **France** (16,3 % du chiffre d'affaires du Groupe) : la croissance organique du chiffre d'affaires en France s'élève à + 3,2 % en 2017.

Cette bonne performance relative traduit le renforcement des positions du Groupe en France, tiré notamment par le succès des initiatives commerciales et les lancements réussis de nouveaux produits, comme le portier connecté Classe 300X ou encore l'offre pour infrastructures numériques LCS<sup>3</sup>.

Le marché de la construction résidentielle neuve est en forte croissance sur l'ensemble de l'année. Sur la même période, l'activité de construction non résidentielle neuve progresse également et le marché de la rénovation est quant à lui en croissance très modérée.

En fin d'année 2017, et de façon ponctuelle, l'activité du bâtiment en France a connu une accélération marquée de la demande, ayant tiré la croissance organique du quatrième trimestre.

■ **Italie** (9,3 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires en Italie est en hausse à structure et taux de change constants de + 4,0 % pour l'ensemble de 2017.

Les réalisations de 2017 sont portées par l'accueil très favorable des offres connectées récemment lancées, dont le portier Classe 300X, l'offre de systèmes résidentiels *My Home Up* ou encore le nouveau thermostat intelligent *Smarter*. Dans un marché de la construction en très légère progression, cette belle performance démontre là également le succès des initiatives commerciales.

■ **Reste de l'Europe** (17,0 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires est en hausse de + 5,5 % à structure et taux de change constants par rapport à 2016.

Les pays d'Europe de l'Est réalisent de solides performances sur l'ensemble de l'année, comme en Russie, en Hongrie

ou encore en République Tchèque. La Turquie enregistre également une forte progression de ses ventes, bénéficiant d'une base de comparaison favorable au deuxième semestre de 2016.

En complément, l'activité progresse fortement dans un certain nombre de pays matures de la zone comme en Espagne, aux Pays-Bas, en Grèce ainsi que dans les pays scandinaves.

Les ventes au Royaume-Uni (moins de 2,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) sont en très légère hausse par rapport à 2016, l'activité étant en retrait au deuxième semestre seul.

■ **Amérique du Nord et Centrale** (33,0 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires progresse de + 1,7 % à structure et taux de change constants par rapport à 2016 et de + 7,6 % sur deux ans par rapport à 2015 du fait notamment de la très bonne performance aux États-Unis en 2016<sup>(1)</sup>.

Aux États-Unis seuls, la croissance organique s'établit à + 1,0 % en 2017<sup>(1)</sup> et à + 6,6 % sur deux ans par rapport à 2015. Cette belle réalisation traduit le renforcement des positions du Groupe aux États-Unis tiré par les lancements de nouveaux produits et de belles réussites commerciales.

Sur l'ensemble de l'année 2017, Milestone réalise une performance dans le haut de la fourchette de l'ambition annoncée<sup>(2)</sup> en novembre 2017 avec une croissance organique de ses ventes de + 3,0 %.

Les ventes progressent par ailleurs à deux chiffres au Mexique.

■ **Reste du Monde** (24,4 % du chiffre d'affaires du Groupe) : la croissance organique est de + 3,1 % par rapport à 2016.

Cette bonne performance est portée par un certain nombre de pays de la zone, comme la Chine, l'Indonésie, l'Algérie ou encore les Émirats Arabes Unis.

La croissance est également soutenue en Inde, grâce notamment à une nette progression des ventes au deuxième semestre, après un ralentissement temporaire de l'activité au deuxième trimestre en raison de la mise en place de la GST<sup>(3)</sup>.

Dans le reste de la zone, le chiffre d'affaires est notamment en retrait au Brésil, en Colombie et en Malaisie.

## RÉSULTAT ET MARGE OPÉRATIONNELS AJUSTÉS

Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de + 12,9 %, et s'établit à 1 104,9 M€, reflétant la capacité du Groupe à créer de la valeur par croissance rentable.

La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2016) s'élève à 20,1 % du chiffre d'affaires en 2017, en ligne avec la borne haute des objectifs (20,1 %). Après prise en compte des

acquisitions, la marge opérationnelle ajustée s'établit à 20,0 % du chiffre d'affaires.

Grâce à une bonne réactivité dans l'évolution de ses tarifs, le Groupe a pu, en 2017, plus que compenser en valeur absolue l'impact de la hausse marquée des prix des matières premières et des composants.

(1) Pour rappel, les États-Unis ont enregistré une croissance organique de + 5,6 % en 2016. Comme indiqué en page 4 du communiqué de presse des résultats annuels de 2016, publié le 9 février 2017, hors effets ponctuels liés au « succès de l'offre Digital Lighting Management », aux « belles réussites dans le non résidentiel » et aux « mises en stock ponctuelles dans le retail », la croissance organique se serait établie à environ + 3 % sur l'ensemble de 2016.

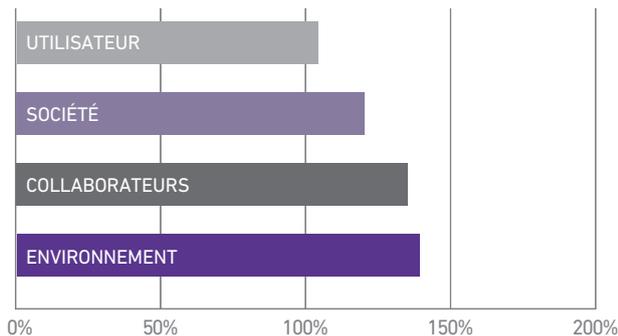
(2) Pour rappel, Legrand a indiqué en page 10 du communiqué de presse des résultats des neuf premiers mois de 2017 publié le 7 novembre 2017, une ambition de croissance des ventes de Milestone sur l'ensemble de l'année 2017 comprise entre + 2 % et + 3 %. Pour davantage de détails sur la croissance du chiffre d'affaires de Milestone en 2017, le lecteur est invité à lire la page 16 en annexe du communiqué de presse des résultats annuels de 2017 et de l'évolution de la Gouvernance publié le 8 février 2018.

(3) GST : Goods and Services Tax ; Taxe sur les biens et services.

## PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

Avec un taux de réalisation global de 122 % par rapport aux objectifs fixés pour fin 2017 (pour rappel, la feuille de route 2014-2018 comporte 21 priorités avec des jalons annuels), le Groupe est en avance sur le plan de marche prévu, traduisant ainsi la capacité de Legrand à faire progresser l'ensemble des 4 axes de sa feuille de route RSE.

### Taux de réalisation des objectifs 2017



- **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. Depuis 2014, les offres d'efficacité énergétique du Groupe ont permis d'éviter en valeur cumulée l'émission de 2,7 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>. Il a poursuivi le déploiement de sa politique de communication des impacts environnementaux de ses produits, avec 67 % de son chiffre d'affaires réalisés avec des produits disposant de PEP (Profil Environnemental Produits), soit la réalisation de l'objectif 2018 avec un an d'avance. 9 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs ont été engagés sur l'année. Près de 613 000 clients ont été formés depuis 2014 et 92 % du chiffre d'affaires du Groupe est couvert par un outil de gestion de la relation clients (de type CRM).
- **Société** : la responsabilité sociétale de Legrand s'applique à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction se fait dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et de politique d'achats. En 2017, près de 600 personnes supplémentaires ont été formées à l'éthique des affaires, portant à près de 2 900 le nombre de personnes formées depuis 2014

sur ces sujets. Le déploiement du programme de conformité s'est poursuivi dans plus de 50 pays. Le Groupe a par ailleurs continué à identifier et accompagner les fournisseurs sensibles en matière de RSE, et 215 plans d'actions ont été engagés sur une vingtaine de pays. Acteur solidaire, le Groupe s'engage en outre pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité. En 2017, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens sans frontières* ont permis à 320 000 <sup>(1)</sup> personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie. La Fondation Legrand a soutenu 34 projets depuis sa création.

- **Collaborateurs** : Legrand porte une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales. 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. Il a par ailleurs la volonté de développer les compétences et de promouvoir la diversité. En 2017, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits humains a été réalisée sur 100 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques. Les plans de maîtrise des risques professionnels et le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé couvre plus de 90 % de l'effectif du Groupe, et le taux de fréquence des accidents du travail a diminué de 51 % entre 2013 et 2017. 90 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation et 92 % des managers ont bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation.
- **Environnement** : Legrand est engagé depuis longtemps dans une démarche de préservation de l'environnement. Cette responsabilité concerne à la fois les sites du Groupe et la conception des produits. L'enjeu est d'innover pour limiter l'impact environnemental des activités de Legrand, notamment en favorisant la mise en place d'une économie circulaire. En 2017, 92 % des principaux sites industriels et logistiques du Groupe sont certifiés ISO 14001. L'intensité énergétique moyenne du Groupe a diminué de 17 % entre 2013 et 2016 (à périmètre courant). 90 % des déchets ont été aiguillés vers des filières de revalorisation et 93 % du chiffre d'affaires <sup>(2)</sup> du Groupe est conforme aux exigences de la réglementation RoHS.

[POUR EN SAVOIR PLUS]

Document de référence 2017 – Chapitre 4

## 6 – Perspectives 2018 <sup>(3)</sup>

Les projections macroéconomiques anticipent pour 2018 un contexte économique général toujours favorable. Sur ces bases, le Groupe entend poursuivre sa stratégie de croissance rentable et se fixe pour objectifs en 2018 :

- une progression organique de ses ventes comprise entre + 1 % et + 4 % ; et

- une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2017) comprise entre 20,0 % et 20,5 % du chiffre d'affaires.

Legrand poursuivra par ailleurs sa stratégie d'acquisitions, créatrice de valeur. Il est à noter que sur la base des acquisitions déjà annoncées, l'effet de périmètre favorable sur le chiffre 2018 est d'ores et déjà de plus de + 7 %.

En outre, Legrand continue ses efforts pour atteindre les objectifs 2018 des 21 priorités de la feuille de route RSE du Groupe.

(1) Donnée fournie par *Électriciens sans frontières* et représentant le nombre de personnes potentiellement impactées par les projets soutenus par Legrand.

(2) Incluant les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation RoHS.

(3) Objectifs 2018 annoncés le 8 février 2018, lors de la publication des résultats annuels 2017.

# PRÉSENTATION DU GROUPE



<b>2.1 – LEGRAND ET SON MÉTIER</b>	<b>16</b>
2.1.1 – Présentation générale	16
2.1.2 – Historique	21
<b>2.2 – UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE BASÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LEADERSHIPS</b>	<b>22</b>
2.2.1 – Legrand, un <i>leader</i> disposant d'un positionnement unique	23
2.2.2 – Un développement tiré par deux moteurs de croissance	24
2.2.3 – Un modèle économique créateur de valeur dans la durée	27
<b>2.3 – UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS</b>	<b>29</b>
2.3.1 – <i>Front Office</i>	29
2.3.2 – <i>Back Office</i>	32
<b>2.4 – AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>34</b>
2.4.1 – Fournisseurs et matières premières	34
2.4.2 – Propriétés immobilières, usines et équipements	35
2.4.3 – Information par zone géographique	37
2.4.4 – Concurrents	37

## 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 plusieurs centaines de milliers de références répartie en 7 grandes catégories :

- Interfaces utilisateurs : fonctions de commande (éclairage, volets roulants, chauffage etc.) et de branchements (prise de courant, de communication pour la voix, les données, les images, de recharge type USB, etc.) ;
- Cheminement de câbles : moulures, goulottes, support de câbles, chemins de câbles en fil, boîtes de sol, etc. ;
- Solutions de distribution d'énergie : disjoncteurs, parafoudres, jeux de barre d'alimentation, transformateurs, etc. ;
- Infrastructures numériques : distribution des données (solutions de précâblage cuivre ou fibre optique pour réseaux de données informatiques, téléphoniques et vidéo, prises RJ45, supports d'écran, etc.) ;
- Systèmes du bâtiment : gestion d'éclairage et d'énergie, systèmes résidentiels, assistance à l'autonomie, éclairage de sécurité, éclairage architectural, etc. ;
- UPS (*Uninterruptible Power Supply*, ou ASI : Alimentation Sans Interruption) ; et
- 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 entreprises de maintenance des bâtiments et les utilisateurs finaux – et soutenue par de nombreuses initiatives *marketing* et commerciales notamment grâce à de nouveaux outils digitaux.

La croissance externe constitue l'autre 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 a permis de financer la croissance du Groupe et de conserver une structure de bilan solide. En effet, alors que les initiatives liées aux nouvelles technologies se développent, le Groupe, dans le même temps et grâce à l'organisation industrielle mise en place en 2014, poursuit activement ses initiatives de productivité, notamment liées à la « digitalisation » de certains *process*, et d'optimisation de ses capitaux employés. Au total, les bénéfices de cette transformation industrielle permettent de contribuer au financement des initiatives de croissance liées aux nouvelles technologies.

Grâce à la solidité et à la démarche d'amélioration permanente de son modèle économique et en cohérence avec les quatre valeurs du Groupe – écoute client, innovation, éthique du comportement, valorisation des ressources – Legrand entend continuer à renforcer son profil de croissance rentable, durable et fortement générateur de *cash* pour 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 37 000 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, plus de 80 % de son chiffre d'affaires sont réalisés à l'international dont environ 33 % aux États-Unis (sur la base du chiffre d'affaires 2017 intégrant 12 mois des acquisitions réalisées en 2017), le premier pays du Groupe en termes de ventes. Au-delà des nouveaux segments de marché <sup>(1)</sup>, des macro-tendances sociétales – telles que le vieillissement de la population, la volonté croissante de réduire la dépense énergétique ou le développement des nouvelles économies – et technologiques – en particulier digitales avec l'Internet des Objets – offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe. En effet, l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments dont Legrand est le spécialiste se situe au cœur de ces évolutions et en particulier celles en relation avec le développement de l'Internet des Objets.

Plus généralement, Legrand a la conviction que les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement la valeur d'usage de ses produits et systèmes. Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine : innovation avec notamment le programme Eliot lancé en juillet 2015, acquisitions avec en particulier les rachats de Milestone AV Technologies, de Server Technology ou encore d'AFCO Systems Group en 2017, et signature de nombreux partenariats technologiques avec de grands groupes comme Amazon, Apple et Google ou des start-up (dans le domaine du contrôle de l'éclairage avec Lumenetix et Bios Lighting, spécialisées respectivement dans la gestion des couleurs et la prise en compte des cycles biologiques 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 nouvelles gammes d'interface utilisateurs connectées « Céline 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. Les réalisations à fin 2017 sont en avance sur ce plan de marche.

### 2.1.1.2 DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

Sous l'effet de macro-tendances sociétales telles que la protection de l'environnement, l'augmentation rapide des échanges de données, le vieillissement de la population, le développement des nouvelles économies, et de macro-tendances technologiques comme l'émergence de l'Internet des Objets, le « Big data », l'utilisation des technologies sans fil ou 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

##### Renforcement de la présence du Groupe dans la zone Amérique du Nord et Centrale

Grâce à ses efforts continus d'innovation complétés par 15 acquisitions au cours des 10 dernières années dans la zone Amérique du Nord et Centrale, le Groupe a réalisé en 2017 plus de 30 % de son chiffre d'affaires dans cette zone, renforçant ainsi ses positions de *leadership* (notamment dans l'infrastructure et l'alimentation Audio-Vidéo, en cheminement de câbles, contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique, solutions préconnectées pour réseaux Voix-Données-Images et câblage structuré pour bâtiments résidentiels). Plus particulièrement, les États-Unis, qui représentent environ 33 % des ventes du Groupe (sur la base du chiffre d'affaires 2017 intégrant 12 mois des acquisitions réalisées en 2017), sont depuis 2015 le pays numéro 1 en termes de chiffre d'affaires au sein du Groupe.

Plus spécifiquement, Legrand a réalisé en 2017, l'acquisition de Milestone AV Technologies, acteur de premier plan de l'infrastructure et de l'alimentation Audio-Vidéo (AV) aux États-Unis qui vient compléter les solides positions du Groupe dans ce domaine depuis le rachat de Middle Atlantic Products en 2011.

L'activité de Milestone est tirée par des évolutions de long terme, liées notamment à l'accroissement rapide des besoins et des modes de communication (travail collaboratif et à distance) et aux innovations technologiques (digitalisation des supports de promotion et *streaming* <sup>(2)</sup>). Avec plus de 75 % de ses ventes réalisées avec des produits numéros 1 sur leurs marchés (avec les marques Chief, Sanus et Dalite), Milestone bénéficie de positions de marché très solides et a enregistré en 2017 une marge opérationnelle ajustée de 21,8 %.

Ces belles réalisations sont le fruit d'un modèle de développement très proche de celui de Legrand, bâti sur l'innovation, une discipline financière maintenue dans la durée, un support commercial centré sur les clients et une vision intégrée de la performance prenant en compte des engagements RSE forts.

Par ailleurs, les complémentarités entre Milestone et Middle Atlantic Products, filiale de Legrand numéro un dans les armoires AV, devraient permettre des synergies à court et moyen terme pour le Groupe, estimées entre 1 % et 5 % du chiffre d'affaires de Milestone en 2016 (464 M\$). Dans ce cadre, Legrand a notamment créé une Division Audio-Vidéo en Amérique du Nord regroupant Milestone et Middle Atlantic Products (activités Audio-Vidéo historiques de Legrand) ainsi qu'une *Residential AV Business Unit* rassemblant les offres résidentielles Audio-Vidéo de Milestone, Middle Atlantic Products, Luxul, Nuvo, QMotion, Vantage et OnQ destinées à être distribuées par les équipes commerciales qui actuellement servent des canaux spécialisés comme *CEDIA* <sup>(3)</sup>.

##### Présence dans les nouvelles économies

Les nouvelles économies (Amérique latine, Amérique centrale, Europe de l'Est, Turquie, Asie hors Corée du Sud, Océanie hors Australie, Afrique et Moyen-Orient) présentent un potentiel de

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

(2) Accès numérique en continu à l'information.

(3) Association commerciale internationale regroupant les acteurs des systèmes résidentiels (fabricants, concepteurs et intégrateurs).

croissance à long terme. Compte tenu du fait qu'environ 15 % 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'ONU, en 2030, la classe moyenne représentera 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 physiques. Ce développement se fait de façon très répartie, les nouvelles économies représentent plus de 31 % du chiffre d'affaires du Groupe à fin 2017, le pays le plus important étant l'Inde (près de 6 % 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 pour les utilisateurs particuliers ou professionnels des produits de l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments.

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 lancement du programme Eliot en juillet 2015 visant à accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre du Groupe. Dans le cadre de cette initiative, Legrand s'est fixé les objectifs ambitieux d'enregistrer entre 2014 et 2020 une croissance annuelle moyenne à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et de doubler le nombre de ses familles de produits connectés, de 20 en 2014 à 40 en 2020. Les réalisations à fin 2017, avec notamment plus de 30 familles de produits connectés et une croissance totale des ventes annuelle moyenne de produits connectés d'environ 28 % entre 2014 et 2017, sont en avance sur le plan de marche ;
- des investissements de R&D de plus en plus consacrés à ces nouvelles technologies avec par exemple environ 45 % des effectifs de R&D dédiés en 2017 à l'électronique et aux offres numériques ;
- la mise en place de collaborations ou de partenariats stratégiques, et de nombreuses alliances technologiques, notamment dans les produits connectés avec la mise en place de « Works with Legrand » annoncée au CES de Las Vegas en 2018, programme destiné à permettre aux acteurs du bâtiment connecté de mettre en place des solutions interopérables avec celles du Groupe et qui compte d'ores et déjà plus de 20 partenariats. Legrand s'est ainsi notamment associé à Amazon, Apple ou encore Google et a également développé avec Samsung une nouvelle offre de gestion connectée « Guest room management » des chambres d'hôtel pour Marriott

International. Ce programme compte aussi des acteurs français offrant des solutions pour le bâtiment connecté dont BNP Paribas Real Estate et Vinci Immobilier ainsi que des start-up comme Netatmo, Lumenetix et Bios Lighting ;

- le développement d'offres destinées à de nouveaux usages, comme la possibilité de se connecter à sa maison depuis une voiture, conçu avec Renault, ou encore l'intégration de l'intelligence artificielle dans les portiers connectés à reconnaissance faciale de Shidean en Chine ; et
- la participation à de multiples alliances technologiques comme Open Connectivity Foundation, ZigBee Alliance, BACnet international ou encore LoRa Alliance là également dans le but d'assurer l'interopérabilité de son offre avec celle d'autres acteurs.

Legrand utilise également sa politique de croissance externe pour appuyer sa montée en puissance dans les domaines les plus prometteurs et a ainsi réalisé au cours des 3 dernières années :

- l'acquisition de Milestone (acteur de premier plan de l'infrastructure et de l'alimentation Audio-Video 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 ainsi que d'AFCO Systems Group (spécialiste américain des armoires Voix-Données-Images) ;
- les acquisitions de Server Technology Inc. (acteur de premier plan en Amérique du Nord dans le segment des *PDU* <sup>(1)</sup> intelligents), de Raritan (détenant également de solides positions en Amérique du Nord dans le segment des *PDU* <sup>(1)</sup> intelligents et spécialiste des commutateurs *KVM* <sup>(2)</sup>) ainsi que de Fluxpower et Primetech (spécialistes des *UPS* <sup>(3)</sup>) 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) ;
- 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* <sup>(3)</sup> triphasés.

#### 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 plus que doublé pour représenter plus de 38 % <sup>(4)</sup> des ventes totales de Legrand.

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

(2) *KVM* : un commutateur *KVM* permet de contrôler plusieurs ordinateurs à partir d'une console Écran, Clavier, Souris unique.

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

(4) Sur la base du chiffre d'affaires 2017 intégrant 12 mois des acquisitions réalisées en 2017.

### 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, complexifient et enrichissent 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 le nouveau portier connecté Classe 300X permettant de gérer l'accès au domicile à distance et primé pour son *design* aux *IF Design Awards 2016*, le système résidentiel *My Home*, les nouvelles solutions LCS<sup>3</sup> de câblage 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.

### Efficacité énergétique

Les bâtiments représentent aujourd'hui environ 35 % de l'énergie totale consommée dans le monde <sup>(1)</sup>.

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 2017) 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) ou l'IT. Legrand construit de belles positions dans ces nouvelles activités, et a ainsi réalisé en 2017 l'acquisition de Milestone AV Technologies, *leader* de l'alimentation et de l'infrastructure AV aux États-Unis, tout en bénéficiant du développement de ces canaux de distribution par la filière électrique.

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.

(1) Source : Agence Internationale de l'Énergie.

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

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 ; 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 plusieurs centaines de milliers de références à ses clients. Legrand renouvelle de façon régulière ses gammes de produits par l'intégration de fonctionnalités innovantes, grâce notamment aux nouvelles technologies.

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 7 grandes catégories :

- interface utilisateur ;
- distribution d'énergie ;
- systèmes du bâtiment ;
- cheminement de câbles ;
- infrastructures numériques ;

- UPS (*Uninterruptible Power Supply*, ou ASI : Alimentation Sans Interruption) ; 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 Interface utilisateur

Les interfaces utilisateur <sup>(1)</sup> 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.

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.

#### 2.1.1.3.2 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.

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

### 2.1.1.3.3 Systèmes du bâtiment

Les produits et systèmes du bâtiment regroupent :

- les solutions qui permettent la supervision de l'installation électrique dans les bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels. Ces solutions recouvrent notamment la gestion de l'éclairage et plus globalement 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 sécurité qui regroupent notamment l'éclairage de secours, les alarmes et le contrôle d'accès (notamment des portiers audio et vidéo) pour les bâtiments résidentiels et tertiaires. Ces systèmes de sécurité sont conçus afin de permettre une mise en service rapide par les installateurs électriques et d'offrir un maximum de souplesse, de commodité et de sécurité aux utilisateurs finaux ;
- les systèmes dédiés à l'assistance à l'autonomie.

### 2.1.1.3.4 Cheminement de câbles

Les chemins de câbles comprennent 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 Infrastructures 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 tertiaires (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 la nouvelle offre LCS<sup>3</sup>, 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.

### 2.1.1.3.6 UPS

Les *UPS* (*Uninterruptible Power Supply*: Alimentation Statique sans Interruption (onduleur)) 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 du Groupe regroupe des *UPS* modulaires ainsi que des *UPS* conventionnels.

### 2.1.1.3.7 Composants d'installation

Les composants d'installation regroupent 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/dans les nouvelles économies avec l'acquisition de *Pial*, numéro 1 de l'appareillage au Brésil ;
- 1984 : première implantation aux États-Unis avec l'acquisition de *Pass & Seymour*, numéro 2 américain de l'appareillage ;
- 1987 : entrée de Legrand au CAC 40 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 m<sup>2</sup>) 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 ;
- 2005 : Legrand devient un *leader* de l'appareillage en Chine avec le rachat de *TCL* ; le chiffre d'affaires total du Groupe dépasse 3 milliards d'euros ;
- 2006 : introduction en Bourse de Legrand sur Euronext Paris ; adhésion de Legrand au Pacte Mondial ;
- 2007 : le chiffre d'affaires total du Groupe dépasse 4 milliards d'euros ;
- 2010 : première émission d'Eurobond pour un montant de 300 millions d'euros et d'échéance 2017 ; 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 nouvelle 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.

## 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, en cohérence avec les quatre valeurs du Groupe – écoute client, innovation, éthique du comportement et valorisation des ressources – à accélérer sa croissance rentable et durable. Le Groupe cherche ainsi à développer ses activités à l'international, dans les nouveaux segments de marché, 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. Grâce à la solidité et à la recherche d'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 pour l'ensemble de ses parties prenantes.

## 2.2.1 – Legrand, un leader 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 ;
- en blocs d'éclairage de sécurité en Australie, en France, en Nouvelle-Zélande ou au Pérou ;
- dans les infrastructures numériques 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) Sur la base du chiffre d'affaires 2017 intégrant 12 mois des acquisitions réalisées en 2017.

(2) 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 %.

(3) 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 %.

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 % <sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires du Groupe en 2017. Legrand considère que ce positionnement concurrentiel de premier plan en fait, dans son domaine, la référence des distributeurs, des installateurs électriques, des prescripteurs et des 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 moteurs principaux de la demande, font confiance depuis de nombreuses années aux marques, produits et systèmes du Groupe pour leur sécurité, leur fiabilité et leur facilité d'installation et d'utilisation.

Legrand estime par ailleurs que son offre, qui comprend plusieurs centaines de milliers de références réparties dans plus de 90 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* <sup>(2)</sup> et *Bticino* <sup>(3)</sup> ; et
- sous un portefeuille étendu de plus de soixante 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*, *Intervox*, *Planet Watthom*, *Bticino*, *Sarlam*, *S2S*, *Zucchini*, *URA* et *Alpes Technologies* ;
- en Italie, *Bticino*, *Legrand*, *Zucchini*, *Cablofil* et *IME* ;
- dans la zone Reste de l'Europe, *Legrand*, *Bticino*, *Cablofil*, *Zucchini*, *Kontakt*, *Electrak*, *Estep*, *Inform*, *Neat*, *Tynetec*, *Minkels* et *CP Electronics* ;
- aux États-Unis et au Canada, *Legrand*, *Chief*, *C2G*, *Da-Lite*, *Finelite*, *Middle Atlantic Products*, *Pinnacle*, *Raritan*, *Sanus*, *Server Technology*, *Vantage* et *Wattstopper* ;
- dans la zone Reste du Monde, *Legrand*, *Bticino*, *Cablofil*, *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 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 45 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés sur le marché de la rénovation en 2017 et que les activités dans la construction neuve ont représenté environ 55 % de son chiffre d'affaires en 2017 ;
- le marché se répartit en trois secteurs, selon les catégories de bâtiments et d'utilisateurs finaux : le secteur tertiaire qui est lui-même composé de nombreux verticaux dont les tendances d'activité peuvent être différentes (avec des bâtiments tels que les hôtels, les bureaux et les commerces ou encore les bâtiments publics comme les écoles ou les hôpitaux) dans lequel Legrand estime avoir réalisé 52 % de son chiffre d'affaires en 2017, le secteur résidentiel (41 % de son chiffre d'affaires en 2017) et le secteur industriel (7 % de son chiffre d'affaires en 2017), répondant chacun à une dynamique de croissance propre ;
- le marché se caractérise par une activité principalement de flux alimentée par une multitude de commandes de faible valeur contrairement aux industries plus dépendantes de grands projets privés ou publics. Le marché est donc principalement diffus et pérenne, moins sensible aux effets de cycle que ne le sont notamment les marchés de la haute et de la moyenne tension ou des infrastructures ;
- en outre certaines activités comme les nouveaux segments de marché (infrastructures numériques, efficacité énergétique, systèmes résidentiels et assistance à l'autonomie) sont davantage tirées par des évolutions technologiques, sociales et sociétales que par le marché de la construction ;
- enfin, une présence géographique fortement diversifiée limite la dépendance du Groupe à la performance particulière d'un ou plusieurs pays. Legrand dispose ainsi d'implantations commerciales et industrielles dans 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<sup>(1)</sup> 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 of things, communication, collecte et traitement de données, pilotage à distance etc.*) ;
- interopérabilité et intégration dans l'offre de nombreuses nouvelles technologies permettant aux utilisateurs finaux

(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.

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
- nouveaux *designs*.

### 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, en particulier dans le cadre de son 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 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, le portier connecté permettant un contrôle d'accès à distance, l'écomètre permettant de mesurer et de suivre sur des outils mobiles l'énergie consommée dans les principaux usages, le thermostat connecté *Smarter* récomposé du prix « *IF Design Awards* » en 2017, les commandes intégrant plusieurs technologies de communication comme le Zigbee ou encore la solution de prises et interrupteurs connectés « *Céliane with Netatmo* » récompensée aux « *CES Innovations Design and Engineering Awards 2017* » dans les catégories « *Smart Home* <sup>(1)</sup> » et « *Home Appliances* <sup>(2)</sup> ».

Legrand porte également ses efforts sur des offres économiques permettant de répondre à l'ensemble des besoins de ses marchés.

Le Groupe a par ailleurs développé une expertise particulière en termes d'efficacité énergétique afin de réduire les consommations d'énergie et l'impact environnemental des bâtiments avec en particulier les solutions de gestion d'éclairage, de mesure et de gestion des consommations ou des offres de protection dédiées aux équipements photovoltaïques (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 ainsi 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 *SBU*s (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 2017, près de 2 300 salariés répartis dans plus de 20 pays exerçaient une activité de recherche et développement, dont près de 30 % dans les nouvelles économies.

Plus généralement, environ 45 % des effectifs de recherche et développement sont dédiés en 2017 à l'électronique et aux offres numériques.

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* <sup>(3)</sup>, 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 plus de 3 700 brevets actifs dans près de 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 plus de 1 500 systèmes et technologies différents. La durée de vie moyenne du portefeuille de brevets du Groupe est de plus de neuf 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 ;

(1) *Maison connectée.*

(2) *Équipement domestique.*

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

■ 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* <sup>(1)</sup> », 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

Le marché accessible du Groupe, que Legrand estime à plus de 100 milliards d'euros contre environ 60 milliards d'euros en 2007, 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 plus de 5 % en 2017, Legrand est un des acteurs de référence du marché. La fragmentation du marché tient en partie aux différences de standards et de normes techniques applicables 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, dont l'acquisition éventuelle peut représenter une opportunité de croissance pour Legrand.

#### 2.2.2.2.2 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* <sup>(1)</sup> », c'est-à-dire d'entreprises complémentaires des activités du Groupe et 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. Puis, une cellule de *Corporate Development* dédiée est responsable du suivi de l'ensemble du processus d'acquisition et est en particulier en charge de coordonner l'action des différentes équipes du Groupe pouvant être impliquées dans 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 une 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 plus de 160 sociétés. En 2017, en particulier, Legrand a réalisé 6 opérations de croissance externe, dont l'acquisition de Milestone, *leader* de l'infrastructure et de l'alimentation Audio-Vidéo (voir paragraphe 2.1.1.2.1).

#### 2.2.2.2.3 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.

(1) Sociétés complémentaires des activités du Groupe.

## 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*.

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 2017 environ 69 %<sup>(1)</sup> 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 2017.

(1) Sur la base du chiffre d'affaires 2017 intégrant 12 mois des acquisitions réalisées en 2017.

### 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 deux émissions obligataires en 2017, pour un montant total de 1,4 milliard d'euros dans le cadre du financement de l'acquisition de Milestone AV Technologies (1,0 milliard d'euros) et de ses opérations de refinancement (400 millions d'euros).

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 les parts de marché locales, famille de produits par famille de produits qui conditionnent la rentabilité. 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 contrat de performance 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 2017 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 3,83 % du capital de la Société au 31 décembre 2017.

### Une « création de valeur » dans la durée

Sur la période 2006-2017, les capitaux employés <sup>(1)</sup> du Groupe ont augmenté uniquement d'environ 3 % par an, alors que le résultat net par action <sup>(2)</sup> était lui en hausse d'environ 8 % par an sur cette même période.

## 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, logistique) 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, 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.

#### 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.

(1) Les capitaux employés sont définis comme la somme de la dette nette et des capitaux propres minorée des participations dans les entreprises associées, ajustée des réévaluations d'actifs liées à l'acquisition de Legrand France en 2002 et nettes des impôts différés afférents.

(2) Calculé sur la base du résultat net part du Groupe ajusté. 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 Etats-Unis. Cet effet net favorable est ajusté car il ne reflète pas une performance sous-jacente.

### 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 2017. 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.
- 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 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 2017 (voir paragraphe 4.6.2.2 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. En cas d'urgence, les produits qui ne sont pas stockés par les distributeurs peuvent être livrés dans un délai de 24 à 48 heures partout en France grâce au service « Dispo-Express » ;
- *la gestion des stocks*. Aux États-Unis, Wiremold et Legrand Data Communications, filiales 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 CO<sub>2</sub> 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 2017 les ventes à Sonepar et Rexel ont représenté approximativement 20 % 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 2017. Les autres principaux clients de Legrand comptent notamment FinDea, Graybar, CED, Lowe's, SOCODA, Wesco, Anixter, Comet, Comoli Ferrari, Partelec, Megawatt, Menards et Bunnings.

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

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

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

Legrand propose des formations aux distributeurs et aux installateurs électriques locaux notamment dans ses centres de formation internationaux Innoval situés en France mais aussi au Moyen Orient, en Asie ou encore en Amérique du Sud. Au total, ce sont 20 centres de formation à travers le monde qui accueillent et forment les acteurs de la filière électrique. 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 60 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 2017, les centres Innoval ont accueilli plus de 7 300 clients en visite et près de 5 200 stagiaires en formation. En outre, Legrand organise des

formations locales dans de nombreux pays et notamment en Italie, au Brésil, au Royaume-Uni ou encore au Chili et à Dubaï.

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, XLPro<sup>3</sup> 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 Pro<sup>3</sup> 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 ponctuelle des 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. Legrand 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*) 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.

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](http://www.legrand.com) et de sites Internet en langue locale dans la plupart des pays où le Groupe est implanté. Ainsi, en 2017 les sites du Groupe ont totalisé plus de 114 millions de pages vues et les vidéos Legrand sur YouTube® ont totalisé plus de 32 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 l'éclairage de sécurité, les *UPS*<sup>(1)</sup> 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 ;

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

- rationalisant et optimisant les sites industriels ;
- spécialisant certains sites par ligne de produits ou par technologie pour atteindre une taille critique et éviter la dispersion des moyens et des compétences ;
- appliquant de manière systématique à tout nouveau projet une approche « *make or buy* » afin de décider entre l'investissement dans de nouveaux actifs de production ou le recours à la sous-traitance et ainsi gagner en flexibilité et adaptabilité tout en réduisant les capitaux employés ; et
- déployant les meilleures pratiques industrielles dans les unités de production, visant une excellence opérationnelle globale (productivité, capitaux employés, qualité, services clients...).

Dans le même temps, le Groupe investit de façon ciblée dans la digitalisation de son outil de production en :

- déployant progressivement des 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 en
- ayant recours à des solutions intelligentes d'assistance à la production, telles que les AGV <sup>(1)</sup>, les Cobots <sup>(2)</sup>, 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 Russie où Legrand investit dans la construction d'un site, destiné à localiser la production de gammes d'appareillages et de solutions de distribution d'énergie commercialisées sur le marché russe.

## ■ 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 SBU's ;
- 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 prix dans les critères de choix d'approvisionnement ; et
- l'implication des acheteurs dans le processus de développement de produits nouveaux afin de réaliser des économies dès la conception des produits et de cibler de futurs fournisseurs.

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

- globalisation des achats pour l'ensemble du Groupe ;
- achat des matières premières et composants dans des pays où les coûts sont moindres ; et
- optimisation continue des spécifications des matières premières et composants (productivité achat, dont *redesign to cost*...).

## ■ LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN

L'objectif de Legrand en matière de logistique et de *supply chain* est d'assurer la livraison des produits dans les délais requis en optimisant les coûts de transport, de stockage et le niveau de stocks tout en veillant à minimiser l'empreinte environnementale des flux.

À cet effet, les temps de cycle (approvisionnement, production et distribution) sont pris en compte et anticipés 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.

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* 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*. Il s'agit d'organiser les plans de charges et les plans d'approvisionnement pour un meilleur équilibre entre besoins et ressources.

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

(2) Cobot : robot collaboratif.

■ 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.

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 2017 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 2017, 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 2016 et 2017 :

(% du chiffre d'affaires consolidé)	2017	2016
Matières premières	9,5 %	8,6 %
Composants	22,5 %	23,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>32,0 %</b>	<b>31,7 %</b>

## 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 la production près de ses lieux de commercialisation, en appliquant de manière systématique une approche « *make or buy* » à l'échelle du Groupe et en 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 :

- du site d'Ospedaletto détenu en crédit-bail ;
- des sites de Boxtel, Corsico, Carcavelos, Diadema, Dayton, Fairfield, Fort Mill, Huizhou, Jhajar, Istanbul, Madrid, Mumbai, Murthal, 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 pesant sur les immobilisations corporelles décrites ci-dessous.

Site ou filiale	Taille (en milliers de m <sup>2</sup> )	Activité principale	Localisation
<b>France</b>			
Legrand Limoges	185	Siège social/Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Limoges et sa région
Autres sites français	232	Production/Services administratifs/ Distribution	Malaunay, Fontaine-le-bourg, Sillé-le-Guillaume, Senlis, Saint-Marcellin, Antibes, Strasbourg, Bagnolet, Pantin, Montbard, Pau, Lagord, Pont à Mousson, Belhomert
Verneuil	90	Stockage	Verneuil-en-Halatte
<b>Italie</b>			
Bticino Italie, IME	235	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Varèse, Erba, Naples, Bergame, Tradate, Ospedaletto, Alessandria, Reggio nell'Emilia, Corsico
<b>Portugal</b>			
Legrand Electrica	25	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Carcavelos
<b>Royaume-Uni</b>			
Legrand Electric	32	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Scarborough, West Bromwich, Consett, Blyth
<b>Espagne</b>			
Legrand España	22	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Madrid, Barcelone
<b>Pologne</b>			
Legrand Polska	34	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Zabkovic
<b>Hongrie</b>			
Legrand Zrt	30	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Szentes
<b>Allemagne</b>			
Legrand-Bticino	15	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Soest



Site ou filiale	Taille (en milliers de m <sup>2</sup> )	Activité principale	Localisation
<b>États-Unis et Canada</b>			
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	341	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
<b>Mexique</b>			
Bticino de Mexico	56	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Queretaro, Tijuana
<b>Brésil</b>			
Legrand Brazil, Cemar, HDL, SMS, Daneva	79	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Caxias do Sul, Manaus, Sao Paulo, Aracaju, Vila Varela
<b>Colombie</b>			
Legrand Colombia	15	Production/Services administratifs/ Stockage	Bogota
<b>Chine</b>			
Rocom, Legrand Beijing, TCL, Legrand, Shidean, Raritan	124	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Dongguan, Beijing, Huizhou, Shenzhen, Wuxi, Shanghai
<b>Russie</b>			
Kontaktor, Firelec	100	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Oulyanovsk, Moscou
<b>Australie et Nouvelle-Zélande</b>			
HPM	36	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Sydney, Melbourne
<b>Inde</b>			
Legrand India, Indo Asian Switchgear, Numeric UPS, Adlec Power	121	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Jalgaon, Nashik, Sinnar, Mumbai, Noida, Murthal, Haridwar, Chennai, Pondichéry, Jhajjar
<b>Malaisie</b>			
Megapower, SJ Manufacturing	25	Production/Services administratifs/ Stockage	Seri Kembangan, Shah Alam
<b>Pays-Bas</b>			
Legrand Nederland, Aegide-Minkels, Milestone	50	Production/Services administratifs/ Stockage	Boxtel, Veghel, Weert
<b>Égypte</b>			
EMB Egypt	10	Production/Distribution/ Services administratifs	Sadat city
<b>Turquie</b>			
Legrand Elektrik, Estap, Inform	43	Production/Services administratifs/ Stockage	Gebze, Istanbul
<b>Arabie saoudite</b>			
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 en cinq 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 4.6.2.2 du présent document de référence pour la répartition des effectifs moyens du Groupe par zone géographique et par catégorie (*Front Office* et *Back Office*).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, la zone États-Unis/Canada est devenue la zone Amérique du Nord et Centrale et inclut les États-Unis, le Canada, le Mexique ainsi que les autres pays d'Amérique centrale. Cette évolution reflète la nouvelle organisation de Legrand en Amérique du Nord suite au regroupement sous une même responsabilité des pays précédemment mentionnés, en cohérence avec la structure des marchés dans cette zone.

02

## 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 :

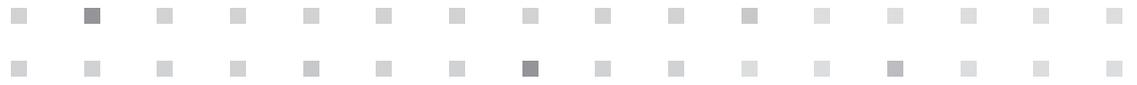
- les divisions de grandes sociétés multinationales qui concurrencent Legrand sur de nombreux marchés nationaux, sur tout ou partie de l'offre produits de Legrand, telles que : ABB, Eaton, Honeywell, Panasonic, Schneider Electric, Siemens ;
- des sociétés spécialisées intervenant sur une ou deux familles 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), 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, Chint en Chine.

# 02

## PRÉSENTATION DU GROUPE



# CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

# 03

<b>3.1 – ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES</b>	<b>40</b>
<b>3.2 – DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>42</b>
<b>3.3 – DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES</b>	<b>43</b>
<b>3.4 – DISPOSITIF D'AUDIT INTERNE</b>	<b>44</b>
<b>3.5 – PROCÉDURES D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE</b>	<b>44</b>
<b>3.6 – FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE MAÎTRISE EN PLACE</b>	<b>46</b>
<b>3.7 – ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES</b>	<b>58</b>

## 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 évolue régulièrement 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 diffusées largement au sein des équipes. À titre d'exemple, la Charte des fondamentaux et son Guide d'application présentent les valeurs du Groupe, le Guide des bonnes pratiques des affaires, la Charte de la prévention et la Charte de l'environnement ; les pratiques commerciales sont encadrées par la Charte de la concurrence et le Guide des bonnes pratiques des affaires ;
- 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 (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 le 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, 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 26 personnes en 2017.

Le responsable de la fonction au niveau Groupe a un accès direct au Président du Comité d'audit qu'il rencontre de manière indépendante dans le cadre de la préparation des Comités d'audit.

Le responsable de la fonction au niveau Groupe est rattaché au Président 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 paragraphe 3 du 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 2017 révèle qu'au global les entités du Groupe présentent un taux de conformité de 90 % au « dispositif minimum de contrôle interne », semblable à 2016. 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 vont être 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.

03

### 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.
- 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.

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place	
<b>Risques stratégiques</b>		<b>3.6.1</b>
Conjoncture politique, sociale et économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Présence mondiale</li> <li>■ Diversité sectorielle de l'offre et nouvelles activités en croissance</li> <li>■ Suivi de l'actualité et de l'activité par zone géographique</li> </ul>	3.6.1.1.
Environnement concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veille de marché</li> <li>■ Investissement en recherche et développement et <i>marketing</i></li> <li>■ Maîtrise des coûts</li> <li>■ Gestion des prix de ventes</li> <li>■ Développement du e-commerce</li> </ul>	3.6.1.2.
Rupture technologie et transformation digitale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Chief Digital Officer</i> et plan d'accélération digitale</li> <li>■ Programme Eliot</li> <li>■ Équipe dédiée Innovation et Systèmes &amp; Programme d'innovations transverses</li> <li>■ Innovation et R&amp;D</li> <li>■ Partenariats stratégiques</li> </ul>	3.6.1.3.
Croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Équipe dédiée aux acquisitions</li> <li>■ Processus rigoureux de <i>due diligence</i></li> <li>■ Dispositif d'arrimage éprouvé, intégrant des compétences multidisciplinaires</li> </ul>	3.6.1.4.
Propriété intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Département dédié et réseau de correspondants dans le Groupe</li> <li>■ Appel ponctuel à des experts</li> <li>■ Utilisation de cabinets de conseils de renommée internationale</li> </ul>	3.6.1.5.

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place		
<b>Risques opérationnels</b>		<b>3.6.2</b>	
Défaut fournisseur ou mauvaises pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Démarche systématique de qualification des fournisseurs</li> <li>■ Identification des fournisseurs critiques (interdépendance, fragilité financière, risques relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)</li> <li>■ Démarche de réduction du risque fournisseur (stratégie <i>multi-sourcing</i>, sécurisation des approvisionnements, plan d'action RSE)</li> <li>■ Audit RSE des fournisseurs</li> <li>■ Politique d'achats responsables – Labellisation « Relations Fournisseurs Responsables »</li> </ul>	3.6.2.1.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Surveillance de marché</li> <li>■ Globalisation des achats</li> <li>■ Analyse de sensibilité au coût des matières premières</li> <li>■ Plan de substitution</li> </ul>	3.6.2.2.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Processus de gestion des talents</li> <li>■ Mécanismes de motivation et de fidélisation des collaborateurs clés</li> <li>■ Accompagnement à l'intégration des nouveaux salariés</li> <li>■ Indicateurs quantitatifs et qualitatifs via un reporting dédié</li> </ul>	3.6.2.3.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concentration limitée des activités industrielles</li> <li>■ Identification des risques et vulnérabilités et plan de prévention</li> <li>■ Investissements réguliers en modernisation et en maintenance du dispositif industriel</li> <li>■ Audits externes</li> <li>■ Programme mondial d'assurance des risques dommage et perte d'exploitation</li> </ul>	3.6.2.4.	
Continuité et sécurité des systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Équipe dédiée</li> <li>■ Masterplan sécurité</li> <li>■ Gouvernance spécifique</li> <li>■ Audit des dispositifs en place</li> </ul>	3.6.2.5.	
<b>Risques réputationnels et de conformité</b>		<b>3.6.3</b>	
Qualité et sécurité des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique qualité</li> <li>■ Certification ISO 9001 des sites de production</li> <li>■ Qualification des produits par des laboratoires certifiés</li> <li>■ Processus de gestion des insatisfactions clients</li> <li>■ Enquêtes de satisfaction</li> <li>■ Procédure de gestion des rappels de marché</li> <li>■ Fonction dédiée à la veille réglementaire et à la normalisation</li> <li>■ Recours à des experts externes</li> </ul>	3.6.3.1.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réseau de <i>Compliance Officers</i> présents dans chaque pays</li> <li>■ Programme de compliance</li> <li>■ Guide des Bonnes Pratiques des Affaires</li> <li>■ Charte de la concurrence</li> <li>■ Matrice des risques et contrôle en place par pays</li> <li>■ Dispositif d'alerte éthique et fraude</li> <li>■ Plan de formation et de communication</li> </ul>	3.6.3.2.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Responsable Sécurité/Santé au Travail (SST) et un réseau de correspondants</li> <li>■ Politique de Prévention basée sur des référentiels internationaux</li> <li>■ Charte Legrand en matière de Droits humains</li> <li>■ Cartographie des risques en matière de Droits humains au travail</li> <li>■ Démarche d'achats responsables</li> </ul>	3.6.3.3.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Principe appliqué du « Privacy by Design » pour les produits Eliot</li> <li>■ Audits de sécurité et tests d'intrusions</li> <li>■ <i>Privacy Impact Assessment</i> systématique sur les produits connectés</li> <li>■ Équipe projet « Règlement Européen sur le Protection de la donnée »</li> </ul>	3.6.3.4.	
	Respect de l'environnement et changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Département dédié et réseau de correspondants dans le Groupe</li> <li>■ Axe « Limiter notre impact sur l'environnement » de la feuille de route RSE 2014-2018</li> <li>■ Démarche de certification ISO 14001, ISO 50001 et audits environnementaux</li> <li>■ Reporting environnemental conforme à Grenelle 2 et Global Reporting Index</li> <li>■ Plan de réduction de l'empreinte carbone</li> </ul>	3.6.3.5.



Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place	
<b>Risques financiers</b>		3.6.4.
Contrôle interne et non-conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Équipe d'audit interne Groupe</li> <li>■ Référentiel de contrôle interne et dispositif d'auto-évaluation</li> <li>■ Reporting systématique des fraudes</li> </ul>	3.6.4.1.
Risques de contrepartie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suivi régulier de la notation financière des CDS <sup>(1)</sup> des principales contreparties</li> </ul>	3.6.4.2.
Risque de financement et de liquidité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suivi régulier de l'échéancier de remboursement de la dette</li> <li>■ Headroom mobilisable</li> </ul>	3.6.4.3.
Risque de taux	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dette à taux majoritairement fixe</li> </ul>	3.6.4.4.
Risque de change	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Couverture « naturelle » des risques de change</li> <li>■ Couverture des positions de change intra-Groupe significatives</li> </ul>	3.6.4.5.
Risque crédit client	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reporting spécifique sur les en-cours clients</li> <li>■ Programme d'assurance risque crédit</li> </ul>	3.6.4.6.
Risques liés aux litiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procédure de revue des litiges significatifs</li> </ul>	3.6.4.7.
Valeur des marques et des goodwill	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Test annuels de dépréciation</li> </ul>	3.6.4.8.

(1) CDS : Credit Default Swap.

## 3.6.1 – Risques stratégiques

### 3.6.1.1 CONJONCTURE POLITIQUE, SOCIALE ET ÉCONOMIQUE

L'activité de Legrand pourrait être affectée par des changements de conjonctures politique, sociale ou économique, générale ou locale, et par l'évolution des secteurs et des pays dans lesquels évolue le Groupe.

Les ventes des produits de Legrand dépendent principalement de la demande des installateurs électriques et numériques et des entreprises du bâtiment. Cette demande est essentiellement fonction du niveau d'activité des secteurs de la rénovation et de la construction neuve des bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels dans les zones géographiques où Legrand opère. À des degrés divers, le niveau d'activité dans ces secteurs est sensible aux fluctuations de la situation politique, sociale et économique générale et locale.

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.

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).

Enfin, 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.

### 3.6.1.2 ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

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

Certains concurrents de Legrand, parmi lesquels ceux mentionnés au paragraphe 2.4.4 du présent document de référence, pourraient, en raison de leur taille, disposer de ressources financières et commerciales supérieures à celles de Legrand. Les concurrents de Legrand pourraient être capables de lancer des produits présentant des caractéristiques supérieures ou à des prix inférieurs, d'intégrer des produits et systèmes plus efficacement, de conclure des contrats de longue durée avec certains des clients de Legrand ou encore d'acquérir des sociétés constituant également des cibles potentielles pour Legrand. Legrand pourrait perdre des parts de marché s'il ne parvenait pas à proposer une largeur de gamme, une technologie, des prix ou une qualité au moins comparable à celle de ses concurrents ou à tirer avantage des nouvelles opportunités commerciales offertes par ses acquisitions. Son chiffre d'affaires et sa rentabilité pourraient en être affectés. En outre, Legrand, pour préserver sa compétitivité, effectue régulièrement des

lancements de nouveaux produits qui, s'ils ne rencontraient pas le succès attendu, pourraient impacter défavorablement l'activité de Legrand sur les pays concernés par ces lancements.

Certains concurrents pourraient quant à eux bénéficier d'une meilleure connaissance des marchés nationaux et de leurs relations de longue date avec les installateurs électriques et, ainsi, profiter d'un avantage concurrentiel. En outre, l'évolution du marché des produits de Legrand vers des systèmes intégrés et connectés, pourrait voir émerger de nouveaux entrants et conduire à une concurrence accrue, conduisant à une baisse des ventes, une perte de parts de marché ou encore une augmentation des coûts du Groupe, du fait de dépenses commerciales et de *marketing* ou des frais de recherche et développement.

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

Par ailleurs, le marché sur lequel opère Legrand pourrait faire l'objet d'intégrations verticales, certains distributeurs choisissant de devenir également producteurs.

Enfin, dans un contexte de développement du e-commerce, le Groupe pourrait perdre des parts de marché au profit de nouveaux entrants distribués en ligne. (voir paragraphe 2.1.1.2.4).

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 gestion des prix de ventes, de recherche et développement et 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).

### ■ 3.6.1.3 RUPTURE TECHNOLOGIE ET TRANSFORMATION DIGITALE

Dans un contexte de digitalisation de l'économie et de développement rapide des objets connectés, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de se développer sur de nouveaux marchés porteurs ou être menacé sur certains segments de marché historiques si son offre produits ne répondait pas aux nouvelles attentes des utilisateurs.

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, et au-delà du déploiement du programme Eliot et de son offre d'Objets Connectés, le *Chief Digital Officer* anime un programme d'accélération « digital » qui vise à l'amélioration de l'expérience client, l'expérience employée et l'excellence opérationnelle grâce aux apports des nouvelles technologies.

Par ailleurs, une Direction Innovation et Systèmes, travaillant de manière transverse avec les différentes *Strategic Business*

*Units (SBUs)* du Groupe, exerce un rôle de veille sur les architectures des systèmes, sur l'interopérabilité, sur les tendances technologiques, et sur la standardisation et la propriété intellectuelle, lui permettant de définir les orientations du Groupe, en particulier en matière d'innovation. Un programme d'innovation organisé autour de 4 thèmes clefs (Économie d'énergie ; *Internet Of Systems* et intelligence artificielle ; évolution de l'installation ; nouvelles technologies), structure les projets menés par chaque *SBU* (Économie d'énergie ; *Internet of Systems* et intelligence artificielle ; évolution de l'installation ; nouvelles technologies).

En outre, chaque *Strategic Business Unit (SBU)* analyse de manière permanente les produits, les technologies et les marchés en présence. Les dépenses de recherche et développement représentent 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.

Enfin, de nombreux partenariats sont signés avec de grands acteurs des nouvelles technologies en vue de développer en commun avec eux des offres de produits connectés et interopérables. Le Groupe est également membre depuis de nombreuses années de plusieurs associations ou alliances technologiques.

### ■ 3.6.1.4 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 <sup>(1)</sup> » 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 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

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

approfondies de la situation de l'entreprise cible. Tout projet d'acquisition fait l'objet, à chaque stade important de l'opération et selon un processus formalisé, de revues et de validations permettant de confirmer son intérêt et de fixer les conditions et paramètres pris en compte pour aboutir à sa réalisation. La société acquise est ensuite intégrée dans le système de reporting financier du Groupe, et, plus largement, arrimée au Groupe selon des processus dédiés et supervisés par un Comité de pilotage pluridisciplinaire 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 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.

### ■ 3.6.1.5 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 et 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.

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 1 892,0 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2017, contre 1 722,6 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 – Risques opérationnels

### ■ 3.6.2.1 DÉFAUT OU MAUVAISES PRATIQUES D'UN FOURNISSEUR

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 représenter un risque important sur 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.

Globalement, la répartition géographique des approvisionnements (par origine : France 14,1 %, Italie 14,6 %, Reste de l'Europe 14,1 %, Amérique du Nord et Centrale 22,5 %, Reste du Monde 34,7 %) 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 2017 environ 6 % du montant total des achats, stable par rapport à 2015, et aucun d'entre eux individuellement n'atteint le seuil de 1 %.

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, adressant, 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.).

Enfin, pour s'assurer du respect par les fournisseurs des engagements pris par le Groupe en terme de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Direction des achats Groupe a mis en place une méthodologie d'audit de fournisseurs sur des familles d'achats à risque ou dans des zones sensibles. Afin d'étalonner sa méthodologie d'audit interne RSE, en 2017, Legrand a ainsi fait réaliser comparativement 7 audits par un organisme externe.

Ces aspects sont détaillés dans le paragraphe 4.3.2 « Assurer des achats responsables » du présent document de référence.

Enfin, Legrand fait partie du label « Relations Fournisseur Responsables », qui distingue les entreprises françaises qui font preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Attribué pour une durée de trois ans, le label s'inscrit dans le prolongement et la mise en application des principes de la Charte Relations Fournisseur Responsables. Legrand a été renouvelé en 2015 suite à la réalisation d'un audit par ASEA, cabinet agréé par le label.

### 3.6.2.2 COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES ET DES COMPOSANTS

Legrand est exposé au risque d'augmentation du prix des matières premières, dont les principales sont les métaux, les plastiques, et les matériaux d'emballage, et des composants. Notamment, Legrand pourrait ne pas être en mesure de répercuter, immédiatement ou à terme, les hausses du coût des matières premières et composants sous forme de hausses de prix de ses produits. Les coûts du Groupe pourraient donc augmenter sans progression équivalente des ventes, avec un impact direct sur la marge opérationnelle du Groupe.

Les prix des composants et des matières premières sont analysés de manière permanente : une fonction est dédiée à l'analyse de la performance achat en central. Cette performance est suivie dans des comités dédiés, les effets-prix achats sont reportés mensuellement par les entités productrices, partagés et communiqués avec les entités commerciales pour une adaptation des prix de vente le cas échéant.

L'analyse globale de sensibilité aux cours des matières premières, réalisée régulièrement, est présentée à la note 5.1.2.3 du chapitre 8. À noter qu'aucun instrument financier de couverture du risque de matières premières n'a été utilisé en 2017.

### 3.6.2.3 TALENTS ET COMPÉTENCES

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.

Legrand a ainsi fondé une politique de Ressources Humaines destinée à attirer, conserver et développer les expertises, talents et compétences nécessaires à l'exercice de ses activités dans le monde entier. La fonction ressources humaines est présente dans l'ensemble des pays, avec une filiale ou un bureau selon la taille ; elle est présente sur place, sinon, assurée à des niveaux régionaux.

Legrand a notamment déployé des mécanismes de motivation et de fidélisation de ses collaborateurs clés (voir paragraphe 2.2.3.3 du présent document de référence), et fait de la gestion des compétences et des talents une des priorités de la feuille de route RSE du Groupe. Information détaillée présentée dans le paragraphe 4.4.3.1 du présent document de référence.

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 en 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) 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). Les résultats sont présentés régulièrement à la Direction des ressources humaines Groupe. Il intègre le risque social et l'appréciation de son évolution, mais aussi les tendances en matière de fidélisation. Un reporting annuel RH, permet de consolider les indicateurs sociaux, présentés en synthèse au paragraphe 4.6.2 du présent document de référence.

Des dispositifs d'alerte sont également mis en œuvre pour informer rapidement le Groupe sur le départ de fonctions 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.

#### 3.6.2.4 CONTINUITÉ D'EXPLOITATION

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

Le risque de survenance de tels événements et l'exposition globale du Groupe qui pourrait en résulter se trouvent limités par 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 conjointement avec les assureurs du Groupe. Ces analyses intègrent les événements liés aux risques climatiques (inondations, neiges, tempêtes) et les risques techniques (incendie, bris de machines, fuite de gaz, etc.). Ces analyses permettent d'évaluer les dommages aux biens et les pertes d'exploitation liées.

En fonction de ces analyses, la Direction de l'Immobilier Groupe pilote les investissements consacrés à la prévention, à la protection, à la modernisation et à l'entretien des moyens industriels et logistiques. De même, ces analyses sont effectuées en amont sur les projets de construction de nouveaux bâtiments.

Dans le cadre de cette politique de prévention, Legrand mène en particulier des audits conjoints avec les experts des compagnies d'assurance du Groupe pour évaluer au mieux les installations de protection contre les incendies et engager les actions jugées nécessaires. En 2017, 49 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.

#### 3.6.2.5 CONTINUITÉ ET SÉCURITÉ 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 (Eliot) constitue un nouvel aspect relatif à l'exposition du Groupe aux risques spécifiques de cybercriminalité.

Le risque de défaillance des systèmes (réseaux, cloud, infrastructures et applicatifs), exploités directement ou par l'intermédiaire de prestataires ou, dans ces deux cas, le risque 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 attendus par nos 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) qu'externes (virus, cybercriminalité, etc.).

Face à ces risques, Legrand s'appuie sur une organisation, un dispositif et des ressources et spécifiques.

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, en charge de définir et mettre en œuvre les politiques et les projets spécifiques à ces domaines : sauvegarde des données et plans de sécurité informatique, protection des données personnelles, déploiement des chartes d'utilisation des moyens informatiques et de sécurité de l'information auprès de chaque collaborateur, 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 », en charge de la mise en œuvre de systèmes et d'infrastructures sont organisées selon des structures de gouvernance établies ;
- les équipes « Support » en charge de la continuité de service des infrastructures et des applications, définissent les programmes d'investissement et de maintenance nécessaires ;
- une équipe spécifique qui assiste et contrôle les filiales, aussi bien pour les structures que pour les projets applicatifs.

Par ailleurs, Legrand a acté la mise en place d'un master plan cyber sécurité 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*) ;
- un dispositif de veille juridique et réglementaire ;
- un programme spécifique dédié à la sécurité et au traitement des données personnelles des objets connectés Eliot et de son cloud.

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.

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

## 3.6.3 – Risques réputationnels et de conformité

### 3.6.3.1 QUALITÉ, SÉCURITÉ DES PRODUITS ET RESPECT DES NORMES

En dépit des tests auxquels ils sont soumis, les produits de Legrand pourraient ne pas fonctionner correctement ou présenter des erreurs et défauts, en particulier lors du lancement d'une nouvelle gamme de produits ou de produits améliorés. Ces erreurs et défauts pourraient causer des dommages corporels et/ou matériels. De tels accidents ont entraîné dans le passé et pourraient entraîner à l'avenir des actions en responsabilité du fait des produits, des pertes de revenus, des actions en garantie, des coûts de retrait du marché, des contentieux, des retards dans l'acceptation des produits sur le marché ou encore nuire à la réputation de sécurité et de qualité de Legrand.

Par ailleurs, Legrand ne peut pas garantir qu'il ne sera pas exposé à l'avenir à des actions importantes en responsabilité du fait de ses produits ou à des obligations de retrait de produits du marché ou qu'il sera capable de régler avec succès ces actions, ou d'effectuer ces retraits de produits du marché à des coûts acceptables. En outre, toute action en responsabilité du fait des produits ou tout retrait de produits du marché, même en cas d'issue favorable à un coût symbolique, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation de sécurité et de qualité de Legrand, ainsi que sur ses activités.

Pour répondre à ces enjeux de normes et de sécurité, le Groupe déploie un programme qualité au niveau mondial, qui comporte une démarche de certification ISO 9001 pour les sites de production, des programmes de qualification des produits par des laboratoires certifiés, ainsi que des plans de maîtrise et de surveillance de la qualité en production. 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.

Par ailleurs, il existe un processus de gestion des réclamations client, permettant l'identification des défaillances produits et des actions correctives appropriées. Les réclamations clients sont enregistrées et qualifiées en temps réel dans un outil unique. En cas de nécessité, une procédure d'alerte instantanée est enclenchée vis-à-vis des interlocuteurs industriels et de l'équipe en charge de l'expertise produit.

Des enquêtes de satisfaction sur les offres ou la qualité du service sont régulièrement conduites par le Groupe.

Comme explicité dans le paragraphe 4.2.1.2 du présent document de référence, « Assurer la sécurité des utilisateurs de matériel électrique » est un des enjeux RSE du Groupe. À titre préventif et dès lors que des produits pourraient présenter un risque significatif, Legrand procède aussi à son initiative à des campagnes de rappel de produits. En 2017, 1 opération de retrait ou de rappel de marché a été engagée.

Le total des provisions pour garanties produits s'élève à 29,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 21 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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

En outre, les produits de Legrand sont soumis à des contrôles et réglementations en matière de qualité et de sécurité, résultant de normes nationales et internationales, telles que les directives de l'Union européenne 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.

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

### 3.6.3.2 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.

De par 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.

Pour y faire face, Legrand a lancé en 2012 un Programme de *compliance* à l'échelle du Groupe. Ce programme fait partie des objectifs de la feuille de route RSE 2014-2018. Ce programme a été encore renforcé en 2017, par la mise en conformité aux exigences de prévention des faits de corruption et de trafic d'influence résultant de la loi française Sapin II n° 2016-1691 du 9 décembre 2016.

Le dispositif complet est détaillé dans le paragraphe 4.3.1 du présent document de référence.

En cas de besoin de conseils spécifiques, le Groupe fait appel à des cabinets d'avocats spécialisés ou aux autorités compétentes.

### ■ 3.6.3.3 CONDITIONS D'EMPLOI

Avec des implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays, plus de 37 000 collaborateurs inscrits 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 destinées 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 chapitres 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 4.3.2 « Assurer des achats responsables ».

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

### ■ 3.6.3.4 TRAITEMENT 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) prévue pour 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.

Pour répondre à ce risque et se conformer à ces obligations réglementaires européennes, le Groupe mis en place un programme comprenant une équipe dédiée, une gouvernance spécifique et impliquant plusieurs groupes de travail.

Des informations détaillées sont données dans le paragraphe 4.2.2.3 du présent document de référence.

### ■ 3.6.3.5 RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les principaux processus industriels des sites de Legrand se concentrent sur des activités d'injection et de moulage de composants plastiques, d'emboutissage de pièces métalliques, d'assemblage de composants plastiques, métalliques et électroniques, et plus ponctuellement, de peinture ou de traitement de surface des composants. Ces activités peuvent avoir un impact, même si celui-ci est, par nature limité, sur leur environnement. Du fait de ces activités, certains sites de Legrand, comme ceux d'entreprises similaires, sont soumis à l'obtention de permis ou d'autorisations d'exploitation, ainsi qu'à des lois et réglementations environnementales étendues et de plus en plus exigeantes, concernant notamment les émissions atmosphériques, l'amiante, le bruit, l'hygiène et la sécurité, la manipulation de substances ou de préparations dangereuses, les méthodes d'élimination des déchets et les mesures de dépollution destinées à remédier à une contamination environnementale éventuelle.

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

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

Legrand a élaboré et développé une politique de prévention et de mesure des risques environnementaux. Cette politique intègre une démarche de veille réglementaire qui s'appuie sur un réseau de correspondants Environnement nommés sur chacun des sites industriels du Groupe, en interface avec les fonctions équivalentes au sein des 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. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé en 2015 dans une démarche de certification ISO 50001 multi-sites. À fin 2017, 92 % des sites industriels et

logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001 et 25 sites sont certifiés ISO 50001.

Au titre des certifications ISO 14001 et ISO 50001, des audits environnementaux (internes ou externes) ont été réalisés en 2017 (environ 180 pour ISO 14001 et 8 pour ISO 50001).

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 8,6 millions d'euros au 31 décembre 2017, aucune de ces provisions n'étant individuellement significative.

Concernant 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.

Concernant les enjeux relatifs au changement climatique ; le Groupe pourrait être impacté à plusieurs niveaux :

- par les conséquences liées au réchauffement climatique (élévation du niveau moyen de la mer, augmentation de la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes), qui pourraient avoir des conséquences opérationnelles comme un risque de dommage sur des installations ou ses salariés ou un risque financier lié à

l'augmentation du coût des assurances. Face à ce nouveau risque, Legrand a réalisé une première étude de vulnérabilité de ses sites. Cette analyse s'est concentrée, à ce stade, sur l'exposition des sites du Groupe aux risques accrus de phénomènes météorologiques extrêmes et aux catastrophes naturelles (le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4 du présent document de référence pour plus de détails sur cette analyse) ;

- 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 ;
- 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 CO<sub>2</sub>, 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.

## 3.6.4 – Risques financiers

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

### 3.6.4.1 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.

#### ■ 3.6.4.2 RISQUES DE CONTREPARTIE

L'exposition du Groupe au risque de contrepartie financière est liée à ses excédents de trésorerie, existant sous forme de disponibilités, de dépôts bancaires, de placements à court terme ainsi que d'instruments de couverture mis en place par le Groupe. La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 823,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le Groupe cherche à placer ces actifs auprès de contreparties parmi les plus solides dont le Groupe suit régulièrement l'évolution du rating externe et des éléments objectifs de marché, tels que les *Credit Default Swap*. Le Groupe sélectionne également des assureurs de premier plan de manière à limiter son risque de contrepartie (cf. note 3.7 des annexes aux états financiers consolidés).

Par ailleurs le Groupe pourrait se retrouver dans l'impossibilité de rapatrier des fonds bloqués dans des pays limitant ou suspendant le change des devises, ou empêchant le rapatriement des capitaux étrangers.

D'une manière générale et sauf situation spécifique, le Groupe cherche à intégrer les comptes bancaires de ses filiales dans un dispositif de *Cashpooling*, permettant un rapatriement automatique et quotidien de la trésorerie vers le Groupe. Dans les pays où ce dispositif ne peut être mis en place, le Groupe s'efforce de limiter au maximum les montants de liquidité. Au-delà de la gestion quotidienne de la trésorerie centralisée du Groupe, un suivi spécifique des liquidités présentes dans les filiales dont les comptes bancaires n'ont pu être rattachés au dispositif de *Cashpooling* est réalisé deux fois par mois par la Trésorerie du Groupe.

#### ■ 3.6.4.3 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 (conjoncture

économique, conditions du marché de la dette, respect de la législation, évolutions réglementaires, etc.).

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

Par ailleurs, au-delà de la performance purement financière, les investisseurs bancaires et financiers pourraient ne pas choisir d'investir chez Legrand si le Groupe ne démontre pas ses engagements et sa performance sur les enjeux sociétaux et environnementaux, par exemple concernant le plan de réduction des gaz à effet de serre. (le lecteur est invité à lire le paragraphe 3.6.3.5 sur ce risque spécifique). Le Groupe a défini une stratégie RSE, a pris des engagements au travers d'une feuille de route RSE et communique l'avancement annuel de cette feuille de route dans le document de référence (voir ci-après dans le chapitre 4.1.1.4 et 4.1.2.2).

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

Ainsi, la dette financière nette qui s'élève à 2 219,5 millions d'euros au 31 décembre 2017, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2018 et au plus tard en 2032. 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) nettes des titres négociables à court terme (120 millions d'euros) s'élèvent à 780 millions d'euros. Il n'y a pas de *covenant* associé aux lignes de crédit.

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 2017 à 695,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017 la trésorerie s'élève à 823,0 millions d'euros.

#### ■ 3.6.4.4 RISQUES DE TAUX

Legrand est exposé aux risques de variations à la hausse des taux d'intérêt (voir note 5.1.2.1 des états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du présent document de référence).

Le Groupe gère ces risques en combinant des dettes à taux fixe ou à taux variable mais dans ce dernier cas en ayant recours, le cas échéant, à des techniques de couverture du risque de taux d'intérêt.

Des contrats de *swap* conclus entre Legrand et des établissements de crédit pourraient prévoir que la contrepartie à l'opération exige que Legrand dépose sur un compte nanti ou bloqué un montant égal à ses engagements nets, déterminés selon une

méthode de valorisation à la valeur de marché, conformément aux stipulations des contrats de couverture financière concernés. À la date du dépôt du présent document de référence, Legrand n'est pas engagé dans des contrats de *swap* de taux.

#### ■ 3.6.4.5 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 zone géographique, 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.

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.

#### ■ 3.6.4.6 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 20 % 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 624,9 millions d'euros à fin décembre 2017. (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 LIÉS AUX LITIGES

Le Groupe pourrait faire face à des litiges liés à la législation ou à des réglementations spécifiques ou liés au non-respect d'engagements contractuels, qui pourraient avoir une incidence significative sur la réputation, la situation financière ou le *cash flow* du Groupe.

■ Les risques majeurs liés à la à la législation et à la réglementation sont abordés dans la partie « 3.6.3 – Risques réputationnels et de conformité ».

■ Les risques liés au non respect d'engagements contractuels pourraient engendrer des frais de procédure et des pénalités.

Pour s'assurer de gérer les litiges significatifs au meilleur niveau, il existe une procédure de revue conjointe des litiges significatifs entre la Direction juridique du Groupe et le Contrôle de gestion Groupe.

Le Groupe considère qu'aucun litige en cours, sur une base individuelle ou globale, ne devrait avoir un impact défavorable significatif sur son activité, ses résultats ou sa situation financière (voir le paragraphe 8.5 « Procédures judiciaires et arbitrages » du présent document de référence).

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

#### 3.6.4.8 VALEUR DES INCORPORELS (*GOODWILL* ET MARQUES)

Au 31 décembre 2017, les actifs incorporels du Groupe sont notamment constitués de marques à durée de vie indéfinies (1 048 millions d'euros) ainsi que de « *goodwill* » répartis par zone géographique (3 930 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 2017. 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 2017 couvrent ce sujet à travers des contrôles spécifiques, les *Key Audit Matters* (KAM).

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

Le Groupe estime bénéficier à ce jour de couvertures d'assurance adéquates, aussi bien dans leur étendue qu'en termes de montants assurés et de limites de garanties. 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 3.6.2.4 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.

03

### 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.

# 03

## CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES



# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

## 04

<b>4.1 – STRATÉGIE RSE DU GROUPE</b>	<b>62</b>
4.1.1 – Définition des enjeux prioritaires	62
4.1.2 – Gouvernance RSE et pilotage de la performance	65
4.1.3 – Une performance RSE reconnue	69
<b>4.2 – PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES À L'UTILISATEUR</b>	<b>69</b>
4.2.1 – Offrir des solutions durables	69
4.2.2 – Être un moteur pour la filière électrique	76
<b>4.3 – AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>82</b>
4.3.1 – Agir de façon éthique	82
4.3.2 – Assurer des achats responsables	87
4.3.3 – Permettre un accès à l'électricité pour tous	92
<b>4.4 – S'ENGAGER POUR NOS COLLABORATEURS</b>	<b>96</b>
4.4.1 – Respecter les Droits humains	96
4.4.2 – Garantir la sécurité et la santé au travail	98
4.4.3 – Développer les compétences et promouvoir la diversité	101
<b>4.5 – LIMITER NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>108</b>
4.5.1 – Réduire l'empreinte environnementale du Groupe	109
4.5.2 – Innover pour une économie circulaire	114
<b>4.6 – SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>119</b>
4.6.1 – Dispositifs de reporting	119
4.6.2 – Synthèse des indicateurs sociaux	119
4.6.3 – Synthèse des indicateurs environnementaux	126
4.6.4 – Table de correspondance avec l'Article 225 de la loi Grenelle 2	127
4.6.5 – Table de correspondance avec le GRI	129
4.6.6 – Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial	129
4.6.7 – Table de correspondance avec les Objectifs de Développement Durable de l'ONU	130
4.6.8 – Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe	131
<b>4.7 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>132</b>

## 4.1 – STRATÉGIE RSE DU GROUPE

La RSE est une composante à part entière de la stratégie de développement de Legrand. Son ambition 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. Le Groupe entend par son engagement donner du sens notamment en matière d'éthique et de transparence dans la conduite de ses opérations, et aussi dans ses relations avec ses différentes parties

prenantes pour considérer le Groupe et son environnement de façon globale dans une logique de « pensée intégrée ».

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

*En complément du chapitre 4 du présent document de référence, le lecteur est invité à prendre connaissance des informations, données et exemples publiés sur le site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).*

### 4.1.1 – Définition des enjeux prioritaires

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

- 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 ;
- la prise en compte des exigences réglementaires, normatives ainsi que les standards en matière de RSE (*hard law* et *soft law*) ;
- les échanges avec des parties prenantes internes et externes pour définir les enjeux prioritaires.

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.

#### 4.1.1.1 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) ;

- les obligations de l'article 225 de la Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant l'engagement national pour l'environnement (Loi Grenelle 2). Cet article rend obligatoire la publication d'informations de RSE et instaure une vérification obligatoire de ces informations par un organisme tiers indépendant. La réponse du Groupe à ces obligations est détaillée dans ce document de référence ; les chapitres concernés sont précisés dans la table de correspondance présentée au chapitre 4.6.4 et le rapport de certification de ces données est présenté au chapitre 4.7. Legrand propose dès la présente édition du document de référence d'appliquer par anticipation, lorsque cela est possible, les principes de la « déclaration de performance extra-financière » qui sera pleinement applicable à compter de l'exercice 2018.

#### 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 ce document de référence un point d'avancement de la démarche de Legrand. »*

Benoît Coquart, Directeur Général de Legrand

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

- **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 le 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 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 Énergétique** qui reprend les engagements en matière d'amélioration continue de la performance énergétique ;
- **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, de la communauté achats, des correspondants qualité et de la santé/sécurité.

Ces chartes sont consultables sur le site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

#### 4.1.1.2 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

La stratégie RSE de Legrand entraîne de fortes interactions avec ses parties prenantes. Elle 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 banques, les agences de notation) ;
- 6) ses actionnaires ;
- 7) la société civile ;
- 8) les ONG et associations.

Legrand tient à jour 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](http://www.legrand.com).

Les activités des Directions fonctionnelles, des *SBU*s (*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.

#### Focus : Legrand signataire du Code de bonne conduite du CAPIEL « Diriger nos business de façon durable » depuis 2012.

Le Groupe s'engage à guider et soutenir les parties prenantes de son marché, ceci en se fixant des « normes » exigeantes dans les domaines de l'éthique, de la responsabilité sociale, de l'environnement et de la satisfaction client. Le Groupe vise une amélioration continue dans chacun de ces domaines, en se focalisant sur la création de valeur sur le long terme. Ces objectifs s'appliquent à toute la chaîne d'acteurs, des fournisseurs jusqu'à la commercialisation des produits.

#### 4.1.1.3 ÉTUDE DE MATÉRIALITÉ

Legrand a réalisé en 2013 un premier test de matérialité qui avait permis d'établir les priorités pour le Groupe en matière de RSE et ainsi de contribuer à l'identification des enjeux clés de la feuille de route 2014-2018 (détaillée ci-après).

En 2017, Legrand a souhaité continuer à placer le principe de matérialité au cœur de sa démarche RSE et réaffirmer pleinement son alignement avec la « déclaration de performance extra-financière », et sa volonté de se concentrer sur les enjeux prioritaires pour ses parties prenantes ayant un impact significatif sur le développement de ses activités.

### Méthodologie

Une large enquête de matérialité a été conduite au premier semestre 2017 auprès de l'ensemble des parties prenantes du Groupe au travers d'un questionnaire afin de réactualiser la matrice réalisée en 2013 et ainsi préparer l'élaboration de la prochaine feuille de route 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.

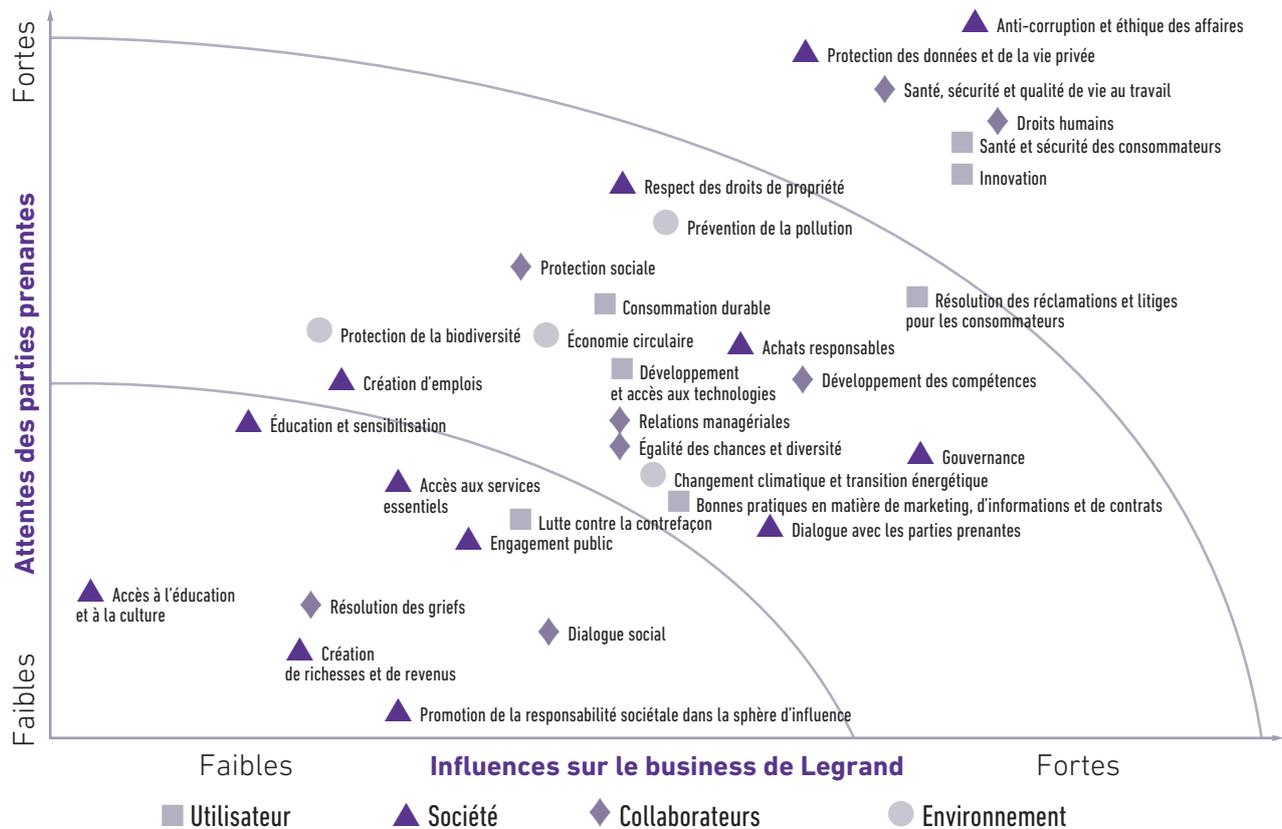
Les enjeux clés soumis à la consultation ont été sélectionnés au regard des pratiques en matière de RSE de nombreux acteurs institutionnels (notamment les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, OCDE, Global Compact), des standards applicables (notamment les questions centrales de l'ISO 26000), 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](http://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 le business de Legrand élevée (en classant les enjeux par niveau de priorité de 1 à 3, 1 étant le niveau le plus élevé).

Elle a permis de **confirmer les 10 enjeux prioritaires** pour le Groupe et ses parties prenantes et qui ont été intégrés dans la feuille de route RSE 2014-2018 du Groupe (pour plus d'informations sur ces 10 enjeux se référer à l'analyse comparée avec l'ISO 26000 présentée au paragraphe 4.6.8. de ce document).



### Lien entre l'identification des enjeux prioritaires et les priorités de la feuille de route RSE

Une fois les enjeux prioritaires identifiés grâce au test de matérialité, le Groupe prend des engagements au travers d'une feuille de route RSE et communique l'avancement annuel de cette

feuille de route dans le document de référence (voir ci-après dans le chapitre 4.1.1.4 et 4.1.2.2).

#### 4.1.1.4 PRÉSENTATION DE LA FEUILLE DE ROUTE 2014-2018

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.

En 2014, Legrand a poursuivi cette dynamique en publiant sa troisième feuille de route RSE pour la période 2014-2018. Elle 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 (ces priorités sont détaillées dans le chapitre 4.1.2.2 du présent document de référence). 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 4.1.2.2 du présent document de référence pour la feuille de route 2014-2018 dans son intégralité, accompagnée des indicateurs d'avancement au terme de sa quatrième année d'exécution.

## 4.1.2 – Gouvernance RSE et pilotage de la performance

#### 4.1.2.1 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 Direction juridique et *compliance*, Direction des ressources humaines, Direction des achats Groupe, *SBU*s (*Strategic Business Units*). Elles 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.

À titre d'exemple, les thématiques de gouvernance liées à l'éthique des affaires sont sous le pilotage de la Direction juridique et *compliance*, rattachée à la Direction financière du Groupe. Les thématiques liées au respect des Droits humains sont sous le copilotage de la Direction de la RSE et de la Direction des ressources humaines.

Un **Comité de pilotage RSE**, regroupant l'ensemble des Directions fonctionnelles du Groupe, les *SBU*s (*Strategic Business Units*) et les principales Directions pays et avec la participation du Directeur Général, se réunit environ 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 cinq administrateurs dont 3 indépendants, est le garant de la conformité de la stratégie du Groupe avec la 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).

Enfin, conformément aux exigences de l'article 225-102-1 du Code du commerce (loi Grenelle 2), le contenu du présent chapitre a fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant pour l'exercice 2017. L'un des Commissaires aux comptes du Groupe, le cabinet Deloitte & Associés, qui a été mandaté pour cette tâche, 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. De plus, Legrand a souhaité sur une base volontaire avoir un avis d'assurance modéré sur l'ensemble des 31 indicateurs constituant la feuille de route RSE. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.7 pour prendre connaissance de cette attestation.

#### 4.1.2.2 PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Le déploiement et le pilotage de la feuille de route sont assurés conjointement par la Direction de la RSE auprès des Directeurs des *SBU*s et des filiales et par les Directions fonctionnelles (RH, Achats, Sécurité/Santé au Travail, Environnement, etc.) auprès des correspondants locaux concernés. Le suivi de la performance RSE de Legrand se fait au travers d'un processus organisé de reporting des données extra-financières. Ce processus implique :

- les Directions et pays, directement responsables de la production des données ;
- les Directions fonctionnelles et *SBU*s (*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 leur 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 consolidés 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 4.6.1 du présent document de référence.

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

- 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 mis à leur disposition annuellement ; il leur permet de positionner leur performance dans le temps, et au regard de celle du Groupe ;
- consolidé : la performance RSE globale du Groupe 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 performance RSE locale telle que précisée ci-avant constitue, à hauteur d'environ 10 %, un des critères de la mesure de la performance individuelle des Directeurs de filiales/zones/*SBU*. À fin 2017, ce sont ainsi plus de 50 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 4.6.1 du présent document), qui ont été évalués sur leurs niveaux de performance RSE. Sur l'ensemble de ces périmètres :

- 83 % se classent dans le niveau « Performance » (notation supérieure ou égale à 2,5, sur une échelle de 1 à 4) versus 78 % en 2016 ;
- 13 % se classent dans le niveau « Déploiement » (notation comprise entre 2,5 et 2) versus 20 % en 2016 ;
- 4 % présentent un niveau évalué à « Insuffisant » (notation inférieure à 2) versus 2 % en 2016.

Des plans d'actions personnalisés sont déterminés et déployés avec l'ensemble de ces périmètres pour leur permettre d'atteindre l'objectif fixé par le Groupe à savoir une notation supérieure ou égale à 3 à fin 2018.

Par ailleurs, en 2017, la part variable de la rémunération de la plupart des membres du Comité de Direction dont le Directeur Général, est indexée à hauteur de 10 % sur la performance RSE globale. À compter de 2016, un tiers des critères de performance attachés aux actions de performance attribuées sur la base de plans à 3 ans aux membres du Comité de Direction dont le Directeur Général ainsi qu'aux managers clés est indexé sur la performance RSE globale 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.

Annuellement, Legrand s'engage à publier l'état d'avancement de sa feuille de route dans son document de référence. Celui-ci est calculé à partir d'objectifs annuels intermédiaires prédéfinis et les taux de réalisation annuels sont calculés sur ces objectifs intermédiaires. Les taux de réalisation des objectifs annuels à fin 2017 ont fait l'objet d'une vérification volontaire en assurance modérée par l'un des Commissaires aux comptes, Deloitte & Associés. Le lecteur est invité à se reporter à la partie 4.7 du présent document de référence pour plus d'informations sur cette démarche et les résultats associés.

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	Réf.
<b>Axe : Utilisateur</b>					4.2
<b>Enjeu n° 1 : Offrir des solutions durables</b>					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 %	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 %	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 %	4.2.1.3
■ Permettre d'éviter l'émission de 1,5 million de tonnes de CO <sub>2</sub>	74 %	105 %	100 %	110 %	4.2.1.4
<b>Enjeu n° 2 : Être un moteur pour la filière électrique</b>					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 %	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 %	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 %	4.2.2.3
<b>Axe : Société</b>					4.3
<b>Enjeu n° 3 : Agir de façon éthique</b>					4.3.1
■ Former 3 000 collaborateurs supplémentaires à l'éthique des affaires	273 %	198 %	152 %	131 %	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 %	4.3.1.2
<b>Enjeu n° 4 : Assurer des achats responsables</b>					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 %	4.3.2
<b>Enjeu n° 5 : Permettre un accès à l'électricité pour tous</b>					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 %	4.3.3.1
■ Faire bénéficier le plus grand nombre des actions mises en œuvre par la Fondation Legrand	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	Réf.
<b>Axe : Collaborateurs</b>					<b>4.4</b>
<b>Enjeu n° 6 : Respecter les Droits humains</b>					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 %	4.4.1
<b>Enjeu n° 7 : Garantir la sécurité et la santé au travail</b>					4.4.2
■ Étendre et maintenir un plan de maîtrise des risques professionnels couvrant 90 % des effectifs du Groupe	106 %	100 %	100 %	102 %	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 %	4.4.2.2
<b>Enjeu n° 8 : Développer les compétences et promouvoir la diversité</b>					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 %	4.4.3.1
■ Augmenter de 25 % le nombre de femmes dans les postes clés	127 %	125 %	113 %	136 %	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 %	4.4.3.3
<b>Axe : Environnement</b>					<b>4.5</b>
<b>Enjeu n° 9 : Réduire l'empreinte environnementale du Groupe</b>					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 %	4.5.1.1
■ Réduire l'intensité énergétique de 10 %	315 %	175 %	247 %	213 %	4.5.1.3
<b>Enjeu n° 10 : Innover pour une économie circulaire</b>					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 %	4.5.2
<b>TAUX DE RÉALISATION GLOBAL</b>	<b>123 %</b>	<b>120 %</b>	<b>122 %</b>	<b>122 %</b>	

### 4.1.3 – 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 sa présence dans les indices internationaux les plus significatifs en matière de RSE, notamment à fin 2017 :

- 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.

Legrand a également obtenu les classements et reconnaissances suivants :

- statut « Prime » au sein de la notation Corporate d'Oekom Research ;
- intégration au sein du « 2017 Sustainability Yearbook », publié par le gestionnaire d'actif RobecoSAM ;
- 51<sup>e</sup> position dans le classement « Corporate Knights 2018 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World » ;
- Grand Prix de l'Assemblée Générale (AG) du CAC 40 décerné par l'Institut du Capitalisme Responsable qui a récompensé Legrand pour avoir été la première AG du CAC 40 à avoir construit sa présentation autour de la création de valeur par partie prenante.

Afin de faciliter l'accès aux informations, un espace dédié aux analystes ISR a été créé sur le site institutionnel [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 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 Legrand 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 – Offrir des solutions durables

Les solutions développées par Legrand sont une réponse à certains des grands défis mondiaux d'aujourd'hui et de demain. 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). Et enfin, les **défis technologiques**, avec la digitalisation croissante : avènement des réseaux intelligents et augmentation rapide des flux numériques.

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 2017 :

La quote-part du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec ces offres a augmenté de 15 % entre 2013 et 2017, ce qui représente une sous-performance par rapport à l'objectif de croissance que s'était fixé le Groupe à fin 2017 (+ 32 %). 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, 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 %	

\* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

### 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 remodelant les produits en fonction des besoins primaires des utilisateurs. Il s'agit d'innover pour répondre aux attentes d'utilisateurs qui ne sont pas encore consommateurs, à la fois pour des raisons de coûts et de non-adéquation des produits à leurs besoins.

Concrètement, il ne s'agit pas de dégrader l'offre existante mais de concevoir une offre spécifique, qui réponde aux contraintes locales en termes de juste coût et de fonctionnalités essentielles, avec des produits de qualité, garantissant la sécurité électrique et faciles d'utilisation, pourvus si besoin des technologies les plus récentes.

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 Chine, avec les gammes Yi Pin et K2 conçues pour équiper les nouvelles constructions du programme *Social Housing Project* ;
- en Inde, avec la filiale du Groupe Indo Asian et sa gamme d'appareillage Glint destinée aux projets résidentiels, et répondant aux contraintes budgétaires spécifiques à ce type de besoin ;
- en Amérique du sud et centrale avec les gammes d'appareillage Domino Sencia ou encore Luzica et New Galica en Colombie.

Pour plus d'informations sur les solutions répondant à des besoins essentiels, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

### Des produits favorisant l'efficacité énergétique

Pour lutter contre la précarité énergétique, Legrand conçoit des **solutions limitant les interruptions d'alimentation électrique et optimisant l'efficacité énergétique**. 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, avec pour effet d'optimiser la consommation électrique et donc in fine le montant de la facture.

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, 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](http://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 2017 (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 d'usage quotidien, 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 chemins 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'appareillage *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 plates-formes de monitoring proposées par Jontek (acquisition 2016) participent de la même volonté pour Legrand, à savoir de proposer des solutions technologiquement en pointe.

Pour plus d'informations sur les solutions d'assistance à l'autonomie du Groupe, se référer au site [www.legrand.com](http://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 le déploiement et le maintien de moyens de lutte contre la contrefaçon et en faveur de la promotion de la qualité produits. Concrètement, le Groupe se donne comme objectif 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.

Concernant la qualité produit, l'objectif est de s'assurer que la politique de gestion du risque produit est bien appliquée dans le Groupe.

#### 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 2017 :

Le Groupe affiche une légère sous-performance sur l'indicateur portant sur l'application de la procédure de gestion du risque

produits, puisque 93 % de son chiffre d'affaires est réalisé au sein d'entités qui en appliquent les principes, contre un objectif à 100 % annuellement. L'évolution entre 2015 et 2016 sur cet indicateur s'explique par la redéfinition des points clés de contrôle de la procédure pour intégrer un degré d'exigence supérieur. En 2017, une communication globale sur le sujet du risque produit a été réalisée et se poursuivra en 2018 ce qui permettra au Groupe de se conforter sur ce processus. Les objectifs fixés sur la contrefaçon ont quant à eux été atteints, avec la saisie et la destruction d'environ 945 000 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 %	

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

### Politique qualité

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 2017, ce sont 93 % des sites qui sont certifiés ce qui valide l'inscription de boucles d'améliorations dans les systèmes qualité du Groupe (dispositifs de contrôle et de surveillance) ;
- les **procédures de maîtrise de la qualité en production** qui imposent la mise en place de contrôles de type fréquents 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), ainsi qu'un 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 ;
- 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 en laboratoire** des produits, sous le pilotage des *SBU*s, et ceci avant toute mise sur le marché ;
- 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 2017, 1 opération de ce type a été menée sur le périmètre du Groupe ;
- 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.

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. La responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe est encouragée par l'application de la politique qualité, consultable sur [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

Pour plus d'informations sur le processus de traitement des insatisfactions, le lecteur est invité à se reporter à la partie 4.2.2.3 du présent document de référence.

### 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 – *Ignes*, *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 2017, le Groupe a saisi 945 000 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 6,5 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 : action significative au Pérou dans la lutte contre la contrefaçon

Legrand est l'un des membres fondateurs de l'EPEI au Pérou (Association des producteurs internationaux de matériels électriques) dont l'une des missions principales est la lutte contre la contrefaçon. En 2017, l'EPEI a travaillé avec Indecopi (l'agence de protection de la propriété intellectuelle péruvienne), la Sunat (douanes du Pérou) et un conseil juridique local afin de mettre en place un dispositif permettant de saisir dès la douane, sur la base des modèles industriels enregistrés, des lots de produits contrefaits. À ce jour, ce sont près de 130 000 prises et interrupteurs qui ont été saisis grâce à ce dispositif qui engage l'ensemble des parties prenantes de la filière électrique dans la lutte contre la contrefaçon.

Pour plus d'informations concernant la lutte contre la contrefaçon dans le Groupe, se référer au chapitre 3.6.1.5 du présent document de référence – Risques liés à la propriété intellectuelle.

### 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 %	66 %

Réalisations 2017 :

67 % du chiffre d'affaires du Groupe sont réalisés avec des produits disposant de PEP. à fin 2017, ce qui permet au Groupe d'atteindre l'objectif 2018 avec un an d'avance.

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

\* Calculés sur le chiffre d'affaires à fin d'année (hors services et acquisitions réalisées en 2017) 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 environnementaux, 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 ecompassport 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 ecompassport® 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 1 650 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 1 650 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 2017, près de 5 400 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 2017, 67 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé avec des produits couverts par des PEP.

En 2017, environ 250 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-conscious 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](http://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 20 % des émissions de CO<sub>2</sub> (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 CO<sub>2</sub>, 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 CO<sub>2</sub> par l'usage des produits du Groupe.**

**Indicateur de suivi de la performance :** nombre de tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> évitées par l'usage des solutions d'efficacité énergétique commercialisées par le Groupe	0,18	0,43	0,83	1,2	1,5

**Réalisations 2017 :**

Les émissions de CO<sub>2</sub> évitées par la commercialisation de solutions d'efficacité énergétique du Groupe ont atteint 1,28 million de tonnes, contre un objectif de 1,2 million de tonnes à fin 2017 ce qui permet au Groupe d'atteindre son objectif sur cette priorité en 2017.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	74 %	105 %	100 %	110 %	

\* Calculés 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 CO<sub>2</sub> ;
- **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 CX<sup>3</sup> (*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, acquisition néerlandaise dans les équipements pour *datacenter*, le Groupe fournit des solutions économes en énergie pour les centres de données. La solution Varicondition Cold Corridor<sup>®</sup>, 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 Servrotech permettent de compléter l'offre *datacenter* avec des *smart PDU* <sup>(1)</sup> permettant de faire des analyses sur la consommation de l'énergie et agir pour améliorer la performance.

## Des émissions de CO<sub>2</sub> 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 consécutive du ROI se compensent dans le calcul de l'énergie économisée. Par ailleurs, le calcul des émissions de GES 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

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

le total des émissions de CO<sub>2</sub> évitées par l'utilisation durant une année de ces produits vendus. L'estimation conduit à une valeur de GES évités égale à 1,3 million tonnes eq. CO<sub>2</sub> en 2017. À noter que les ventes réalisées dans l'année 2017 sont considérées à hauteur de 50 % dans le calcul pour retenir une valeur la plus proche de la durée réelle d'utilisation en 2017 des équipements achetés en 2017.

Au total depuis 2014, les offres d'efficacité énergétique du Groupe ont permis d'éviter en cumulé l'émission de 2,7 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>.

### Focus : Une information responsable et clairement affichée

Les offres d'efficacité énergétique sont identifiables par un symbole qui se retrouve sur l'ensemble des marques commerciales du Groupe. Pour faciliter le choix de ses clients, Legrand a entrepris de communiquer les bénéfices de ses solutions efficacité énergétique au travers de 3 indicateurs : l'économie financière, la durée d'amortissement et les émissions de CO<sub>2</sub> évitées. 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.

## 4.2.2 – 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 2017 :

Legrand a formé près de 613 000 clients depuis 2014, pour un objectif à 400 000 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 %	

\* 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 2017, les centres Innoval en France ont accueilli plus de 7 300 clients en visite et près de 5 200 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](http://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-up 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 2017 :

Legrand a engagé 9 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs au cours de l'année 2017, ce qui porte à 33 le nombre de partenariats significatifs engagés depuis 2014

pour un objectif à 30 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 %	

\* 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, 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, créé en janvier 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 de S2E2 (Science et Système de l'Énergie Électrique) sur le thème de 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 en dernier ressort de sécurité.
- 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 (Centre de l'Énergie Atomique). Cette collaboration à fort potentiel vise entre autres à développer des solutions d'alimentation autonome pour les capteurs et les commandes sans fil. 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. Legrand contribue ainsi à apporter à Netatmo les ressources nécessaires à la poursuite de sa forte croissance. Les produits Netatmo (station météo pour smartphone, thermostat pour smartphone, caméra de sécurité connectée à reconnaissance faciale) sont commercialisés avec succès en Europe, aux États-Unis et en Asie. En plus d'apporter à Legrand une proximité accrue avec l'écosystème de l'Internet des Objets dans le bâtiment et ses tendances avancées, ce rapprochement permet des collaborations pour développer des produits d'infrastructure

électrique et numérique interopérables et à plus forte valeur d'usage comme l'offre « Céliane™ with Netatmo » présentée au CES de Las Vegas en 2017. Cette offre innovante devrait être lancée dans le courant 2018 dans plus de 20 pays.

- Legrand est membre de nombreuses **alliances** dans le domaine de l'interopérabilité comme l'Open Connectivity Foundation, Zigbee Alliance ou Thread Group, 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 2 volets à savoir le développement de solutions globales connectées pour les chambres d'hôtel pour lesquelles Legrand apporte l'expertise dans le contrôle-commande de la chambre et Samsung l'offre de TV connectées et services associés, et le co-développement de Smart Home System pour les marchés américains, sur la base de plates-formes digitales Samsung Artik et de produits d'infrastructures électriques de Legrand ;
- en 2017, Legrand s'est associé à **Renault** pour proposer une première expérience de connectivité continue entre la maison connectée et la voiture connectée, permettant ainsi de recevoir des informations et agir sur sa maison depuis le tableau de bord de son véhicule, du portier vidéo à la gestion du thermostat connecté ;
- 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 installées 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 au travers de partenariats avec des acteurs de l'Intelligence Artificielle, sur la reconnaissance vocale, 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.

#### 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-up 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.

La relation avec les start-up est établie au niveau international avec des initiatives significatives de coopération et d'investissements dans des start-up aux États-Unis en particulier. Le Groupe participe également en France au programme French Tech, plus particulièrement sur les réseaux thématiques 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 sur les domaines d'intérêt pour le 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](http://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 électronique.

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 complet.

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 payé à des tierces parties est inférieur à 0,1 % du total du chiffre d'affaires du Groupe. En 2017, aucun moyen n'a été consacré pour financer des partis politiques en accord avec la Charte des bonnes pratiques des affaires qui impose toute validation préalable par le Groupe de ce type de participation, et en complément un reporting en fin d'année a été conduit à des fins de vérification.

**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](http://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 2017 :**

Le déploiement des outils de gestion de la relation clients et de l'écoute clients s'est poursuivi sur l'année 2017.

À fin 2017, les principaux indicateurs sur cette priorité sont les suivants (exprimés en part du chiffre d'affaires couvert) :

- indicateur de taux de service clients : 95 % ;
- outil de CRM déployé : 92 % ;
- outil Solutio déployé : 95 % ;
- enquêtes de satisfaction clients : 74 %.

En 2017, le déploiement de la mesure du taux de service s'est poursuivi (+ 11 points par rapport à 2015) et les enquêtes de

satisfaction clients sont également encouragées (74 % du chiffre d'affaires du Groupe couvert contre 65 % en 2014).

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif*	109 %	112 %	104 %	104 %	

\* 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 – le CRM – Solutio en 2016 et 2017, 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, 92 % 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 *SBU*s 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 *SBU*s 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 2017, 95 % du chiffre d'affaires du Groupe destiné à disposer de l'outil Solutio est d'ores et déjà inclus dans le périmètre de remontée 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 *SBU*s (*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, avec plus de 190 personnes dédiées à ce domaine. 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 éco-responsable du Ministère français de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire, du Secrétariat d'État à l'Industrie et à la Consommation et du Bureau de vérification de la Publicité (BVP) en France ;
- le Code d'autodiscipline de la communication commerciale (*Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale*) de l'IAP (*Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria*) en Italie.

L'UDA a mis en place un organe d'arbitrage, l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité), qui intervient en cas de non-respect des principes et codes établis. Le Groupe s'engage à respecter les décisions de l'ARPP, par exemple concernant les publicités qui lui sont soumises avant lancement. L'UDA a 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*.

### Traitement des données à caractère personnel

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.

Legrand est pleinement conscient du contexte de digitalisation de l'économie et de développement rapide des objets connectés. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, le Groupe a nommé un *Chief Digital Officer* et a mis en place le programme Eliot visant à développer des solutions et objets connectés interopérables apportant un bénéfice durable à l'utilisateur particulier ou professionnel. Legrand, fidèle à sa politique de développement respectueuse des normes et règlements en vigueur, s'appuie pour le sujet des données sur les travaux internationaux en cours (norme ISO 27001) et reste à l'écoute des clients utilisateurs en s'appuyant sur le triptyque de la confiance numérique (valeur d'usage, sécurité, vie privée). Partant du constat qu'il existe une relation étroite entre les valeurs d'usages, la sécurité des utilisateurs et leurs vies privées, Legrand participe et partage les travaux de l'Acsel (l'association de l'économie numérique), qui est le hub français de la transformation digitale.

L'Internet des Objets (IoT) entraîne le traitement de données à caractère personnel de plus en plus nombreuses. Dans ce contexte, Legrand entend rester fidèle à ses valeurs et fait du respect des utilisateurs de ses produits un impératif. Dans cette perspective, Legrand a établi une démarche promouvant la protection des données à caractère personnel et la sécurité de ces données dès le stade du développement des objets connectés du programme Eliot (*Privacy by Design*), anticipant ainsi l'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données personnelles (RGPD) prévue pour mai 2018. Notamment, 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*) pour bien mesurer et minimiser l'impact des traitements de données personnelles sur la vie privée des utilisateurs.

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.

## 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 – Agir de façon éthique

#### Engagements 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.

Concernant le respect des règles de concurrence, le Groupe interdit les ententes entre entreprises, formelles ou implicites, qu'elles soient horizontales entre des entreprises directement concurrentes, ou verticales entre acteurs intervenant à des niveaux différents de la chaîne économique. De telles ententes auraient pour conséquence d'altérer ou de réduire le jeu de la concurrence. Le Groupe interdit également les échanges d'informations commercialement sensibles avec les concurrents et les abus de position dominante qui pourraient entraîner la fermeture du marché à l'arrivée de nouveaux acteurs ou exclure des concurrents déjà présents, ceci au préjudice des clients et consommateurs finaux.

Le Groupe définit la corruption comme le fait d'offrir un avantage de manière illicite ou abusive en contrepartie d'une faveur ou d'un avantage ou bien pour influencer la conduite de quelqu'un. Legrand bannit la corruption dans les relations avec les pouvoirs publics, les clients, fournisseurs ou autres partenaires (par pots de vins, commissions ou paiements illicites par exemple). Le Groupe est très attentif à d'autres situations qui peuvent s'avérer licites ou illicites selon les circonstances ou le contexte juridique local, par exemple les paiements de facilitation et le lobbying. Des procédures strictes encadrent, par ailleurs, l'octroi de cadeaux, repas ou divertissements dans le cadre de relations d'affaires. Les dons aux œuvres caritatives sont également réglementés.

Le Groupe définit la fraude comme un acte intentionnel de la part d'un ou plusieurs individus parmi les membres de la Direction, les responsables de la gouvernance, les salariés ou les tiers, impliquant le recours à une tromperie pour obtenir un avantage indu et/ou illégal. La notion de fraude regroupe différents concepts : premièrement le détournement d'actif à l'initiative d'un salarié, et toute démarche visant à tirer un bénéfice personnel de ses relations de travail au détriment de la Société ;

deuxièmement le non-respect des normes comptables et la communication au Groupe de données financières volontairement et significativement erronées ; et enfin le non-respect des lois. La fraude est strictement bannie au sein de Legrand.

Le non-respect des lois sur le contrôle des exportations ou des embargos à l'encontre d'un pays ou d'individus est strictement interdit au sein du Groupe, et en particulier les sanctions financières et économiques imposées par le Conseil de Sécurité des Nations Unies, le Gouvernement américain et l'Union européenne. En complément, il appartient à chaque filiale du Groupe de veiller au respect des réglementations nationales qui peuvent avoir été édictées par certains pays et qui imposent des sanctions économiques, commerciales ou financières à l'égard de certains États.

Enfin, Legrand souhaite se conformer aux législations anti-blanchiment et souhaite avoir des clients de bonne réputation ayant des activités légitimes, financées par des fonds d'origine légitimes.

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. La Charte de la concurrence du Groupe précise, dans le domaine des relations commerciales, les bonnes pratiques à adopter et le respect du droit de la concurrence. Ces documents complètent la Charte des fondamentaux du Groupe. 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 [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

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.

**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* 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. Cette lettre fait l'objet d'une publication sur chacun des Intranets locaux des filiales et Départements ou *SBU*s.

Les règles d'éthiques des affaires que le Groupe applique ne s'arrêtent pas à ses filiales : elles s'appliquent également à ses fournisseurs et sous-traitants. 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.

Le registre des règles et obligations *compliance* du Groupe reprend les règles et obligations à respecter par tous les collaborateurs du Groupe.

L'engagement fort de la Direction générale en matière d'éthique des affaires a été affirmé à travers la signature du Pacte Mondial et l'adhésion aux grands principes universels et aux textes de référence internationaux, notamment : la Déclaration universelle des Droits de l'homme et les pactes additionnels, les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, les principes directeurs de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, les principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales, la Convention des Nations Unies sur la corruption, les législations ou réglementations transnationales ou nationales relatives à la concurrence ou à l'anti-corruption.

### 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 Directrice juridique Groupe occupe la fonction de *compliance Officer* Groupe. Elle a pour mission de limiter les risques de non-conformité en définissant un cadre visant à respecter les réglementations et les règles d'éthique des affaires.

Le Groupe a mis en place un Programme de *compliance* qui 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 (le lecteur est invité à se référer au chapitre 4.3.1.2 du présent document de référence).

Ce programme est animé par un Comité interne, pluridisciplinaire, le Comité *compliance* Groupe, qui regroupe les directeurs des fonctions centrales (DRH, Direction des achats Groupe, Direction des opérations Groupe, Direction financière, Direction export et Direction de la stratégie) et qui se réunit trimestriellement. Ses deux missions principales consistent en une définition des axes prioritaires de travail, et en un suivi des résultats obtenus sur ces actions.

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. La *Compliance Officer* du Groupe intervient directement auprès de ces Comités. Elle a un accès direct au Directeur Général du Groupe pour l'informer sur

les sujets relatifs à l'éthique des affaires et pour la validation des orientations proposées dans le cadre du programme de conformité.

La démarche d'éthique des affaires du Groupe implique donc fortement les fonctions centrales qui participent ainsi au renforcement des règles établies et au développement d'actions de sensibilisation, de formation ou de contrôle.

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. La gestion des risques est assurée par le Département d'audit et de contrôle interne Groupe.

Le Comité des fraudes et alertes traite des cas de non-conformités sous le pilotage de la *Compliance Officer* Groupe.

Les filiales du Groupe mettent en place localement les règles définies et les adaptent aux législations et réglementations locales. Les Responsables Administratifs et Financiers Pays ont été nommés *Compliance Officers* Pays et s'assurent que l'ensemble des entités dans leur périmètre met en place le programme.

### Programme de *compliance* Groupe

Le Programme de *compliance* du Groupe regroupe l'ensemble des domaines constitutifs de l'éthique des affaires : 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.

Ce programme 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 et 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.
3. Politiques et des 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*). Des contrôles de détection des pratiques inadéquates sont effectués, par exemple sur les registres relatifs aux invités et notes de frais, sur les processus achats, sur les contrats avec les partenaires d'affaires.

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-corrupcion 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.

### Améliorations et actions correctives

Les cas de non-conformité sont adressés à la Direction juridique et *compliance* Groupe ainsi qu'à l'Audit Interne Groupe par différents moyens : les audits ou auto-évaluations des entités, les alertes éthiques et fraudes, la voie hiérarchique, les *Compliance Officers* ou les correspondants éthiques.

Le Groupe s'engage à communiquer sur les non-conformités s'il y en a. Suivant ce principe, le Groupe considère qu'il n'existe pas à ce jour de fait exceptionnel ni de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage risquant d'affecter ou ayant récemment affecté significativement et avec une probabilité sérieuse, sa situation financière, son patrimoine ou son activité.

5 cas de fraudes avérés ont été relevés au cours de l'exercice 2017, 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 2017, 7 alertes éthiques et fraudes 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 [legrand.com](http://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 » pour laquelle une des filiales du Groupe a été relaxée en première instance en juin 2015. Sur ces deux derniers domaines, le Groupe n'a pas fait l'objet de sanctions financières ou non financières majeures.

Le Programme de *compliance* mis en place par le Groupe et décrit ci-dessus constitue un dispositif visant à prévenir ce type de risque.

### Une optimisation du Programme de *compliance* avec la loi Sapin II

En 2017, le Groupe a évalué son Programme de *compliance* au regard des exigences de la loi française Sapin II n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la prévention des faits de corruption et de trafic d'influence.

#### (i) Engagement de la Direction générale de Legrand dans la prévention et la détection de faits de corruption

La Direction générale du Groupe est intransigeante en matière de comportement contraire à l'éthique des affaires, en général, et tout risque de corruption ou de fraude en particulier : aucune forme n'est tolérée. Cette politique de tolérance zéro constitue un élément fondateur de la démarche de prévention et de détection de la corruption et marque la volonté de la Direction générale d'assurer des comportements et une éthique des affaires répondant à des règles strictes.

#### (ii) Guide des bonnes pratiques des Affaires

Il reprend 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*. Il est applicable à l'ensemble des collaborateurs et est décliné, partout où le Groupe exerce une activité y compris à l'étranger, sans préjudice de l'application de références anticorruption plus exigeantes le cas échéant. 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.

#### (iii) Dispositif d'alerte interne

Legrand a mis en place un dispositif qui permet, premièrement, le recueil des signalements émanant des collaborateurs du Groupe et relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires aux chartes et guides du Groupe et deuxièmement le recueil des signalements émanant de collaborateurs et de prestataires extérieurs et occasionnels et relatifs à des faits et risques en matière de corruption et trafic d'influence. Le dispositif d'alerte éthique et fraude 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.

#### (iv) La cartographie des risques

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.

**(v) Procédures d'évaluation des tiers**

Dans le cadre de son activité, le Groupe est en relations d'affaires avec différents tiers (clients, fournisseurs, intermédiaires, sous-traitants, banques, etc.). L'association avec des tiers ne présentant pas des garanties suffisantes en termes d'intégrité est un risque pour Legrand sur le plan juridique, commercial et financier. L'image du Groupe et sa réputation peuvent également en être affectées. Afin de ne pas se trouver impliqué, directement ou indirectement dans des affaires de corruption, de fraude ou de non-respect des sanctions internationales, le Groupe a mis en œuvre des procédures d'évaluation. Elles permettent de s'assurer que les partenaires d'affaires effectifs ou potentiels présentent des garanties suffisantes en termes d'intégrité.

**(vi) Les procédures de contrôles comptables, outils de prévention et de détection de la corruption**

Le Groupe a mis en place des procédures de contrôle comptable sur les quatre domaines constitutifs de son programme de *compliance* : le respect des règles de concurrence, le déploiement des bonnes pratiques des affaires incluant 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 procédures couvrent les différents processus de Legrand : finance, comptabilité, fiscalité, trésorerie, achats, vente, immobilisations, stocks, ressources humaines, et ils prennent en compte les interactions avec les parties prenantes internes et externes du Groupe. Ces procédures reposent également sur le principe de la séparation des tâches ; la validation, l'action et la prise de décision reposent ainsi sur plusieurs personnes. Les procédures et leur efficacité sont évaluées par le Contrôle Interne Groupe.

**(vii) Le dispositif de formation aux risques de corruption**

Sur ce point, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4.3.1.1 du présent document, paragraphe « Dispositif de communication et formation ».

**(viii) Dispositif de contrôle et d'évaluation interne**

Afin de s'assurer de l'adéquation et de l'efficacité des mesures mises en œuvre, l'Audit Interne évalue chaque année, les cinq étapes du programme *compliance* afin de mesurer son efficacité et son déploiement dans les entités et pays du Groupe. L'évaluation du programme de *compliance* porte sur cinq contrôles clés : l'implication et le sponsoring des Directions locales, l'auto-évaluation des risques réalisée annuellement par les différents pays et entités du Groupe, les procédures et mécanismes de contrôle appliqués localement, les formations et communications visant à promouvoir le programme, le pilotage et les audits de conformité.

**4.3.1.1 SENSIBILISER ET FORMER À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES**

L'efficacité du Programme de *compliance* du Groupe implique, en amont, une sensibilisation précise et forte des collaborateurs du Groupe d'où l'intégration de la formation continue des collaborateurs dans la démarche de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) du Groupe.

L'objectif des dispositifs de formation du Groupe est de faire en sorte 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, et ce, dans toutes les filiales et entités du Groupe. Tout manquement d'un collaborateur aux règles d'éthique du Groupe donne lieu à une analyse détaillée et le cas échéant à des sanctions.

Le suivi du nombre de personnes formées à la *compliance* s'effectue à trois niveaux :

- localement par les directeurs de périmètres qui s'assurent que leurs équipes ont suivi et compris les formations à la *compliance*. Le décompte du nombre de personnes formés est réalisé par l'intermédiaire du reporting annuel piloté par la Direction des ressources humaines ;
- par la Direction juridique et *compliance*, la Direction RSE et la Direction du contrôle interne. Dans le cadre de la feuille de route RSE, le Groupe s'est fixé comme priorité la formation des collaborateurs à l'éthique des affaires. Le nombre de personnes formées en *e-learning* fait l'objet d'un reporting annuel dont les chiffres sont vérifiés par l'un des Commissaires aux comptes du Groupe ;
- par l'audit interne qui s'assure que le dispositif de formation a bien été mis en œuvre dans le cadre du programme *compliance* et qu'il se révèle efficace.

04

**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	3 000

\* Sur la durée de la feuille de route et ne tenant donc pas compte du nombre de collaborateurs formés précédemment

### Réalisations 2017 :

Au cours de l'année 2017, 593 personnes supplémentaires ont été formées via l'e-learning Groupe à l'éthique des affaires, venant s'ajouter aux 2 284 personnes formées entre 2014 et 2016, soit un total de 2 877 pour un objectif cumulé à 2 200 personnes fin 2017 (ces 2 877 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 131 % 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 %	

\* 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](http://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 2017, ce sont 593 personnes qui ont terminé avec succès le *e-learning* sur l'anti-corruption proposé par le Groupe et près de 10 000 collaborateurs supplémentaires ont été formés à la *compliance* localement (le plus souvent en présentiel).

### 4.3.1.2 CONTRÔLER L'APPLICATION DU PROGRAMME DE COMPLIANCE DU GROUPE

#### 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> à atteindre pour les filiales :					
■ les plus exposées et les plus significatives	70 %	90 %	90 %	100 %	100 %
■ autres	50 %	70 %	80 %	90 %	100 %

#### Réalisations 2017 :

Les taux de déploiement du programme de *compliance* mesurés à fin 2017 ressortent respectivement à 87 % pour les 8 pays les plus significatifs du Groupe, et à 81 % pour l'ensemble des autres périmètres. Le Groupe a intégré le cadre réglementaire de la loi Sapin II dans les contrôles à fin 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 %	

\* Calculés comme la moyenne des taux de réalisation constatés dans les deux groupes de filiales de Legrand par rapport aux objectifs annuels.

### Evaluation 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 2017, 38 filiales dont 8 acquisitions récentes ont été auditées. De plus, un audit *compliance* spécifique a été réalisé sur la thématique embargo. 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.

## 4.3.2 – Assurer des achats responsables

### 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, près de 60 % des achats du panel Groupe sont réalisés avec des fournisseurs partageant les principes du Pacte Mondial.

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

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 31 % 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. En 2015, le panel des fournisseurs Groupe a évolué pour rester au plus proche des besoins des *SBU*s. À fin 2017, le Groupe travaille avec 500 fournisseurs Groupe répondant à des besoins multisites et multi-pays et couvrant environ 30 % 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 labellisé Relations Fournisseur Responsables

Legrand a participé dès 2009, via le CNA, Conseil National des Achats à l'élaboration de la Charte des Dix engagements pour des Achats responsables et a été l'un des premiers signataires de cette charte, devenue depuis la « Charte Relations Fournisseur Responsables ». En 2012, Legrand a fait partie des quatre premières entreprises françaises à recevoir le label du même nom et a été renouvelé en 2015. Legrand confirme ainsi son engagement et ses pratiques d'achats responsables avec ses fournisseurs, démarche évaluée à un très bon niveau de performance par le cabinet ASEA ayant réalisé l'audit. Depuis 2015, Legrand s'implique en tant qu'ambassadeur du label en partageant les meilleures pratiques lors d'interventions en région Nouvelle-Aquitaine en France et participe aux événements de la communauté des labellisés.

### 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. À ce titre, un médiateur interne, indépendant de la fonction Achats, a été nommé.
- 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 **pilote 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 6.1.3 du présent document de référence). Cette démarche mature est déployée depuis 2009. En 2017, cette analyse a été réalisée par une soixantaine d'entités dans 34 pays. En complément, un bilan centralisé des défaillances fournisseurs est également réalisé semestriellement conjointement par la contrôleur 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 un système de *scoring* a été établi afin de prioriser les audits RSE à réaliser sur site.

■ **un audit sur site** : il est organisé à la suite de l'audit documentaire suivant le résultat du *scoring*. 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'établir sa méthodologie d'audit RSE, en 2017 Legrand a travaillé avec Bureau Veritas et la méthodologie d'audit social SMETA (voir ci-après dans la partie « Réalisations 2017 »).

■ **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.

#### **Focus : Audits RSE fournisseurs – Legrand favorise le binôme acheteur/expert QSE (Qualité-Sécurité-Environnement)**

Afin d'ancrer les thématiques de l'audit RSE dans ses pratiques, Legrand favorise le binôme acheteur/expert QSE pour réaliser les audits fournisseurs sur site. Ces binômes ont déjà été déployés dans la plupart des pays impliqués dans la démarche d'accompagnement des fournisseurs sensibles, par exemple

en Turquie, Inde, Colombie, Brésil ainsi que dans les entités européennes du Groupe. Cette pratique est en parfaite adéquation avec la version 2015 de l'ISO 14001 ou le déploiement du devoir de vigilance qui légitime les actions de ce type au titre de l'entreprise élargie.

- **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 sont revus trimestriellement en Comité de Direction achats et en Comité de pilotage RSE achats. À partir de 2018, les situations critiques en matière de droits humains seront revues en Comité des droits humains (pour plus de détail se référer au chapitre 4.4.1 Respecter les droits humains du présent document de référence).

#### **Focus : Application de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneurs d'ordre**

Il est à noter que Legrand a pleinement pris en compte cette loi et se réfère aux priorités de la feuille de route RSE qui anticipait sur une base volontaire les dispositions devenues réglementaires au travers de la loi du 27 mars 2017. En effet, Legrand depuis 2014 publie son plan de vigilance non seulement pour ses propres implantations mais aussi sur sa chaîne de valeur sur les thématiques des droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et enfin l'environnement.

Le plan de vigilance inclut l'ensemble des dispositions prévues par la loi, à savoir :

- **cartographie des risques** : se référer à la cartographie des risques du Groupe définie au chapitre 3.6 de ce document et qui met en exergue les notions de risques en matière de droits humains, de santé et de sécurité des personnes et d'environnement ;
- **procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales** : les procédures du Groupe sont détaillées aux chapitres 4.4.1 « Respecter les Droits humains », 4.4.2 « Garantir la sécurité et la santé au travail » et enfin 4.5 « Limiter notre impact sur l'environnement » du présent document de référence ;
- **procédures d'évaluation régulière des sous-traitants et fournisseurs** : les procédures du Groupe sont détaillées dans le présent chapitre 4.3.2 « Assurer des achats responsables » ;
- **mécanisme d'alerte** : les dispositions du dispositif d'alerte éthique et fraude est décrit dans le chapitre 4.3.1 « Agir de façon éthique ». Pour rappel l'adresse e-mail générique est la suivante : [ethics.legrand@legrandelectric.com](mailto:ethics.legrand@legrandelectric.com). Elle est notamment communiquée sur le site Internet du Groupe ;

■ **dispositif de suivi des mesures et évaluation de l'efficacité** : Le Groupe s'évalue annuellement sur l'ensemble des engagements pris dans le cadre des priorités décrites ci-dessus et publie annuellement les résultats dans le document de référence. Par ailleurs, l'ensemble des indicateurs liés aux priorités et donc aux engagements du Groupe sont audités par un organisme tiers indépendant (OTI), en l'occurrence le cabinet Deloitte et Associés pour l'année 2017.

Legrand répond donc en avance de phase quant aux dispositions de la loi dite du Devoir de vigilance puisque le plan de vigilance est clairement établi depuis 2014 et fait l'objet d'une publication, et le Groupe communique par ailleurs le compte-rendu sur l'application du plan sur les 3 thématiques clés annuellement.

### 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 2017 :

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 2017, 87 % 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 %	

\* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

Pour 2017, les résultats de cette analyse des fournisseurs sensibles RSE sont les suivants :

- 247 fournisseurs dits sensibles en termes de risques RSE ont été détectés pour le Groupe ;
- 215 sont suivis par un plan d'action, à savoir à minima l'audit documentaire a été réalisé. Les 32 restants vont être intégrés à la démarche en 2018 car ils ont fait l'objet d'une identification récente ;
- les 215 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,

Turquie) qui représentent plus de 90 % 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 215 fournisseurs détectés, 66 ont des plans d'actions dont l'avancement est terminé ou presque terminé (risque résiduel non significatif) et couvrent environ 50 % du montant des achats réalisés avec des fournisseurs sensibles RSE ;
- sur les 149 fournisseurs en cours d'analyse : 32 ont déjà été audités et des plans d'actions mis en place. Aucun écart grave comme le travail des enfants n'a été détecté lors de ces audits ;
- résultats des audits sur site : aucun écart grave comme le travail des enfants n'a été détecté lors des audits. 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.). En 2017, un pilote a été réalisé avec Bureau Veritas auprès de 4 fournisseurs (un 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, les plans d'actions d'amélioration se déroulent efficacement et par exemple, en octobre 2017, une session de sensibilisation à ces sujets a été organisée dans l'usine Legrand de Sinnar avec 4 fournisseurs locaux. En 2018, le déploiement de la Charte des Droits humains permettra de continuer à rendre visible les engagements de Legrand et la méthodologie d'audit Legrand sur ces aspects. Le pilote avec Bureau Veritas sera reconduit chez d'autres fournisseurs ;
- depuis 2015, 5 cas ont abouti à un plan de désengagement et de sortie du portefeuille fournisseurs du Groupe.

Les fournisseurs considérés comme résiduellement sensibles à fin 2017 (car pas encore intégré à la démarche de vérification ou avec un plan d'action peu avancé) d'un point de vue RSE représentent moins de 5 % du montant total des achats du Groupe.

La liste des fournisseurs détectés comme exposant le Groupe à des risques RSE est susceptible d'évoluer en fonction des échanges avec les filiales du Groupe et de l'affinage des plans d'actions.

### Implication et formation des acheteurs

Les acteurs de la relation avec les fournisseurs, acheteurs, qualitatifs, 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. Dans le cadre de la feuille de route RSE, depuis 2015, 22 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 22 pays, 12 ont été formés en 2017, principalement les entités européennes du Groupe, ainsi que l'Égypte, l'Arabie saoudite, la Corée, l'Australie, le Mexique et le Chili ; ce qui représente 29 personnes. Les 10 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.

#### Focus US : Former les équipes aux audits RSE pour les déployer en 2018

Fin 2017, l'équipe achats US qui coordonne le suivi des fournisseurs sensibles RSE sur son périmètre de responsabilité a organisé une session de formation aux audits RSE avec l'intervention d'un tiers externe. Le support d'audit RSE a été présenté et expliqué à 30 personnes. Un fournisseur mexicain a été inclus à cette formation avant qu'un test soit réalisé sur site pour mise en application. Les équipes achats et qualité ainsi formées vont déployer en 2018 cette méthodologie, en tout point alignée avec la méthodologie du Groupe.

#### 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, Authorization 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 de 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 tantale), la wolframite (minerai de tungstène) et l'or.

De par 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 de 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.

À fin 2017, les fournisseurs Groupe pertinents ont tous été consultés. Les trois quarts d'entre eux ont fait part de leurs engagements concernant les minerais de conflits, le reste étant en cours d'analyse. 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](http://www.legrand.com).

### 4.3.3 – 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 1,12 million euros en 2017 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 d'*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 2017 :

En 2017, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens sans frontières* ont permis à 320 000 <sup>(1)</sup> personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie, ce qui porte le nombre de bénéficiaires à 2,1 millions depuis 2007.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	141 %	167 %	153 %	165 %	

\* 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](http://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.

(1) Donnée fournie par *Électriciens sans frontières* et représentant le nombre de personnes potentiellement impactées par les projets soutenus par Legrand.

Depuis 2007, Legrand a contribué à l'intervention d'*Électriciens sans frontières* dans plus de près de 180 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 35 pays (notamment Argentine, Bénin, Burkina Faso, Cambodge, République centrafricaine, Congo, Éthiopie, Haïti, Inde, Laos, Madagascar, Mali, Mauritanie, Népal, Niger, Pakistan, Pérou, Sénégal, Tchad, Vietnam).

En 2017, Legrand a poursuivi son soutien à *Électriciens sans frontières* à travers 26 projets répartis dans 15 pays d'Afrique et d'Asie et d'Amérique du Sud, parmi lesquels la réfection de l'installation électrique de l'Hôpital de Saint-Luc de Pagala Gare au Togo pour fiabiliser l'alimentation des différents bâtiments, l'électrification d'écoles et de centres de Santé dans la région de Sofia à Madagascar ou encore l'électrification d'une éco-pension au Nord-Est de la Moldavie pour permettre la transformation de produits agricoles qui aideront au développement de l'activité économique du village. Chaque projet mené par *Électriciens sans frontières* s'accompagne de la formation des personnes qui, localement, assureront la maintenance des installations réalisées pour assurer leur pérennité.

En 2017, Legrand et *Électriciens sans frontières* ont fêté leurs 10 ans de partenariat. À cette occasion, Legrand a lancé auprès du grand public une animation digitale. Chaque participation à cette animation digitale a fait l'objet d'un abondement du Groupe au profit d'*Électriciens sans frontières*.

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 70 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 2017, ce sont 5 opérations qui ont été organisées impliquant environ 600 personnes des équipes commerciales de Legrand, des distributeurs et installateurs du Groupe.

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 *Eletrrici 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, *Eletrrici senza frontiere* a soutenu en 2017 l'installation d'une installation photovoltaïque fournissant de l'électricité pour des écoles, un réfectoire, un dortoir et un centre de santé au Kenya dans le village de Meru, situé à 1 500 mètres d'altitude.

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, suite au 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.

Pour plus d'informations sur le partenariat avec *Électriciens sans frontières*, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

### Programme Legrand *Electricity for all*<sup>™</sup>

L'accès à l'énergie représente un important levier de croissance économique et participe au recul de la pauvreté dans les pays en développement. C'est pourquoi, l'action du Groupe et de ses filiales pour permettre l'accès à l'électricité et agir contre la précarité énergétique se déploie dans le cadre de sa politique de mécénat, mais aussi à travers le programme *Electricity for all*<sup>™</sup> lancé en 2013.

Ce programme s'inscrit pleinement dans la stratégie de l'entreprise et bénéficie du soutien de la Direction générale du Groupe. Développé au niveau mondial, il est piloté par la Directrice de la RSE de Legrand. Il associe des parties prenantes internes et externes, allant des salariés du Groupe aux associations d'aide au développement.

Ce programme regroupe l'ensemble des actions menées par le Groupe et ses filiales autour de deux piliers :

- **permettre l'accès à l'électricité**, à travers des partenariats solidaires, dont celui avec *Électriciens sans frontières*, et des missions de recherche exploratoire menées de façon collaborative ;
- **agir contre la précarité énergétique**, avec une démarche d'innovation qui vise les besoins essentiels, débouchant sur le développement de gammes de produits répondant à des besoins essentiels, et la conception de solutions pour améliorer l'efficacité énergétique (et donc limiter la facture énergétique).

Pour plus d'informations sur le programme *Legrand Electricity for all™*, se référer au site [www.legrand.com](http://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.

La Fondation Legrand s'inscrit dans le cadre du programme *Legrand Electricity for all™*, qui fédère l'ensemble des actions du Groupe pour réduire durablement les inégalités énergétiques.

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 5 650 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 (123 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](http://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 2017 :**

En 2017, 11 nouveaux projets ont vu le jour. Depuis la création de la Fondation Legrand en 2014, 34 projets ont ainsi été menés en France.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	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 de nouveaux bénéficiaires de bénéficier d'actions ayant démontré leur efficacité.

La Fondation Legrand, Générateur d'autonomies, a mis en place une mesure de l'autonomie gagnée par les bénéficiaires des actions de la Fondation, à partir du modèle SOC (Selective Optimization with Compensation) de Baltes & Baltes. Ce modèle permet de comparer les processus de développement en tenant compte de la spécificité individuelle et contextuelle.

#### **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](http://fondationlegrand.org).

## 4.4 – S'ENGAGER POUR NOS COLLABORATEURS

Avec plus de 34 100 collaborateurs 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, le Groupe 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 du Groupe s'appuie sur cinq fondamentaux :

- 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 ;
- valoriser les collaborateurs du Groupe par la mise en œuvre de démarches adaptées de développement des talents et de reconnaissance de la performance, et ainsi favoriser l'engagement des salariés ;
- attirer, développer et retenir les talents, et ainsi préparer l'adéquation des ressources humaines du Groupe avec ses besoins futurs ;

- développer la diversité, en favorisant l'internationalisation des équipes et en assurant que les processus RH du Groupe sont conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances ;

- accompagner les changements d'organisation, permettre un dialogue social soutenu, et ainsi pouvoir adapter régulièrement les organisations et les équipes aux enjeux du Groupe.

La politique de ressources humaines est sous la responsabilité du Directeur des Ressources Humaines ; elle est pilotée de façon transversale par le Groupe, 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, un Responsable des enjeux sociétaux-RH est chargé :

- de porter plus spécifiquement le déploiement des actions et des priorités RH de la feuille de route RSE du Groupe ;
- d'assurer le lien fonctionnel avec la Direction de la RSE du Groupe ;
- 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 du Groupe 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](http://www.legrand.com).

### 4.4.1 – Respecter les Droits humains

#### ■ 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 Ruggie » 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 ;
- 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.

#### Focus : Élaboration de la Charte Legrand en matière de Droits humains

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. Cette Charte fera l'objet d'une déclinaison détaillée à destination du *management* des filiales afin de compléter le dispositif de suivi du respect des engagements du Groupe au niveau local.

Pour plus d'informations, se référer au site [www.legrand.com](http://www.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 2014-2017 :

Sur la période 2014-2017, 100 % des effectifs du Groupe 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 évalués une à deux

fois. Par ailleurs, l'intégralité des actions de progrès retenues sont effectivement enclenchées conformément à l'objectif.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	100 %	108 %	100 %	100 %	

\* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

#### Dispositif et pilotage

##### Evaluation des risques

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 2017, 67 % des effectifs du Groupe sont présents dans des pays dits libres. 33 % le sont dans des pays dits non libres ou partiellement libres.

##### Processus de due diligence

Legrand base ses diligences, déployées au sein des pays du Groupe considérés comme non libres ou partiellement libres, sur la base de la méthodologie du *Danish Institute For Human Rights*. Cette auto-évaluation des filiales est complétée par un entretien avec le Responsable des enjeux sociétaux RH. Suite à cette évaluation, un plan d'actions est défini avec le responsable RH local. La filiale doit ensuite mettre en œuvre des actions de remédiation.

Entre 2014 et 2017, les pays ayant été soumis à cette évaluation 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.

##### Résultats des diligences

L'enjeu de ces auto-évaluations 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.

Ils ont également 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 déployés. Parmi les actions d'amélioration suivies, les principales ont pour thème la sensibilisation à la non-discrimination (21 % des occurrences), la communication sur l'existence d'un dispositif d'alerte (12,5 %), l'existence et la mise à jour des descriptions de poste (9 %), ou encore la durée du congé maternité (9 %). En face de chaque point relevé, un plan d'action est mis en place.

### 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, le lecteur peut se référer au chapitre 4.3.1 du présent document.

### Focus : Legrand continue sa mobilisation en faveur du respect des Droits de l'homme

Fin 2016, Legrand a rejoint les rangs de l'association française « Entreprises pour les Droits de l'homme » afin de poursuivre sa démarche de progrès sur le sujet. 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.

### 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 afin de piloter les relations sociales.

Au niveau européen, dans le cadre du Comité Européen du Groupe Legrand (CEGL), un avenant à l'accord CEGL de 2013 a

été signé 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 déboucher 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 2017 :

- 86 % des salariés du Groupe sont employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale ;
- 50 % des salariés du Groupe sont couverts par des accords collectifs ou conventions applicables sur leur entité ;
- 1 137 réunions d'information ou de consultation avec les organismes de représentants du personnel ou les syndicats ont eu lieu sur l'année ;
- 205 nouveaux accords collectifs ont été signés en 2017 s'appliquant à 14 507 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 et les conditions de travail.

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 dans le Groupe, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 4.4.2 – 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 Groupe. 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* (*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 du Groupe, 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* du Groupe. Ils font l'objet d'une revue trimestrielle avec la Direction générale du Groupe. Cette thématique fait aussi l'objet d'une mention systématique dans les présentations budgétaires annuelles des différentes filiales et *SBU* du Groupe.

Le Groupe établit des directives et des référentiels adaptés à son activité et applicables à tous et partout. Ainsi, en 2017, le Groupe a rédigé 4 incontournables (must-haves) 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 du Groupe. 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.

#### 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 2017 :

À fin 2017, le plan de maîtrise des risques professionnels couvre 92 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/

Santé au Travail, légèrement supérieur à l'objectif fixé à fin 2017. 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 %	

\* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

**La Charte de la prévention**, signée par le Directeur Général du Groupe 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 du Groupe en six langues. La Charte de la prévention est consultable sur le site [www.legrand.com](http://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. Le Groupe 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 2017, 65 % des effectifs du Groupe (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 125 000 heures de formation ont été dispensées sur ces notions en 2017.

**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 : Identification et traitement des presque-accidents

Le Groupe attache également une importance majeure au traitement le plus précoce possible des situations à risques. Il s'agit d'une véritable approche de prévention très en amont. Cette politique volontariste encourage l'ensemble des collaborateurs à remonter toute information relative à une situation présentant un danger ou à un presque accident. L'objectif est ici d'identifier et de prévenir les risques le plus tôt possible et avant qu'un accident ne se produise. Cette démarche fait partie des 4 nouveaux incontournables mis en œuvre et communiqués auprès des collaborateurs en 2017.

### 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	7,7	7,2	6,7	6,7

#### Réalisations 2017 :

À fin 2017, le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé couvre 96 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail, supérieur à l'objectif fixé. Le taux de fréquence des accidents du travail a quant à lui continué à diminuer, à savoir de 44 %, passant de 7,25 à fin 2014 à 4,07 à fin 2017. 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 l'amélioration du taux de fréquence a été significative en France et s'est poursuivie en Italie par exemple.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	211 %	235 %	184 %	182 %	

\* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

### 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 SBUs 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](http://www.legrand.com).

### 4.4.3 – 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 ethnique, 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 du Groupe 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 du Groupe 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*) pour les managers ;

*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 du Groupe qui assure une gestion transversale des ressources humaines 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 2017 :

- 90 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation au cours de l'exercice ;
- 95 % du périmètre a été couvert par une revue des potentiels et experts au travers du processus *Organization and Staffing Review* (OSR) ;
- 92 % des CAPP managers ont été réalisées ;
- le taux de fidélisation des managers a été de 96 % sur l'année.

En 2017, la refonte du processus *Organization and Staffing Review* (OSR) qui avait conduit à une sous-performance en 2014 et 2015 a été déployé ce qui explique l'atteinte de l'objectif sur cet indicateur et plus généralement sur l'ensemble de la priorité.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif	71 %	90 %	104 %	107 %	

*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 du Groupe 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 du Groupe afin de favoriser leur réussite et d'accélérer leur adhésion à la culture d'entreprise du Groupe ;
- poursuivre les formations managériales aussi bien dans l'acquisition des fondamentaux du *management* pour les nouveaux managers que dans le renforcement des compétences de *leadership* pour les managers les plus expérimentés ;
- former les équipes commerciales aux nouvelles solutions produits et systèmes afin de développer le chiffre d'affaires, les parts de marché du Groupe.

Une gestion transversale avec un pilotage du Groupe ou locale au sein des filiales permet de mieux identifier les besoins en formation et de proposer des approches sur mesure. En 2017, ce sont ainsi plus de 492 000 heures de formation qui ont été dispensées au niveau du Groupe.

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

Fin 2016, l'entreprise a décidé de remettre en place un dispositif de formation des Talents du Groupe 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 du Groupe dans leurs périmètres géographiques.

En 2017, un programme pilote appelé *Inspiring Leadership* a été déployé pour une quarantaine de talents identifiés lors du processus d'OSR (revue des potentiels et experts). 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 du Groupe 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 Groupe 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.

### Des parcours d'intégration

Pour aider les nouveaux entrants à atteindre rapidement le niveau de compétences requis, certains pays (Mexique, USA) ont revu leur programme 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 le Groupe. 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 le déployer dans d'autres pays, auprès d'entités ne disposant, le plus souvent, pas de structure RH de proximité.

Afin de faciliter la convergence des pratiques, 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 du Groupe (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 2017, le processus OSR a été mené dans la quasi-totalité du Groupe (95 % du périmètre).

### Focus : France

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 fonction et les compétences mises en œuvre 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 (congrés 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 40 offres touchant presque 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 2017, 92 % des managers du Groupe 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 2017, l'outil a été déployé dans 30 pays pour la réalisation de ces entretiens.

Le process a, de ce fait, été revu pour y intégrer plusieurs dimensions :

- l'implication forte du salarié 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 sein du Groupe

Au-delà des dispositifs de gestion des talents et en particulier d'une forte dynamique de promotion interne, le Groupe 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 du Groupe. Ces attributions sont décidées chaque année sur la base de la performance globale passée et future du Groupe. 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. En 2015, a été validé un élargissement des catégories de bénéficiaires ainsi que de leur origine géographique. Le nombre de bénéficiaires a ainsi doublé depuis la mise en œuvre de ce dispositif, et concerne plus de 5 % des effectifs du Groupe (environ 2 000 personnes) en 2017.

Plus des 2/3 des attributions concernent aujourd'hui des salariés des filiales internationales, et près de 40 % les nouvelles économies. 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.

### 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'évènement grave) et la prévoyance (protection égale à au moins une année de salaire en cas de décès ou d'invalidité totale et permanente suite à 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 Plateforme 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 plateforme 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-avant), 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.

- 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 in Italy**

Bticino, filiale de Legrand en Italie a été nommé Best place to work in Italy. 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.

Le Groupe s'attache également à renforcer le partage et la communication entre ses collaborateurs à travers différents outils internes :

- l'Intranet du Groupe 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 15 000 exemplaires et publié en 5 langues ;
- 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 le Groupe. Des bornes sont déployées dans les installations industrielles pour permettre aux populations non équipées de PC 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 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 reconnaît que la diversité, c'est-à-dire la variété des profils humains du Groupe, constitue un facteur d'innovation, de performance et de qualité de vie au sein de l'entreprise. Ainsi, au siège social du Groupe, une vingtaine de nationalités sont aujourd'hui représentées. Les bénéficiaires de mobilités géographiques sont issus non seulement du siège social mais également des filiales du Groupe présentes dans toutes les zones géographiques. La Direction des ressources humaines s'attache ainsi à diversifier les profils des talents qui accompagnent la croissance du Groupe. Le Groupe 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 2017 :**

À fin 2017, 14,8 % des postes clés du Groupe sont occupés par des femmes, soit une progression de 28 % de ce taux par rapport à fin 2013.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	127 %	125 %	113 %	136 %	

\* Calculés par rapport au pourcentage observé à fin 2013 (11,5 %).

Les postes clés sont considérés comme ayant un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats de leur entité d'appartenance : ce sont les postes des équipes de Direction des filiales, *SBU*s (*Strategic Business Units*), Directions fonctionnelles. L'objectif d'augmentation de la proportion des femmes dans les postes clés se décline sur un périmètre mondial.

L'ambition du Groupe est 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 de par ses acquisitions (dont les effets en termes de diversité sont souvent dilutifs de la performance Groupe, pour des raisons souvent culturelles).

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 avec reconduction en 2014 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 2017, les garants de l'égalité professionnelle ont procédé à l'examen de 26 cas de discrimination potentielle (19 en 2016) parmi lesquels, 12 cas ont donné lieu à un rattrapage salarial (9 en 2016) ;
- **plan de formation** : depuis 2013, près de 900 managers français du Groupe ont été formés à la lutte contre les stéréotypes ;
- **réseau pour la mixité** : créé à l'initiative des collaborateurs du Groupe, 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 elle@legrand réfléchit, met en place des dispositifs (mentorat notamment), organise des conférences et échange avec d'autres réseaux. À fin 2017, le réseau est déployé à l'international par exemple aux États-Unis avec la création d'un

réseau Elle at Legrand NA (*North America*), ou encore en Italie avec Lei@Bticino, en Grande-Bretagne, au Pérou, au Chili, en Russie, en Inde, au Brésil, en Colombie et en Chine.

#### 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 en 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.

La Charte des fondamentaux est consultable sur [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

#### 4.4.3.3 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 2017 :

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 2017, l'écart de salaire entre les hommes et les femmes du Groupe pour les positions non managériales est de 13 %, soit en avance par rapport à l'objectif.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	274 %	94 %	142 %	184 %	

\* Calculés sur la base de la diminution en pourcentage constatés par rapport à l'année de départ (17 % en 2013) rapportés aux objectifs annuels.

Cet engagement s'adresse à la population non-manager du Groupe 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 du Groupe en faveur de cet engagement sur les fonctions non-managers.

Des mesures en faveur de la réduction des écarts salariaux homme-femme sont déjà en place dans certains périmètres du Groupe. Ainsi, depuis 7 ans, en France, un budget annuel équivalent à 0,10 % de la masse salariale est consacré au rattrapage égalité hommes/femmes. Ce budget est utilisé après affectation des augmentations de performance pour réaliser les rattrapages appropriés pour les cas identifiés. Pour ce faire, le Groupe a mis en place un dispositif permettant aux collaborateurs de demander l'examen de leurs conditions de travail (coefficient, rémunération, gestion de carrières) afin de s'assurer que celles-ci respectent le principe de non-discrimination.

L'objectif de réduction de 15 % de l'écart de salaire homme-femme sur la population non-manager que le Groupe s'est fixé d'ici fin 2018, doit notamment s'accompagner de la mise en place au sein d'autres entités du Groupe, de dispositifs équivalents à celui retenu en France depuis 2009.

La filiale hongroise a par exemple développé ces deux dernières années une action de formation visant à promouvoir des femmes, opératrices d'assemblage, à des postes de conductrices de chariot, agissant ainsi sur leur progression salariale et la mixité des métiers.

#### 4.4.3.4 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 du Groupe, le taux d'emploi de personnels handicapés est de 2,37 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail.

En France, l'accord Groupe sur la prévention et l'insertion du handicap 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, le Groupe alloue un budget en don de matériel électrique aux structures liées au handicap dans le cadre des opérations de rénovation ou de construction de bâtiments. Par exemple, Legrand en 2017, a participé à la réalisation d'une villa d'accueil « Renaissance », pilotée par l'association ORSAC et la CAPEB du département de l'Ain, en fournissant le matériel électrique nécessaire, notamment de la domotique. Cette résidence est une transition entre l'établissement de soins et le retour à domicile des patients et un outil pratique de formation pour les ergothérapeutes.

Le Groupe a créé 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 2017, comme depuis 2010, lors de cette semaine pour l'emploi des personnes handicapées, le site d'Antibes notamment, a accueilli l'école de chiens guides d'aveugles de Provence Côte d'Azur Corse pour des démonstrations ainsi que le club Handisport Antibes Méditerranée pour des échanges sportifs avec les salariés du site. Le site de Limoges a reçu quant à lui, 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. Ces différents événements ont pour objectif de faire évoluer le regard sur le handicap.

#### Focus : Legrand ratifie la Charte du réseau mondial Entreprise et Handicap de l'OIT (Organisation International du Travail)

Après avoir rejoint, fin 2016, 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 en 2017 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.

Des initiatives de ce type existent également dans d'autres pays du Groupe, tout particulièrement sur des actions de sensibilisation aux différentes situations de handicap. Différentes filiales du Groupe relaient ces engagements localement et 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 CFPI (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 régit 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.

En Turquie, Legrand s'investit pour la création d'un fonds « No handicap for our future » qui soutient les entreprises sociales, employant au moins 80 % de personnes handicapées. Cette action permet aux personnes concernées de bénéficier d'un travail et d'obtenir une rémunération minimum garantie.

Pour plus d'informations concernant la gestion des ressources humaines, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 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 4.6.3. 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 – 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 certifié 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 2017 :

À fin 2017, 92 % des sites industriels et logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001. En 2017 le site indien de Murthal, le site de Mégapower en Malaisie, et le site de Novgorod de Russie ont rejoint le périmètre de certification.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	102 %	104 %	102 %	102 %	

\* 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. Dans le cadre de l'évolution de la norme en Version 2015, Legrand peut s'appuyer sur son programme d'ecodesign qui répond en tout point aux nouvelles exigences de la norme.

La mise en place d'un SME 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 22 sites qui contribuent à 80 % de la pression hydrique du Groupe dans le monde. Cette analyse a également permis d'évaluer que près de 79 % 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 2017, la consommation d'eau du Groupe a représenté 895 milliers de m<sup>3</sup>, en hausse de 1,7 % à périmètre courant, par rapport aux chiffres reportés en 2016. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette consommation d'eau se traduit par une intensité de consommation d'eau moyenne de 173 m<sup>3</sup>/million de chiffre d'affaires à fin 2017, contre 180 m<sup>3</sup>/million de chiffre d'affaires à fin 2016, soit une évolution de - 3,8 % (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

Legrand considère que la réduction de l'intensité énergétique de ses activités est une priorité. 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. Cette certification couvre 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 (en parfaite cohérence avec sa charte environnement), 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 45 % des consommations mondiales du Groupe et couvre l'ensemble des activités industrielles, logistiques et administratives des sites européens concernés. Dans le cadre de ce SMé, une revue énergétique annuelle permet de consolider les résultats mesurés sur l'ensemble des sites du périmètre, de fixer et/ou de revoir les objectifs et cibles, et de s'assurer de leur réalisation. Enfin une réunion de *management* annuelle permet à la Direction de passer en revue le SMé afin de s'assurer qu'il est pertinent, adéquat et efficace et, si nécessaire, de le modifier. Le cas échéant la politique énergétique du Groupe est révisée.

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.

## 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 2017 :

Pour 2017, la consommation d'énergie des sites du Groupe ressort à 454 GWh en hausse de 2,9 % par rapport à 2016 (441,7 GWh). Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette consommation énergétique se traduit par une intensité moyenne de 87,7 MWh/million d'euros de chiffre d'affaires à fin 2017, contre 105,8 MWh/million d'euros à fin 2013, soit une évolution de plus de - 17 % (à périmètre courant). Cette évolution, rapportée à l'objectif de diminution de - 2 % par an, représente une surperformance de la part du Groupe de 9 points, 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 %	

\* Calculés par rapport aux objectifs annuels.

## Pratiques énergétiques

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. À titre d'exemple, en 2014, une partie des locaux du siège social a été équipée d'une VMC double flux et des châssis vitrés plus performants ont été installés sur plusieurs sites implantés dans la région du Limousin avec l'objectif de renforcer l'isolation de ces bâtiments.

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. Le nouveau centre de production de Shenzhen ouvert en 2015 est également à haute efficacité énergétique.

Par ailleurs, le Groupe reste vigilant sur les meilleures techniques industrielles disponibles et s'applique à remplacer les équipements obsolètes par des processus moins gourmands en énergie (*free cooling*, presse à injecter électrique, moteur à

haute efficacité énergétique, etc.). Par exemple, pour l'année 2015, un groupe froid et un aéro-réfrigérant ont été installés dans l'usine d'Ulyanovsk en Russie, pour l'eau glacée destinée aux presses d'injection et à la centrale d'extrusion. À Boxel, aux Pays-Bas, un système de récupération d'énergie a été mis en place sur la chaîne de peinture, et les aérothermes du magasin ont été remplacés par des panneaux radiants à gaz. 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.

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<sub>x</sub> et SO<sub>x</sub>. 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.

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.

## Le bilan carbone du Groupe

Legrand participe chaque année à l'initiative du *Carbon Disclosure Project* (CDP) – organisme à but non lucratif dont l'objectif est de mesurer, publier et partager de l'information environnementale – qui constitue un cadre pour des actions visant à lutter contre le réchauffement climatique. En 2017, le Groupe a maintenu une évaluation B selon le nouveau système de notation du CDP. L'approche méthodologique du projet Empreinte Carbone isole d'une part les émissions des *scopes* 1 et 2 c'est-à-dire les émissions de CO<sub>2</sub> directement liées aux activités du Groupe et d'autre part les émissions indirectes du *scope* 3 qui correspondent aux émissions de gaz à effet de serre induites par les activités du Groupe chez d'autres acteurs.

Plus précisément on distingue :

- les émissions du *scope* 1 : ce sont les émissions du Groupe liées aux consommations de combustibles fossiles (très majoritairement du gaz naturel), utilisées 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 du *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 <sup>(1)</sup>.

Au total les émissions des *scopes 1* et *2* correspondent à 178 000 tonnes en 2017 contre 179 000 tonnes en 2016. Cette légère décroissance signifie que les émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) directement maîtrisées par le Groupe se stabilisent dans un contexte de croissance élevée.

Ce total comprend les émissions de GES liées aux véhicules de la force commerciale et aux fuites estimées des fluides frigorigènes utilisés dans les systèmes de refroidissement et de climatisation. 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.

En ce qui concerne le *scope 3*, les postes suivants ont été évalués (classés par pourcentage d'émissions décroissant) : matières premières (44,6 %), biens et services achetés (33,4 %), logistique (13,3 %), fin de vie des produits (3,21 %), investissements (2,81 %), trajets domicile travail (1,54 %), pertes amont pour la production et le transport des combustibles et pertes en ligne pour l'électricité, voyages d'affaires et déchets <sup>(2)</sup> (1,15 %). Il est utile de préciser que le poste « utilisation des produits vendus », n'est pas pris en compte à ce stade. En effet, seule une petite partie des offres Legrand – les produits actifs – assure une fonction en propre, comme l'éclairage de sécurité, la sonorisation, le contrôle d'accès, etc. Les autres produits sont passifs, au sens où ils participent à la mise à disposition de l'électricité consommée par des produits assurant des fonctions comme par exemple l'éclairage, le chauffage, ou encore des enveloppes et accessoires dont le fonctionnement ne dépend pas de l'électricité. Les travaux en cours ont pour objet d'identifier les produits actifs et de caractériser les émissions GES correspondantes.

Au total, en 2017, les émissions du *scope 3* atteignent 1,918 million de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> et sont donc largement supérieures aux émissions des *scopes 1* et *2*.

Concernant les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des produits du Groupe, et plus spécifiquement celles liées aux transports organisés en sortie des unités du Groupe (transports internes au Groupe et transports de distribution vers les clients tiers), celles-ci passent de 98,2 ktonnes en 2016 à 99,8 ktonnes en 2017. Cette variation correspond à une baisse de 1,4 % à chiffre d'affaires constant, confirmant la tendance de réduction de ces émissions déjà constatée les années antérieures.

#### **Focus : Legrand réaffirme sa volonté de réduire son empreinte énergétique**

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 CO<sub>2</sub>, et la « Global Alliance for Energy Productivity », alliance internationale visant à améliorer l'efficacité énergétique. Ces deux initiatives renforcent l'engagement historique de Legrand à limiter l'impact de ses activités sur l'environnement.

En adhérant au programme « Science Based Target » (porté par la WWF, le Pacte Mondial des Nations Unies, le World Resources Institute et le CDP), Legrand va encore plus loin. Car pour limiter le réchauffement climatique à 2 degrés maximum, le programme appelle les entreprises mondiales à s'engager publiquement sur des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre conformes. Les objectifs de réduction et les actions associées sont en cours de validation par l'initiative « Science Based Target ».

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.

La méthodologie employée par le Groupe pour cartographier ses flux logistiques assure une couverture de plus de 95 % de son chiffre d'affaires.

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

(1) Hors ces facteurs d'émission spécifiques, les facteurs d'émission pris en compte sont ceux de l'ADEME pour la France métropolitaine.

(2) Pour les émissions liées aux traitements des déchets, Legrand retient le facteur d'émission des ordures ménagères pour les déchets non dangereux et le facteur d'émission de l'incinération pour les déchets dangereux.

### Focus : Prise en compte d'un prix interne du carbone Legrand signataire du manifeste pour le climat

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. 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.

Pour réaffirmer son rôle moteur et son leadership dans le combat pour un monde plus durable, Legrand prend 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.

### Changement climatique et stratégie d'atténuation

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 2015, 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. 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. Cette cartographie a été réalisée sur les 126 sites principaux régulièrement visités par les assureurs sur un total de 153 sites. À noter que les 27 sites non considérés dans cette revue correspondent majoritairement à des sites de très petites tailles ou à des sites inoccupés ou en sommeil, jugés non critiques pour le Groupe.

Concernant le risque d'inondation et de submersion, 77 % des sites visités ne présentent aucun risque ou un niveau de risque jugé non significatif. 23 %, soit 29 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 aux États-Unis.

Concernant le risque de tempête et de vents violents (y compris chutes de neige extrêmes) : 8 %, soit 10 sites, pourraient être potentiellement concernés par ce type de phénomènes, avec toutefois des probabilités de survenance qui restent très faibles (moins de 0,5 % par an). Les sites concernés se trouvent majoritairement en Inde et aux États-Unis. Les autres sites du Groupe ne sont pas exposés à ce type de phénomènes.

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. 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.

Pour plus d'informations concernant les risques du Groupe, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 3 du présent document de référence.

#### 4.5.1.4 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](http://www.legrand.com).

## 4.5.2 – 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 :

- la maîtrise des déchets issus de ses procédés de fabrication, en lien avec la démarche d'éco-conception du Groupe ;
- la traçabilité et l'élimination des substances dangereuses au sein de ses produits ;
- l'amélioration permanente de la performance environnementale de ses centres de recherche et développement (R&D).

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 <sup>(1)</sup> 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 <sup>(1)</sup>	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 1 : 100 % Priorités 2 : 65 %	Priorités 1 & 2 : 100 %

#### Réalisations 2017 :

90 % des déchets ont été envoyés dans des filières de revalorisation au cours de l'année 2017, ce qui confirme la bonne performance des années précédentes. À fin 2017, 93 % du chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> du Groupe est réalisé avec des produits respectant les limitations d'emploi des substances de la réglementation RoHS, soit une amélioration de 4 points par rapport à 2016, malgré un retard par rapport à l'objectif du Groupe de 98 %. La politique de croissance externe du Groupe a influé sur cette performance avec l'intégration d'acquisitions non soumises aux obligations de cette réglementation ce qui explique en grande partie la sous-performance vis-à-vis de l'objectif 2017. En 2017, 94 % (contre 80 % à fin 2016) 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 %	

\* 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 2017 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. Cette approche permet d'éviter toute forme de sous-cyclage qui peut caractériser certaines formes de recyclage matière.

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. Depuis 2012, 94 % des déchets solides émis par les sites n'ont pas été enfouis en décharge.

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 2017, soit une augmentation de 3,8 % à périmètre courant, par rapport à 2016.

Le taux de revalorisation des déchets a atteint un record de 89,5 %, 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 Réylum. Legrand a participé en tant qu'adhérent fondateur au lancement de cette filière professionnelle qui retraite des équipements électriques et électroniques en fin de vie. Les forces de vente du Groupe sont formées pour promouvoir l'adhésion de ses clients au réseau Réylum. Tous sont équipés de conteneurs spécifiques pour recueillir les produits dans le champ d'application de la directive DEEE.

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 Réylum 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).

Réylum 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 2017, 67 % 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 Récyclum 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 towards ecoconscious 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 2017 Legrand a déposé un dossier 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 2017, 93 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits respectant les règles de restriction d'usage des substances définies par la directive RoHS (pour un objectif à 98 %). La politique de croissance externe du Groupe a influé sur cette performance avec l'intégration d'acquisitions 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, Authorization 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 R&D pour piloter leur progression dans l'acquisition des savoir-faire de l'éco-conception (*Legrand Way toward eco-conscious 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 et crédibilisant dans le temps 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 toward eco-conscious design*. Les résultats sont systématiquement revus, consolidés et analysés par la Direction de l'environnement et permettent l'attribution d'un indice de performance à chaque centre de R&D.

À fin 2017, pour 94 % des centres de R&D du Groupe les pratiques de priorités 1 ont été mises en place pour un objectif à 100 %, et d'ores et déjà 71 % de ces équipes ont déployé les pratiques de priorités 2 pour un objectif de 65 % à fin 2017.

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 CO<sub>2</sub> ;
- 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 ecopassport® 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. La nouvelle conception de l'emballage carton des mécanismes de prises et interrupteurs des gammes Mosaic et *Céliane* ont ainsi permis une économie annuelle de 39 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> en 2015.

## 4.6 – SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### 4.6.1 – 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 2017 avec 156 entités incluses dans le périmètre de reporting. 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 2017, 5 entités sont ainsi entrées dans le périmètre du reporting. Il s'agit d'entités entrées dans le Groupe en 2014 (SJ Manufacturing en Asie du Sud Est, Lastar aux États-Unis et en Chine, et Neat en Europe).
- **le reporting Ressources Humaines** permet la consolidation périodique des données statistiques de gestion des ressources humaines. Il a couvert 95,8 % des effectifs du Groupe en 2017. Les nouvelles acquisitions sont intégrées l'année suivant leur entrée dans le Groupe. Sont notamment entrées dans le

périmètre de reporting en 2017, les entités : Trias, Primetech, Jontek, CP Electronics, Solarfective, AFCO, OCL, Luxul, Pinnacle, Lastar China, Fluxpower, Minkels Belgium et Minkels UK. Le site de Kosice (Slovaquie) est sorti du périmètre.

- **le reporting Environnement** permet la consolidation périodique des données statistiques 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 de stockage de plus de 15 000 m<sup>2</sup>. Les nouvelles acquisitions sont intégrées entre un et trois ans après l'année d'entrée dans le Groupe. 3 unités ont été intégrées en 2017 : les sites de Taloja en Inde, de Singapour et de Hickory aux États-Unis. 2 sites situés en Espagne et en France sont sortis du périmètre de reporting, le plus souvent suite à des regroupements locaux d'activités de production.
- en cas de cession d'une entité, celle-ci sort immédiatement des périmètres de reporting mentionnés ci-dessus.

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.

04

### 4.6.2 – Synthèse des indicateurs sociaux

#### ■ 4.6.2.1 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 4.6.1 du présent document de référence, soit 31 219 personnes à fin 2017.

	2015	2016	2017
<b>Plan de maîtrise des risques professionnels</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par ce plan)	90 %	90 %	92 %
<b>Processus de surveillance et d'amélioration de la santé/sécurité</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par ce processus)	90 %	94 %	96 %
<b>Comités de Sécurité et de Santé (CSS)</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe représentés par un CSS)	87 %	86 %	91 %
<b>Santé au travail</b> (Nombre de personnes ayant eu un entretien (para) médical depuis moins de 5 ans)	70 %	70 %	70 %
<b>Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt</b> (Nombre d'accidents x 1 000 000)/(Nombre d'heures travaillées)	5,89	5,29	4,07
<b>Taux de gravité des accidents du travail</b> (Nombre de jours d'arrêt x 1 000)/(Nombre d'heures travaillées)	0,15	0,17	0,17
<b>Indice de fréquence des accidents des sous-traitants</b> (Nombre d'accidents des sous-traitants survenant sur un site du Groupe x 1 000)/ (Nombre de salariés du site Legrand concerné)	1,74	3,23	3,20
<b>Formation</b> Nombre d'heures de formation à la santé et sécurité, par personne	2,5	2,9	4,0
<b>Maladies professionnelles</b> (Nombre de maladies professionnelles reconnues)	88	51	44
<b>Nombre d'accidents mortels</b>	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 ;
- 156 entités sont incluses dans le périmètre de reporting ;
- l'indice de fréquence des accidents des sous-traitants est en cours de fiabilisation et doit s'analyser avec précaution ;
- l'indicateur des maladies professionnelles a fait l'objet d'une attention particulière en 2016 conformément à l'engagement pris en 2015 notamment afin d'identifier plus efficacement les maladies réellement engendrées par l'activité professionnelle dans les entités du Groupe.

#### 4.6.2.2 INDICATEURS SUR L'EMPLOI, L'ORGANISATION DU TRAVAIL, LES RELATIONS SOCIALES ET LA FORMATION

##### Effectifs du Groupe à fin 2017

Pour chacune des années, les données publiées ont été retraitées pour tenir compte de l'évolution des secteurs géographiques, en cohérence avec les informations financières.

	2015		2016		2017	
<b>EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)</b>	<b>36 097</b>		<b>35 902</b>		<b>37 356</b>	
<b>Par zone géographique :</b>						
France	5 700		5 600		5 544	
Italie	2 800		2 828		2 882	
Reste de l'Europe	5 265		5 351		5 479	
Amérique du Nord et Centrale	4 175		4 715		6 298	
Reste du Monde	18 157		17 408		17 153	
	dont Back Office	dont Front Office	dont Back Office	dont Front Office	dont Back Office	dont Front Office
<b>EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)</b>	<b>81 %</b>	<b>19 %</b>	<b>80 %</b>	<b>20 %</b>	<b>81 %</b>	<b>19 %</b>
<b>Par zone géographique :</b>						
France	84 %	16 %	83 %	17 %	84 %	16 %
Italie	83 %	17 %	83 %	17 %	83 %	17 %
Reste de l'Europe	75 %	25 %	74 %	26 %	73 %	27 %
Amérique du Nord et Centrale	77 %	23 %	76 %	24 %	77 %	23 %
Reste du Monde	82 %	18 %	83 %	17 %	83 %	17 %

Le Groupe suit plus spécifiquement la notion « d'effectifs inscrits » regroupant les CDI et CDD. Les effectifs inscrits à fin 2017 s'élevaient à 34 105 personnes.

Le tableau ci-dessus indique le nombre moyen de personnes, y compris les travailleurs temporaires, employés par le Groupe entre 2015 et 2017. Le tableau indique la répartition des effectifs par zone géographique et par principal secteur d'activité.

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes d'effectifs inscrits. Toutes les données correspondent au périmètre du reporting RH qui couvre 95,8 % de l'effectif du Groupe, soit 32 656 personnes. Pour mémoire, le reporting RH n'intègre pas les acquisitions réalisées sur 2017.

##### L'organisation du temps de travail – Monde

	2015	2016	2017
% salariés travaillant en Temps Plein	97,5 %	97,5 %	97,5 %
% salariés travaillant en Temps Partiel	2,5 %	2,5 %	2,5 %

Précision complémentaire : la définition de temps plein et temps partiel est incluse dans le guide utilisateur du reporting RH.

##### Absentéisme – Monde

	2015	2016	2017
Toutes catégories d'emploi	3,69 %	4,20 %	3,18 %

Précision complémentaire : les absences à prendre en compte sont les absences pour maladie (y compris maladies professionnelles), accident du travail, accident de trajet et absence injustifiée. 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), de congés légaux ou sans solde, les jours d'absences pour longue maladie indemnisés par des organismes de sécurité sociale.

L'indicateur d'absentéisme couvre 88,9 % des effectifs de fin d'année du reporting RH.

### Dialogue Social et liberté d'association – Monde

	2015	2016	2017
% de salariés couverts par un accord et/ou une convention collective	52 %	52 %	50 %

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

	2015	2016	2017
% des périmètres de reporting ayant des règles de consultation	17 %	22 %	32 %

### Rémunération – Monde

	2015	2016	2017
% des effectifs non-managers au salaire minimum	1,6 %	1,6 %	2,7 %

Précisions complémentaires :

- le salaire minimum s'entend comme le salaire minimum légal du pays ;
- 15 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

	2015	2016	2017
Écart salarial entre Hommes et Femmes Managers	14,3 %	13,6 %	11,7 %
Écart salarial entre Hommes et Femmes Non Managers	15,5 %	14,7 %	13,0 %

Précision complémentaire : le calcul du décalage des salaires entre Hommes et Femmes, pour les non-managers et les managers est réalisé à partir des effectifs pondérés de chaque périmètre de reporting.

Concernant l'écart sur les non-managers, le métier industriel de Legrand nécessite une forte main-d'œuvre d'assemblage. Ces ateliers sont essentiellement féminins, et nécessitent peu de qualifications. Concernant l'écart sur les managers, les effectifs sont essentiellement masculins, ce qui peut être expliqué par les métiers d'ingénierie du Groupe (électronique, électrotechnique, électromécanique), ainsi que les métiers commerciaux (Ingénieur commercial) dont les rémunérations sont supérieures à la moyenne interne pour les managers.

### Répartition géographique des effectifs

	2015	2016	2017
Pays matures	41 %	43 %	44 %
Nouvelles économies	59 %	57 %	56 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Précision complémentaire : la répartition porte sur 100 % des effectifs inscrits en CDI et CDD.

### Répartition par catégorie professionnelle – Monde

	2015	2016	2017
Managers	26 %	27 %	26 %
Non-Managers	74 %	73 %	74 %

Précision complémentaire : les définitions des catégories professionnelles sont incluses dans le guide utilisateur du reporting RH.

## Répartition par âge – Monde

	2015	2016	2017
Collaborateurs < 26 ans	10 %	8 %	8 %
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	30 %	28 %	27 %
Collaborateurs ≥ 36 ans et < 46 ans	30 %	31 %	31 %
Collaborateurs ≥ 46 ans et < 56 ans	22 %	24 %	24 %
Collaborateurs ≥ 56 ans	8 %	9 %	10 %

Précision complémentaire : la pyramide d'âge prend en compte les CDD et les CDI.

## Répartition par types de contrat

	2015	2016	2017
CDI Monde	83 %	84 %	84 %
CDD Monde	17 %	16 %	16 %

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

	2015	2016	2017
Part des CDI dans les recrutements CDD et CDI (hors transformation CDD en CDI)	38 %	49 %	37 %
Part des transformations CDD en CDI dans les recrutements CDI	21 %	17 %	23 %
Turnover CDI	14 %	11,5 %	11,1 %

Sur l'année 2017 :

- le total des recrutements a porté sur 6 216 personnes ;
- le nombre de CDI dans les recrutements CDD et CDI a représenté un total de 2 325 personnes ;
- le nombre de transformation de CDD en CDI a représenté un total de 701 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 *	2015	2016	2017
Dont démissions	33 %	41 %	50 %
Dont départs en retraite	7 %	7 %	11 %
Dont autres départs	60 %	52 %	39 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* 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 2017 s'est élevé à 6 461 personnes, toutes causes de départ et tous types de contrats confondus (dont 14,84 % 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, 2 977 départs ont concerné des salariés en contrat à durée indéterminée ; 3 484 départs ont concerné des salariés en contrat à durée déterminée, dont 67 % 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

	2015	2016	2017
Pourcentage de femmes dans les recrutements	55 %	48 %	50 %
Pourcentage d'hommes dans les recrutements	45 %	52 %	50 %

Précision complémentaire : ces données prennent en compte les CDD et les CDI, hors transformations de CDD en CDI.

### Formation des collaborateurs (CDI-CDD)

	2015	2016	2017
Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)	13 h	15 h	17 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Managers	17 h	18 h	26 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Non-managers	12 h	14 h	14 h
<i>Les indicateurs ci-dessus couvrent 89,1 % des effectifs de fin d'année du reporting RH.</i>			
Proportion des effectifs du Groupe ayant bénéficié de formation au cours de l'année	82 %	87 %	90 %

### Gestion des talents – Monde

	2015	2016	2017
Taux de réalisation des Entretiens Individuels Périodiques (CAPP) – Managers	88 %	88 %	92 %
Proportion des experts et talents gérés par le dispositif OSR (Organization and Staffing Review)	48 %	93 %	95 %
Taux de fidélisation des Managers	96 %	95 %	96 %

#### 4.6.2.3 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

	2015	2016	2017
Femmes	37 %	36 %	36 %
Hommes	63 %	64 %	64 %

### Répartition des effectifs par genre et âge – Monde – CDI et CDD

	2015	2016	2017
Collaborateurs « Femmes » < 26 ans	5 %	4 %	3,5 %
Collaborateurs « Hommes » < 26 ans	5 %	4 %	4 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 26 ans et < 36 ans	11 %	10 %	10,5 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 26 ans et < 36 ans	19 %	18 %	17 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 36 ans et < 46 ans	10 %	11 %	11,5 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 36 ans et < 46 ans	20 %	20 %	19,5 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 46 ans et < 56 ans	7 %	8 %	8 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 46 ans et < 56 ans	15 %	16 %	16,5 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 56 ans	3 %	3 %	3,5 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 56 ans	5 %	6 %	6 %

Précision complémentaire : à fin 2017, l'âge moyen des collaborateurs « Hommes » est de 41 ans, et de 40 ans pour les « Femmes ».

04

### Répartition des effectifs par genres et catégories professionnelles – Monde – CDI et CDD

	2015	2016	2017
Pourcentage de femmes parmi les managers	22 %	22 %	22 %
Pourcentage d'hommes parmi les managers	78 %	78 %	78 %
Pourcentage de femmes parmi les non-managers	42 %	41 %	42 %
Pourcentage d'hommes parmi les non-managers	58 %	59 %	58 %
Proportion de femmes occupant des postes clés	13,4 %	13,8 %	14,8 %

### Taux de travailleurs handicapés – Monde

	2015	2016	2017
Taux de travailleurs handicapés	2,36 %	2,36 %	2,37 %

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 7,65 % à fin 2017, 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 98 % de l'effectif français du Groupe.

### 4.6.3 – 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 qui couvre plus de 92 % du coût de production du Groupe, à l'exception des émissions de GES (Gaz à effet de serre) exprimées en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> 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 4.6.1. du présent document de référence.

#### 4.6.3.1 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 4.6.1 du présent document de référence.

	2015	2016	2017
Consommation d'énergie (GWh)	445	441	454
Consommation d'énergie directe (essentiellement gaz) (GWh)	179	176	189
Consommation d'énergie indirecte (essentiellement électricité) (GWh)	266	265	265
Émissions totales de CO <sub>2</sub> pour le <i>scope</i> 1 et 2 du bilan carbone (milliers <i>teq. CO<sub>2</sub></i> )	167 *	179 *	178 *
Émissions liées au transport de produits (milliers <i>teq. CO<sub>2</sub></i> )	98,6	98,2	99,8
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie (milliers <i>teq. CO<sub>2</sub></i> ) <i>scopes</i> 1, 2 et 3 du bilan carbone	2 012	2 017	2 096
Sites certifiés ISO 14001 (%)	92 %	91 %	92 %
Consommation d'eau (en milliers de m <sup>3</sup> )	920	880	895
Déchets produits (en milliers de tonnes)	51	52	54
dont déchets dangereux	6 %	7 %	6 %
Déchets valorisés ** (%)	87 %	88 %	90 %
Émissions de Composés Organiques Volatils (COV) (tonnes)	117	119	119

\* Valorisation conforme aux exigences du GHG Protocol.

\*\* Dirigés vers des filières de valorisation.

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 2017, 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 5 sites de Numeric, Haridwar et Murthal en Inde, ou encore le site de Mégapower en Malaisie, le site de Novigorod en Russie ;

- NO<sub>x</sub> et SO<sub>x</sub> : 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<sub>x</sub> sont négligeables au total du Groupe et les émissions de NO<sub>x</sub> strictement limitées par les réglementations locales.

#### 4.6.3.2 INDICATEUR ENVIRONNEMENTAL – PRODUITS

	2015	2016	2017
Part du chiffre d'affaires Groupe réalisé avec des produits comportant des PEP	56 %	60 %	67 %
Part du chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> Groupe conforme aux règles de la réglementation RoHS	84 %	89 %	93 %

(1) Il convient de rappeler que ce taux inclut les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation RoHS, hors acquisitions 2017 et chiffres d'affaires de services. L'élimination des substances RoHS relève d'une démarche volontaire engagée par le Groupe.

### 4.6.3.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – AUTRES

	2015	2016	2017
Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement ( <i>en millions d'euros</i> )	10,8	9,3	8,6
Condamnations, amendes, arrêts d'exploitation	0	0	0

Pour plus d'informations quant à la gestion des risques environnementaux, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 3 du présent document de référence.

## 4.6.4 – Table de correspondance avec l'Article 225 de la loi Grenelle 2

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence
<b>Politique</b>	Manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ; orientations arrêtées précisant le cas échéant les actions ou programmes mis en œuvre	4.1.1 – 4.1.2

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence	
<b>Informations sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'effectif total</li> <li>■ La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique</li> <li>■ Les embauches et les licenciements</li> </ul>	4.6.2.2 4.6.2 4.6.2.2	
	<b>a) Emploi</b>	■ Les rémunérations et leur évolution	4.6.2.2
	<b>b) Organisation du travail</b>	■ L'organisation du temps de travail	4.4 – 4.6.2.2
		■ L'absentéisme	4.4 – 4.6.2.2
	<b>c) Relations sociales</b>	■ L'organisation du dialogue social	4.4.1
		■ Le bilan des accords collectifs	4.4.1
	<b>d) Santé et sécurité</b>	■ Les conditions de santé et de sécurité	4.4.2 – 4.6.2.1
		■ Le bilan des accords signés	4.4.2 – 4.6.2.1
	<b>e) Formation</b>	■ Les accidents du travail	4.4.2 – 4.6.2.1
		■ Le nombre total d'heures de formation	4.4.3 – 4.6.2.2
	<b>f) Égalité de traitement, les mesures prises en faveur :</b>	■ Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.4.3
		■ De l'égalité entre les femmes et les hommes	4.4.3 – 4.6.2.3
	<b>g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)</b>	■ De l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.4.3 – 4.6.2.3
		■ De la lutte contre les discriminations	4.4.3 – 4.6.2.3
		■ En faveur de la liberté d'association et du droit de négociation collective	4.4.1
		■ À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.4.1 – 4.4.3
	■ À l'élimination du travail forcé obligatoire	4.4.1 – 4.3.2	
	■ À l'abolition effective du travail des enfants	4.4.1 – 4.3.2	

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence
<i>Informations environnementales</i>	■ L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	4.5
	■ Les actions de formation et d'information des salariés	4.5
	■ Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	4.5.1
	<b>a) Politique générale en matière environnementale</b>	
	■ Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	4.6.3
	■ Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant l'environnement	4.5.1 – 4.6.3
	<b>b) Pollution</b>	
	■ La prise en compte des nuisances sonores et le cas échéant de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	4.5.1 – 4.6.3
	■ Prévention et gestion des déchets :	
	■ les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	4.5.2.1 – 4.6.3
	■ les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	4.5
	■ Utilisation des ressources :	
	■ la consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales	4.5.1.2- 4.6.3
	■ la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	4.5.1 – 4.5.2 – 4.6.3
	■ la consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	4.2.1 – 4.2.2 – 4.5.1 – 4.5.2 – 4.6.3
<b>c) Économie circulaire</b>		
■ L'utilisation des sols	4.5.2 – 4.6.3	
	4.2.1.4 – 4.5.1 – 4.6.3	
<b>d) Changement climatique</b>		
■ Les rejets de gaz à effet de serre	4.5.1 – 4.6.3	
■ L'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.5.1 – 4.6.3	
<b>e) Protection de la biodiversité</b>		
■ Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	4.5.1 – 4.6.3	
<i>Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable</i>	<b>a) Impact territorial, économique et social de l'activité</b>	
	■ En matière d'emploi et de développement régional	4.3.3
	■ Sur les populations riveraines et locales	4.3.3
	<b>b) Relations avec les parties intéressées</b>	
	■ Les conditions du dialogue avec les parties intéressées	4.1.1.2
	■ Les actions de partenariat ou de mécénat	4.3.3
	■ La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.3.2
	■ L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.3.2
	<b>c) Sous-traitance et fournisseurs</b>	
	■ Les actions engagées pour prévenir la corruption	4.3.1
<b>d) Loyauté des pratiques</b>		
■ Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.2.1	
<b>e) Droits de l'homme</b>		
■ Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme	4.4.1	

Il convient de noter que, dans le cadre de son implication au sein du syndicat professionnel du GIMELEC (Groupement des Industries de l'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés), Legrand a contribué à la rédaction du guide du reporting RSE adapté à son secteur d'activité. Ce guide reprend la structure de l'article 225 du Grenelle 2 telle que présentée ci-dessus et explicite l'approche retenue (comply or explain) en fonction du degré de pertinence et d'adéquation de chacune des thématiques avec les spécificités du secteur de Legrand.

## 4.6.5 – 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.

## 4.6.6 – Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial

Principes du Pacte Mondial	Chapitres du document de référence
<b>1.</b> 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
<b>2.</b> 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
<b>3.</b> Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective	4.3.1 Agir de façon éthique
<b>4.</b> L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	4.3.2 Assurer des achats responsables
<b>5.</b> L'abolition effective du travail des enfants	4.4.1 Respecter les Droits humains
<b>6.</b> L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité
<b>7.</b> Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	
<b>8.</b> À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	4.5.1 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe
<b>9.</b> 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
<b>10.</b> 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

### 4.6.7 – Table de correspondance avec les Objectifs de Développement Durable de l'ONU

Les Objectifs du Développement Durable (ODD) de l'ONU pour la période 2015-2030 ont une portée mondiale et Legrand dans le cadre de sa stratégie RSE démontre sa volonté d'adresser aussi ces objectifs.

Legrand a souhaité aller plus loin en 2017 et a identifié pour chaque axe et chacun des 10 enjeux majeurs de la feuille de route RSE pour la période 2014-2018 les priorités parmi les 17 ODD. Les enjeux de la feuille de route sont directement intégrés à la stratégie du Groupe et à ce titre, la promotion et la contribution aux ODD par le Groupe est en ligne avec les objectifs fixés.

PROPOSER des solutions durables		AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE vis-à-vis de la société			S'ENGAGER pour nos collaborateurs			LIMITER notre impact sur l'environnement	
Offrir des solutions durables	Être un moteur pour la filière électrique	Agir de façon éthique	Assurer des achats responsables	Permettre un accès durable à l'électricité pour tous	Respecter les Droits humains	Garantir la sécurité et la santé au travail	Développer les compétences et promouvoir la diversité	Réduire l'empreinte environnementale du groupe	Innové pour une économie circulaire

## 4.6.8 – 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

## 4.7 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

#### Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Legrand SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

#### ■ RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société, (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et qui sont disponibles sur demande auprès de la Direction RSE Groupe.

#### ■ INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### ■ RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- 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 2017 de la Feuille de route 2014-2018 présentés dans le tableau récapitulatif du paragraphe 4.1.2.2 « Pilotage de la performance » du rapport de gestion, ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre octobre 2017 et mars 2018 pour une durée d'intervention d'environ quinze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 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 et, concernant l'avis motivé sur la sincérité et l'attestation d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

(1) dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans les éléments méthodologiques présentés dans le rapport de gestion.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et de prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (présentées en annexe 1) :

- au niveau de l'entité consolidante nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnés (présentés en annexe 2) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 28 % des effectifs et entre 19 % et 35 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

### 3. Attestation d'assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2017 de la Feuille de route 2014-2018

#### Nature et étendue des travaux

Concernant les taux de réalisation des objectifs 2017 de la Feuille de route 2014-2018 présentés dans le tableau récapitulatif du paragraphe 4.1.2.2 « Pilotage de la performance » du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans la partie 2 ci-dessus pour les informations RSE considérées les plus importantes.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2017 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 2017 de la Feuille de route 2014-2018, pris dans leur ensemble, ont été établis de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 5 avril 2018

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 2017 (répartition des effectifs par genre et type de contrat – CDI et CDD)
- Recrutements (part des CDI dans les recrutements CDD et CDI)
- 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
- Nombre d'accords collectifs signés en 2017

### Informations environnementales quantitatives

- Consommation d'eau (milliers de m<sup>3</sup>)
- Consommation d'énergie directe et indirecte (GWh)
- Émissions totales de CO<sub>2</sub> pour le scope 1 et 2 du bilan carbone (milliers teq. CO<sub>2</sub>)
- Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie scopes 1, 2 et 3 du bilan carbone (milliers de teq. CO<sub>2</sub>)
- Emissions de Composés Organiques Volatils (t)
- Déchets produits (milliers de t) – dont déchets dangereux
- Déchets valorisés (dirigés vers des filières de valorisation) (%)

### Informations qualitatives

- Promouvoir la diversité (section 4.4.3.2)
- Assurer des achats responsables (section 4.3.2, paragraphe « Identification, suivi et accompagnement des fournisseurs sensibles d'un point de vue de la RSE »)
- Respecter les droits humains (section 4.4.1)
- Politique en matière de lutte contre la corruption (section 4.3.1, paragraphes : « Engagement du groupe », « Programme de compliance groupe » et « Une optimisation du programme de compliance avec la loi Sapin II »)
- Lutte contre la contrefaçon (section 4.2.1, paragraphe « Lutte contre la contrefaçon »)

04

## 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 :

Cairo (Egypte), Limousin (France), Varese (Italie), Karl Marx Oulianovsk - Kontaktor (Russie), West Hartford - Wiremold (USA)

### Autres informations sociales quantitatives :

Limousin (France), Varese (Italie), Karl Marx Oulianovsk - Kontaktor (Russie), West Hartford - Wiremold (USA)

### Informations environnementales quantitatives :

Cairo (Egypte), Magre 123 (France), Fontaine (France), Sille le Guillaume (France), Strasbourg (France), Varese (Italie), Karl Marx Oulianovsk - Kontaktor (Russie), West Hartford - Wiremold (USA)

# 04

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)



# RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

# 05

<b>5.1 – NOTE PRÉLIMINAIRE</b>	<b>138</b>
<b>5.2 – ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE</b>	<b>138</b>
<b>5.3 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>142</b>
5.3.1 – Introduction	142
5.3.2 – Principes généraux d'établissement du compte de résultat du Groupe	142
<b>5.4 – COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2017 ET 2016</b>	<b>145</b>
5.4.1 – Chiffre d'affaires	146
5.4.2 – Coût des ventes	148
5.4.3 – Frais administratifs et commerciaux	148
5.4.4 – Frais de recherche et développement	149
5.4.5 – Autres produits et charges opérationnels	149
5.4.6 – Résultat opérationnel	149
5.4.7 – Résultat opérationnel ajusté	150
5.4.8 – Frais financiers nets	150
5.4.9 – Gains et pertes de change	150
5.4.10 – Impôts sur le résultat	151
5.4.11 – Résultat net part du Groupe	151
<b>5.5 – FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT</b>	<b>152</b>
5.5.1 – Flux de trésorerie	152
5.5.2 – Endettement	153
<b>5.6 – INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS</b>	<b>153</b>
<b>5.7 – ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>153</b>
<b>5.8 – RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS</b>	<b>154</b>
<b>5.9 – VARIATION DES TAUX DE CHANGE</b>	<b>154</b>
<b>5.10 – INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>155</b>
<b>5.11 – RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS</b>	<b>155</b>
<b>5.12 – NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS</b>	<b>156</b>
<b>5.13 – INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR</b>	<b>156</b>
<b>5.14 – RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>157</b>
<b>5.15 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>158</b>

## 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 consolidés 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

### Objectifs <sup>(1)</sup> 2017 pleinement atteints

Legrand enregistre une très bonne performance <sup>(1)</sup> en 2017 et démontre sa capacité à créer de la valeur dans la durée pour l'ensemble de ses parties prenantes :

- la croissance rentable du Groupe accélère avec une progression de + 10,0 % du chiffre d'affaires consolidé, de + 12,9 % du résultat opérationnel ajusté et de + 13,2 % du résultat net part du Groupe (reflétant notamment une bonne performance opérationnelle ainsi que la baisse des frais financiers) ;
- le *cash flow* libre normalisé progresse de + 17,8 % et s'établit à 735,2 millions d'euros ; et
- le taux de réalisation de sa feuille de route RSE s'élève à 122 % ainsi, dès la quatrième année, Legrand atteint pratiquement l'objectif à cinq ans de sa feuille de route.

### Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires total s'établit en 2017 à 5 520,8 millions d'euros, en hausse de + 10,0 % par rapport à 2016. La croissance des ventes à structure et taux de change constants ressort à + 3,1 % (dépassant la borne haute de son objectif de + 3,0 %), l'ensemble des cinq zones géographiques étant en progression. Ces réalisations qui reflètent le renforcement des positions de marché du Groupe dans de nombreux pays, sont tirées à la fois par une croissance soutenue dans les nouvelles économies (+ 4,7 %) et de bonnes performances dans les pays matures (+ 2,4 %) et illustrent les lancements réussis de nouveaux produits ainsi que l'engagement des équipes dans l'ensemble des pays. L'impact de la contribution de l'accroissement du périmètre lié aux acquisitions s'élève à + 7,8 %. L'effet de change sur le chiffre d'affaires s'établit à - 1,1 %.

### Résultat et marge opérationnels ajustés

Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de + 12,9 % en 2017 et s'élève à 1 104,9 millions d'euros, reflétant la capacité du Groupe à créer de la valeur par croissance rentable.

La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2016) s'élève à 20,1 % du chiffre d'affaires en 2017, en ligne avec la borne haute des objectifs (20,1 %).

L'amélioration + 0,6 point par rapport à la marge opérationnelle ajustée de 2016 (19,5 %) est liée à la bonne performance opérationnelle du Groupe pour + 0,5 point ainsi qu'à un effet net favorable non récurrent d'environ + 0,1 point (provenant de l'impact de la constitution de stocks de produits finis et semi-finis estimé à moins de 0,2 point, partiellement compensé par l'effet défavorable d'éléments non récurrents de près de 0,1 point).

Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée s'établit à 20,0 % du chiffre d'affaires.

Grâce à une bonne réactivité dans l'évolution de ses tarifs, le Groupe a pu, en 2017, plus que compenser en valeur absolue l'impact de la hausse marquée des prix des matières premières et des composants.

### Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe progresse de + 13,2 % en 2017 pour s'établir à 711,2 millions d'euros.

Le résultat net part du Groupe 2017 bénéficie d'un produit net d'impôt non récurrent de 85,5 millions d'euros lié aux évolutions de la fiscalité annoncées en 2017 en France et aux États-Unis. Il est rappelé qu'en 2016 le résultat net part du Groupe avait bénéficié d'un produit net d'impôt non récurrent de 61,2 millions d'euros de même nature lié principalement à l'évolution de la fiscalité en France.

(1) Il s'agit d'objectifs de performance intégrée qui combine résultats financiers et extra-financiers liés à la RSE, dans une définition élargie de l'entreprise créatrice de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Le résultat net part du Groupe ajusté <sup>(1)</sup> de ces éléments s'établit à 625,7 millions d'euros en 2017 contre 567,3 millions d'euros en 2016, soit une progression de 58,4 millions d'euros. Cette évolution reflète :

- une solide performance opérationnelle avec une forte amélioration de 91,6 millions d'euros du résultat opérationnel ;
  - une diminution des frais financiers nets pour 12,0 millions d'euros ;
- partiellement compensées par :
- une hausse de 29,9 millions d'euros du montant de l'impôt comptabilisé dans le résultat net part du Groupe ajusté <sup>(1)</sup> (sur cette base, le taux d'impôt du résultat net part du Groupe ajusté <sup>(1)</sup> s'établirait en 2017 à 33,0 %, quasi stable par rapport à celui de 2016) ;
  - un résultat de change en 2017 qui, se comparant à un profit de change en 2016, présente une évolution nette défavorable de 14,8 millions d'euros – le résultat de change réalisé (effet *cash*) évolue néanmoins favorablement de 2,1 millions d'euros ;
  - une hausse du résultat revenant aux minoritaires de 0,3 million d'euros ; et
  - une baisse de 0,2 million d'euros du résultat des sociétés mises en équivalence.

Le résultat net part du Groupe ajusté <sup>(1)</sup> de 2017 comprend également la charge comptable liée au PPA de Milestone pour un montant total de 16,0 millions d'euros (charges sans impact sur la trésorerie). Ainsi, le résultat net part du Groupe ajusté <sup>(1)</sup> avant PPA de Milestone <sup>(2)</sup> s'établit à 641,7 millions d'euros, en hausse de + 13,1 % par rapport à 2016 <sup>(3)</sup>.

#### Génération de cash et structure de bilan solide

En 2017, la marge brute d'autofinancement représente 16,7 % du chiffre d'affaires et s'élève à 919,8 millions d'euros, en progression de + 16,2 % par rapport à 2016.

Les investissements industriels exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires s'établissent à 3,2 %, en cohérence avec les ambitions à long terme du Groupe (de 3 % à 3,5 % des ventes dans la durée).

Le besoin en fonds de roulement en pourcentage du chiffre d'affaires de 2017 reste à un niveau bas et s'établit au 31 décembre 2017 à 6,8 %.

Le *cash flow* libre normalisé s'élève à 13,3 % des ventes du Groupe en 2017 (soit 735,2 millions d'euros), en progression de + 17,8 % comparé à 2016.

Le *cash flow* libre atteint quant à lui 695,8 millions d'euros, en progression de 22,8 millions d'euros comparé à 2016. Cette évolution se décompose comme suit :

- une solide performance opérationnelle avec une amélioration de l'EBITDA de 132,5 millions d'euros ;
- une diminution des charges financières nettes de 9,9 millions d'euros ;
- une amélioration des autres éléments de 4,4 millions d'euros, constitués principalement d'éléments de long terme ;
- une évolution favorable du résultat de change réalisé de 2,1 millions d'euros ;

partiellement compensées par :

- une augmentation de la variation du besoin en fonds de roulement hors éléments d'impôt de 105,9 millions d'euros <sup>(4)</sup> ;
- une hausse de 10,3 millions d'euros de l'impôt payé ; et
- une augmentation de 9,9 millions d'euros des investissements nets des cessions.

La structure de bilan du Groupe au 31 décembre 2017, comprenant l'impact des acquisitions de 2017, reste particulièrement solide. Le ratio de dette nette sur EBITDA s'établit ainsi à 1,8 et la dette brute, dont la maturité moyenne est supérieure à 6 ans, est entièrement financée à taux fixes.

#### Performance extra-financière

La RSE est au cœur de la stratégie de Legrand et, à ce titre, le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux et innovants dans le cadre de sa troisième feuille de route pluriannuelle couvrant la période 2014-2018, déclinée en 21 objectifs avec des jalons annuels. Bâtie sur 4 axes (utilisateurs, société, collaborateurs, et environnement), la démarche RSE de Legrand s'inscrit dans une logique de progrès pour l'ensemble de ses parties prenantes et contribue à une utilisation durable de l'électricité.

Le Groupe enregistre en 2017 un taux de réalisation global de 122 % par rapport aux objectifs fixés <sup>(5)</sup> et ainsi, dès la quatrième année, atteint pratiquement l'objectif à cinq ans de sa feuille de route RSE. Legrand démontre à nouveau sa capacité à répondre dans la durée aux principaux défis environnementaux, sociétaux et technologiques.

(1) 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 sous-jacente. Pour davantage de détails, le lecteur est invité à se référer au chapitre 8.1.1 du présent document de référence.

(2) Le résultat net part du Groupe ajusté avant PPA (Purchase Price Allocation) de Milestone correspond au résultat net part du Groupe ajusté avant amortissement des actifs incorporels et reversement de la réévaluation des stocks (charges sans impact sur la trésorerie) liés à l'allocation du prix d'acquisition de Milestone. Pour davantage de détail le lecteur est invité à se référer aux pages 17 et 20 en annexe du communiqué de presse des résultats 2017 publié le 8 février 2018.

(3) Comparé au résultat net part du Groupe ajusté de 2016.

(4) Pour rappel, lors de la publication des résultats annuels de 2016, il était notamment indiqué que « Le besoin en fonds de roulement exprimé en pourcentage des ventes est, en fin d'exercice 2016 et de manière ponctuelle, à un niveau exceptionnellement bas par rapport à celui des 10 dernières années, constituant une base de comparaison exigeante pour 2017. »

(5) Le détail de la performance RSE 2017 est disponible sur le site de Legrand.

## Renforcement des investissements d'avenir

### Innovation

Dans un environnement économique porteur de croissance, Legrand a poursuivi sa dynamique d'innovation. Ainsi, les investissements du Groupe dédiés aux produits nouveaux représentent près de 82 millions d'euros en 2017, soit + 11 % par rapport à 2016.

Ces investissements continus permettent à Legrand de renouveler son catalogue de produits sur des segments historiques de son activité, avec notamment en 2017 :

- les gammes d'interface utilisateurs Luzica et Clickme, destinées aux marchés sud-américains ;
- un nouvel éco-compteur résidentiel permettant la mesure des consommations en temps réel, à l'installation facilitée et paramétrable grâce à la technologie NFC<sup>(1)</sup> ; et
- des offres enrichies pour les composants d'installations, dont de nouvelles multiprises disposant, outre les fonctions d'alimentation électrique, de chargeurs USB et à induction.

tout en lançant des solutions innovantes destinées aux marchés portés par des mégatendances sociétales et technologiques, dont :

- LCS<sup>3</sup>, système innovant de câblage haute performance destiné aux infrastructures numériques cuivre et fibre optique ; ou encore
- de nouvelles offres d'UPS<sup>(2)</sup> avec notamment les lancements en 2017 des gammes Daker + et Keor T Evo.

Par ailleurs, depuis le lancement du programme Eliot, l'offre de produits connectés du Groupe s'est constamment enrichie et compte maintenant plus de 30 familles de produits connectés avec entre autres les lancements en 2017 du système de mesure des consommations électriques EMS CX<sup>3</sup>, du thermostat intelligent Smarther et des solutions de bornes de recharges pour véhicules électriques IRVE 3.0. Le déploiement du portier Connecté Classe 300X se poursuit quant à lui avec succès et Legrand a lancé tout début 2018 sa gamme d'interfaces utilisateurs connectées « Céliane with Netatmo » en France.

Le chiffre d'affaires réalisé avec des produits connectés progresse au total de près de 12 % en 2017, et est en croissance totale annuelle moyenne de près de 28 % entre 2014 et 2017. Le programme Eliot ressort ainsi en avance sur son plan de marche.

Cette dynamique devrait se poursuivre avec les lancements prochains de :

- « *Smart Lighting controls from the radiant collection* », offre de prises et d'interrupteurs connectés pour le marché américain, permettant de contrôler les lumières, les prises électriques ainsi que les autres équipements connectés de la maison ; et de
- gammes de contrôle d'éclairage respectant les cycles biologiques, intégrées aux contrôleurs de Pinnacle

Architectural Lighting et à l'offre Digital Lighting Management de Wattstopper.

Dans le domaine des produits connectés, Legrand s'appuie aussi sur de nombreux partenariats. Ainsi, le Groupe a annoncé lors du CES de Las Vegas de 2018, où il était présent pour la quatrième année consécutive, le lancement de « *Works with Legrand* », programme destiné à permettre aux acteurs du bâtiment connecté de mettre en place des solutions interopérables avec celles du Groupe et qui compte d'ores et déjà plus de 20 partenariats.

Dans ce cadre, Legrand est entré en partenariat avec Amazon, Apple ou encore Google et a également développé avec Samsung une nouvelle offre de gestion connectée « *Guest room management* » des chambres d'hôtel pour Marriott International. Ce programme compte également des acteurs du bâtiment connecté dont BNP Paribas Real Estate et Vinci Immobilier ainsi que des *start-up* comme Netatmo, Lumenetix et Bios Lighting. Cette initiative permet en outre le développement d'offres destinées à de nouveaux usages, comme la possibilité de se connecter à sa maison depuis une voiture, conçu avec Renault, ou encore l'intégration de l'intelligence artificielle dans les portiers connectés à reconnaissance faciale de Shidean en Chine.

### Initiatives industrielles et commerciales

Legrand poursuit par ailleurs ses initiatives commerciales et *marketing* avec :

- l'enrichissement continu des contenus de *marketing* digital (*rich content*) ;
- la contribution active au développement du BIM<sup>(3)</sup>, un processus innovant de planification numérique du cycle de vie du bâtiment, allant des projets de construction à leur exploitation ;
- le déploiement d'outils de promotion numérique et la poursuite du renforcement de la notoriété auprès des clients avec des campagnes de communication digitales telles que « *Il Mistero Sottile* », vue 6,5 millions de fois en ligne ;
- le développement de son offre de formation à distance pour ses clients professionnels avec maintenant des *webinars* sur des thématiques spécifiques comme la gestion de l'installation électrique, la maintenance des blocs d'éclairage de sécurité ou encore l'offre connectée EMS CX<sup>3</sup> ; et
- le renforcement de son réseau de *showrooms* et l'ouverture cette année de deux nouveaux Innovals en France (Bordeaux et Lille) et d'un troisième à Bombay ainsi que de trois nouveaux *showrooms* (en Inde, en Autriche et en Australie, ce dernier étant dédié aux offres Eliot).

Le Groupe renforce également activement sa présence sur des marchés représentant des opportunités de développement à long terme, comme en Russie où Legrand investit dans la construction d'un site, destiné à localiser la production de gammes d'appareillages et de solutions de distribution d'énergie commercialisées sur le marché russe.

(1) NFC = Near Field Communication. Technologie de communication sans contact de courte portée (quelques centimètres).

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

(3) BIM = Building Information Modeling.

Dans le même temps, le Groupe investit de façon ciblée dans la digitalisation de son outil de production en :

- déployant progressivement des 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 en
- ayant recours à des solutions d'assistance à la production intelligente, telles que les AGV <sup>(1)</sup>, les Cobot <sup>(2)</sup>, 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.

### Acquisitions

En 2017, Legrand a poursuivi sa stratégie d'acquisitions avec 6 opérations de croissance externe conclues avec des sociétés opérant sur des segments d'activités complémentaires portées par des mégatendances. Le Groupe s'est ainsi renforcé dans :

- l'infrastructure et l'alimentation audio-vidéo aux États-Unis avec l'acquisition de Milestone AV Technologies LLC (« Milestone ») ;
- l'éclairage architectural prescrit pour les bâtiments tertiaires aux États-Unis, avec les acquisitions de Finelite et d'OCL ;
- les solutions destinées aux *datacenters* avec les rachats de Server Technology, Inc. et d'AFCO Systems Group ; et
- les UPS <sup>(3)</sup> triphasés avec la signature d'un accord de *joint-venture* avec Borri.

Sur la base des acquisitions annoncées, l'effet attendu lié à l'accroissement du périmètre de consolidation devrait s'établir, comme en 2017, à plus de + 7 % en 2018.

Plus généralement, ces opérations de croissance externe devraient contribuer à relever sur une base annuelle la part des ventes réalisées par le Groupe dans les nouveaux segments de marché <sup>(4)</sup> à plus de 38 % <sup>(5)</sup> et celles réalisées avec des produits numéro 1 ou numéro 2 sur leurs marchés à environ 69 % <sup>(5)</sup>.

### Milestone <sup>(6)</sup>, performance et potentiel pleinement confirmés

Milestone, acteur de premier plan de l'alimentation et de l'infrastructure audio-vidéo (AV) aux États-Unis, vient compléter les positions dont disposait déjà le Groupe dans les armoires AV depuis le rachat de Middle Atlantic Products en 2011 ainsi que les belles positions en câblage structurés résidentiels (OnQ), gestion de l'éclairage naturel (QMotion), diffusion sonore résidentielle multipièces (NuVo) et dans les réseaux sans fil résidentiels (Luxul).

Le développement de Milestone, porté par des mégatendances sociétales (travail collaboratif et à distance) et technologiques (digitalisation des supports de promotion et *streaming*), s'appuie sur un modèle économique, similaire à celui de Legrand, reposant sur :

- de solides positions de *leaderships* et des marques reconnues ;
- un flux continu d'innovation soutenu par des investissements en R&D ;
- un support commercial centré sur le client ; et
- une politique RSE active.

La croissance organique de Milestone s'établit à + 3,0 % sur l'ensemble de l'année 2017, dans le haut de la fourchette de l'ambition annoncée <sup>(7)</sup>, et la marge opérationnelle ajustée s'élève à 21,8 % des ventes contre 21 % en 2016 <sup>(8)</sup>.

Plus spécifiquement, et par effet mécanique lié à la saisonnalité de son activité, l'évolution organique des ventes de Milestone sur les 5 derniers mois de 2017, correspondant à la période de consolidation dans les comptes du Groupe au quatrième trimestre, est de - 2,1 % <sup>(8)</sup>.

Par ailleurs, le potentiel de synergies commerciales et de coûts à court et à moyen terme liées à l'acquisition de Milestone est confirmé entre 1 % et 5 % du chiffre d'affaires 2016 de Milestone. Dans ce cadre, Legrand a notamment créé une division Audio-Video <sup>(9)</sup> en Amérique du Nord regroupant les activités de Milestone et Middle Atlantic Products. Le Groupe a également mis en place une *Residential AV Business Unit* rassemblant les offres résidentielles Audio-Video de Milestone, Middle Atlantic Products, Luxul, Nuvo, QMotion, Vantage et OnQ destinées à être distribuées par les équipes commerciales qui actuellement servent des canaux spécialisés comme CEDIA <sup>(10)</sup>.

(1) Automated Guide Vehicule = Véhicules à guidage automatique.

(2) Cobot : robot collaboratif.

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

(4) Infrastructures numériques, efficacité énergétique, assistance à l'autonomie et systèmes résidentiels.

(5) Sur la base du chiffre d'affaires 2017 intégrant 12 mois des acquisitions réalisées en 2017.

(6) Pour davantage de détails concernant Milestone, dont la performance 2016, la saisonnalité de la croissance de ses ventes en 2017 et sa contribution à la performance du Groupe, le lecteur est invité à se référer aux pages 16 et 17 en annexe du communiqué de presse des résultats 2017 publié le 8 février 2018.

(7) Pour rappel, Legrand a indiqué en page 10 du communiqué de presse des résultats des neuf premiers mois de 2017 publié le 7 novembre 2017, une ambition de croissance des ventes de Milestone sur l'ensemble de l'année de 2017 comprise entre + 2 % et + 3 %.

(8) Pour davantage de détails concernant Milestone, dont la performance 2016, la saisonnalité de la croissance de ses ventes en 2017 et sa contribution à la performance du Groupe, le lecteur est invité à se référer aux pages 16 et 17 en annexe du communiqué de presse des résultats 2017 publié le 8 février 2018.

(9) Comme annoncé le 28 juin 2017, création d'une entité unique regroupant Milestone et Middle Atlantic Products et permettant des synergies de Back Office et commerciales.

(10) Association commerciale internationale regroupant les acteurs des systèmes résidentiels (fabricants, concepteurs et intégrateurs).

## 5.3 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

### 5.3.1 – Introduction

Le reporting de la situation financière et du résultat opérationnel du Groupe est ventilé en cinq zones géographiques correspondant aux régions d'origine de facturation. Les informations concernant le résultat opérationnel et la situation financière de chacune des cinq zones géographiques sont présentées pour les années 2017 et 2016 à la note 2.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence. Une zone correspond soit à un seul pays, soit à la consolidation des résultats de plusieurs pays. Ces cinq zones géographiques 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 zones multi-pays n'est pas le reflet de la performance financière de chaque marché national. De plus, pour la plupart des zones, les produits sont fabriqués et vendus localement ou sont importés d'une autre entité du Groupe ou sont encore exportés vers une autre entité du Groupe. Ces facteurs peuvent rendre difficile la comparaison des résultats des différentes zones géographiques entre eux. Par conséquent, hors les informations et données relatives aux chiffres d'affaires, l'analyse des résultats exposée ci-dessous reflète essentiellement les résultats consolidés du Groupe. Des références aux marchés nationaux sont présentées lorsque ceux-ci ont une forte incidence sur les comptes.

### 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 2017 et 2016. Le chiffre d'affaires par zone de destination recouvre toutes les ventes de Legrand à des tiers sur un marché géographique déterminé.

(en millions d'euros, à l'exception des pourcentages)	Période de 12 mois close le			
	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	€	%	€	%
<b>Chiffres d'affaires par zone de destination</b>				
France	900,9	16,3	871,5	17,4
Italie	513,5	9,3	493,6	9,8
Reste de l'Europe	936,7	17,0	873,9	17,4
Amérique du Nord et Centrale	1 820,0	33,0	1 467,1	29,2
Reste du Monde	1 349,7	24,4	1 312,8	26,2
<b>TOTAL</b>	<b>5 520,8</b>	<b>100,0</b>	<b>5 018,9</b>	<b>100,0</b>

### 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) afin de comparer les variations annuelles du chiffre d'affaires.

### 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 67 % du coût des ventes consolidé sur les deux derniers exercices. En moyenne, environ 72 % de ce coût provient des composants et environ 28 % 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 autres éléments inclus dans les coûts de production sont :

- l'amortissement des immobilisations ;
- la valeur ajoutée sous-traitée ; et
- d'autres frais généraux de fabrication tels que les dépenses liées à la consommation d'énergie.

Les principaux facteurs qui influent sur le coût des ventes, en particulier exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont notamment :

- les évolutions du chiffre d'affaires ;
- les volumes de production, dans la mesure où Legrand réalise des économies d'échelle grâce à la croissance des volumes de production du fait de l'amortissement des coûts fixes de production sur un plus grand nombre d'unités produites ;
- le « mix » de produits, dans la mesure où les coûts de consommation et de production varient, 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 ;
- 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, avec la mise en œuvre de bonnes pratiques visant à améliorer la productivité et l'optimisation de la gestion des stocks ; 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 l'utilisation des locaux, à la logistique et aux systèmes d'informations et autres charges diverses ;
- les frais de publicité ;
- les amortissements des actifs incorporels, tels que les marques, réévalués suite aux acquisitions ; et
- les autres charges commerciales telles que les coûts d'impression des catalogues, les frais de déplacement et de communication.

### 5.3.2.5 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche et développement de la Société correspondent principalement :

- aux coûts salariaux et charges sociales du personnel affecté à la recherche et au développement ;
- à divers frais liés à la recherche et développement, tels que les frais de logiciels, de prototypes et les frais liés aux dépôts de brevets, desquels sont déduits les crédits d'impôt recherche dont le Groupe bénéficie dans différents pays ;
- aux dépenses liées à l'utilisation et l'entretien des locaux, 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 LES RÉSULTATS DU GROUPE

- L'acquisition de Legrand France en 2002 ainsi que les retraitements comptables et les transactions qui y sont associés ont affecté l'évolution du résultat net du Groupe. En particulier, les immobilisations incorporelles significatives enregistrées à l'occasion de l'acquisition de Legrand France ont augmenté les charges d'amortissement du Groupe. Les amortissements liés à l'acquisition de Legrand France s'expliquent essentiellement par la réévaluation des marques amorties linéairement jusqu'en 2021 au plus tard et des brevets amortis selon une méthode dégressive jusqu'en 2011.
- Les acquisitions réalisées depuis 2002 ont également un effet sur l'évolution du résultat net du Groupe. En effet, les immobilisations incorporelles réévaluées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des entités acquises génèrent des amortissements d'actifs incorporels supplémentaires.

## 5.4 – COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2017 ET 2016

05

<i>(en millions d'euros)</i>	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 520,8</b>	<b>5 018,9</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(2 627,0)	(2 381,0)
Frais administratifs et commerciaux	(1 511,6)	(1 364,7)
Frais de recherche et développement	(252,1)	(237,7)
Autres produits (charges) opérationnels	(104,5)	(101,5)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 025,6</b>	<b>934,0</b>
Charges financières	(92,1)	(101,3)
Produits financiers	13,7	10,9
Gains (pertes) de change	(8,3)	6,5
<b>Résultat financier</b>	<b>(86,7)</b>	<b>(83,9)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>938,9</b>	<b>850,1</b>
Impôts sur le résultat	(224,2)	(218,6)
Résultat des entités mises en équivalence	(1,5)	(1,3)
<b>Résultat net de la période</b>	<b>713,2</b>	<b>630,2</b>
Dont :		
■ résultat net part du Groupe	711,2	628,5
■ intérêts minoritaires	(2,0)	(1,7)

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 2017	31 décembre 2016
<b>Résultat net de la période</b>	<b>713,2</b>	<b>630,2</b>
Résultat des entités mises en équivalence	1,5	1,3
Impôts sur le résultat	224,2	218,6
(Gains) pertes de change	8,3	(6,5)
Produits financiers	(13,7)	(10,9)
Charges financières	92,1	101,3
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 025,6</b>	<b>934,0</b>
Amortissements et frais et produits liés aux acquisitions	79,3	44,5
Pertes de valeur des <i>goodwill</i>	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>1 104,9</b>	<b>978,5</b>
Charges liées aux restructurations	20,5	25,1
<b>Résultat opérationnel ajusté récurrent</b>	<b>1 125,4</b>	<b>1 003,6</b>

## 5.4.1 – Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé est en hausse de 10,0 % à 5 520,8 millions d'euros en 2017 contre 5 018,9 millions d'euros en 2016. Cette progression se décompose ainsi :

- + 3,1 % d'évolution organique (à structure et taux de change constants) des ventes, dépassant la borne haute de l'objectif de croissance organique du chiffre d'affaires (+ 3,0 %) ;

- + 7,8 % dus à l'accroissement de périmètre lié aux acquisitions, avec en particulier les premières consolidations en 2017 de OCL (États-Unis) pour 11 mois, AFCO Systems Group (États-Unis) pour 8 mois, Finelite (États-Unis) pour 7 mois, Milestone (États-Unis) pour 5 mois ; et

- - 1,1 % provenant 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 2016 ET 2017

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 2016 et 2017.

Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf %)	Période de 12 mois close le 31 décembre					
	2017	2016	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique <sup>(1)</sup>	Effet change
France	900,9	871,5	3,4 %	0,2 %	3,2 %	0,0 %
Italie	513,5	493,6	4,0 %	0,1 %	4,0 %	0,0 %
Reste de l'Europe	936,7	873,9	7,2 %	3,0 %	5,5 %	(1,4) %
Amérique du Nord et Centrale	1 820,0	1 467,1	24,1 %	24,3 %	1,7 %	(1,9) %
Reste du Monde	1 349,7	1 312,8	2,8 %	0,6 %	3,1 %	(0,9) %
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>5 520,8</b>	<b>5 018,9</b>	<b>10,0 %</b>	<b>7,8 %</b>	<b>3,1 %</b>	<b>(1,1) %</b>

(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 900,9 millions d'euros en 2017 contre 871,5 millions d'euros en 2016, soit une hausse totale de + 3,4 % provenant :

- d'une variation de périmètre de + 0,2 % ;
- d'une évolution organique du chiffre d'affaires de + 3,2 % sur la période.

Cette bonne performance relative traduit le renforcement des positions du Groupe en France, tiré notamment par le succès des initiatives commerciales et les lancements réussis de nouveaux produits, comme le portier connecté Classe 300X ou encore l'offre pour infrastructures numériques LCS<sup>3</sup>.

Le marché de la construction résidentielle neuve est en forte croissance sur l'ensemble de l'année. Sur la même période, l'activité de construction non résidentielle neuve progresse également et le marché de la rénovation est quant à lui en croissance très modérée.

En fin d'année 2017, et de façon ponctuelle, l'activité du bâtiment en France a connu une accélération marquée de la demande, ayant tiré la croissance organique du quatrième trimestre.

**Italie.** Le chiffre d'affaires en Italie atteint 513,5 millions d'euros en 2017 contre 493,6 millions d'euros en 2016, soit une hausse totale de + 4,0 % provenant :

- d'une variation de périmètre de + 0,1 % ;
- d'une croissance organique du chiffre d'affaires de + 4,0 % sur la période.

Les réalisations de 2017 sont portées par l'accueil très favorable des offres connectées récemment lancées, dont le portier Classe 300X, l'offre de systèmes résidentiels My Home Up ou encore le nouveau thermostat intelligent Smarther. Dans un marché de la construction en très légère progression, cette belle performance démontre là également le succès des initiatives commerciales.

**Reste de l'Europe.** Le chiffre d'affaires dans la zone Reste de l'Europe est en hausse totale de + 7,2 % à 936,7 millions d'euros en 2017 contre 873,9 millions d'euros en 2016. Cette progression des ventes résulte :

- d'une variation de périmètre positive de + 3,0 %, due essentiellement à la consolidation de filiales de Milestone sur 5 mois et de la consolidation complémentaire en 2017 de CP Electronics sur 5 mois et Jontek sur 4 mois ;
- d'une variation des taux de change défavorable de - 1,4 % ;
- d'une croissance organique du chiffre d'affaires de + 5,5 % sur la période.

Les pays d'Europe de l'Est réalisent de solides performances sur l'ensemble de l'année, comme en Russie, en Hongrie ou encore en République Tchèque. La Turquie enregistre également une forte progression de ses ventes, bénéficiant d'une base de comparaison favorable au deuxième semestre de 2016.

En complément, l'activité progresse fortement dans un certain nombre de pays matures de la zone comme en Espagne, aux Pays-Bas, en Grèce ainsi que dans les pays scandinaves.

Les ventes au Royaume-Uni (moins de 2,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) sont en très légère hausse par rapport à 2016, l'activité étant en retrait au deuxième semestre seul.

**Amérique du Nord et Centrale.** Le chiffre d'affaires dans la zone Amérique du Nord et Centrale a augmenté au total de + 24,1 % et s'élève à 1 820,0 millions d'euros en 2017 contre 1 467,1 millions d'euros en 2016. Cette progression du chiffre d'affaires résulte :

- d'une variation de périmètre de + 24,3 %, provenant essentiellement de la consolidation d'OCL sur 11 mois, AFCO Systems Group sur 8 mois, Finelite sur 7 mois, Milestone sur 5 mois et de la consolidation complémentaire en 2017 de Solarfective sur 7 mois et de Pinnacle et Luxul sur 4 mois ;
- d'une variation des taux de change défavorable de - 1,9 % ;
- d'une croissance organique de + 1,7 % par rapport à 2016 et de + 7,6 % sur deux ans par rapport à 2015 du fait notamment de la très bonne performance aux États-Unis en 2016 <sup>(1)</sup>.

Aux États-Unis seuls, la croissance organique s'établit à + 1,0 % en 2017 <sup>(1)</sup> et à + 6,6 % sur deux ans par rapport à 2015. Cette belle réalisation traduit le renforcement des positions du Groupe aux États-Unis tiré par les lancements de nouveaux produits et de belles réussites commerciales.

Sur l'ensemble de l'année 2017, Milestone réalise une performance dans le haut de la fourchette de l'ambition annoncée <sup>(2)</sup> en novembre dernier avec une croissance organique de ses ventes de + 3,0 %.

Les ventes progressent par ailleurs à deux chiffres au Mexique.

**Reste du Monde.** Le chiffre d'affaires dans la zone Reste du Monde atteint 1 349,7 millions d'euros en 2017 contre 1 312,8 millions d'euros en 2016, soit une hausse de + 2,8 % résultant :

- d'une variation de périmètre de + 0,6 %, provenant essentiellement de la consolidation de Milestone sur 5 mois et de la consolidation complémentaire en 2017 de Trias (Indonésie) sur 4 mois ;
- d'une évolution défavorable des taux de change de - 0,9 % ;
- d'une croissance organique du chiffre d'affaires de + 3,1 % sur la période.

Cette bonne performance est portée par un certain nombre de pays de la zone, comme la Chine, l'Indonésie, l'Algérie ou encore les Émirats Arabes Unis.

La croissance est également soutenue en Inde, grâce notamment à une nette progression des ventes au deuxième semestre, après un ralentissement temporaire de l'activité au deuxième trimestre en raison de la mise en place de la GST <sup>(3)</sup>.

Dans le reste de la zone, le chiffre d'affaires est notamment en retrait au Brésil, en Colombie et en Malaisie.

(1) Pour rappel, les États-Unis ont enregistré une croissance organique de + 5,6 % en 2016. Comme indiqué en page 4 du communiqué de presse des résultats annuels de 2016, publié le 9 février 2017, hors effets ponctuels liés au « succès de l'offre Digital Lighting Management », aux « belles réussites dans le non résidentiel » et aux « mises en stock ponctuelles dans le retail », la croissance organique se serait établie à environ + 3 % sur l'ensemble de 2016.

(2) Pour rappel, Legrand a indiqué en page 10 du communiqué de presse des résultats des neuf premiers mois de 2017 publié le 7 novembre 2017, une ambition de croissance des ventes de Milestone sur l'ensemble de l'année 2017 comprise entre + 2 % et + 3 %. Pour davantage de détails sur la croissance du chiffre d'affaires de Milestone en 2017, le lecteur est invité à lire la page 16 en annexe du communiqué de presse des résultats 2017 publié le 8 février 2018.

(3) GST : Goods and Services Tax ; Taxe sur les biens et services.

#### 5.4.1.2 TABLEAU DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ORIGINE ENTRE 2016 ET 2017

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires à tiers publié par zone d'origine de facturation entre 2016 et 2017 :

Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf %)	Période de 12 mois close le 31 décembre					
	2017	2016	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique <sup>(1)</sup>	Effet change
France	1 012,6	977,8	3,6 %	0,0 %	3,6 %	0,0 %
Italie	544,7	529,4	2,9 %	0,1 %	2,8 %	0,0 %
Reste de l'Europe	914,5	844,6	8,3 %	3,3 %	6,5 %	(1,6) %
Amérique du Nord et Centrale	1 857,4	1 496,7	24,1 %	24,1 %	1,9 %	(1,9) %
Reste du Monde	1 191,6	1 170,4	1,8 %	0,4 %	2,3 %	(0,9) %
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>5 520,8</b>	<b>5 018,9</b>	<b>10,0 %</b>	<b>7,8 %</b>	<b>3,1 %</b>	<b>(1,1) %</b>

(1) À structure et taux de change constants.

### 5.4.2 – Coût des ventes

Le coût des ventes consolidé est en hausse de 10,3 % à 2 627,0 millions d'euros en 2017 contre 2 381,0 millions d'euros en 2016, 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 en 2017 par rapport à 2016 ;

partiellement compensées par :

- les efforts continus de productivité et d'adaptation.

Le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires a légèrement augmenté passant de 47,4 % en 2016 à 47,6 % en 2017.

### 5.4.3 – Frais administratifs et commerciaux

Les frais administratifs et commerciaux sont en augmentation de 10,8 % atteignant 1 511,6 millions d'euros en 2017 contre 1 364,7 millions d'euros en 2016, essentiellement du fait :

- de la consolidation des nouvelles entités acquises ;
- de la poursuite des investissements de croissance dans les activités en expansion ; et

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 légère hausse à 27,4 % en 2017 contre 27,2 % en 2016.

## 5.4.4 – Frais de recherche et développement

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Frais de recherche et développement	(252,1)	(237,7)
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	(7,6)	(2,8)
Dotation aux amortissements des frais de développement capitalisés	29,4	27,1
<b>Dépenses de recherche et développement avant frais de développement capitalisés</b>	<b>(230,3)</b>	<b>(213,4)</b>
Frais de développement capitalisés	(33,6)	(34,6)
<b>Dépenses de recherche et développement</b>	<b>(263,9)</b>	<b>(248,0)</b>

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 capitalisables. À ce titre, 33,6 millions d'euros de frais de développement ont été capitalisés en 2017 contre 34,6 millions d'euros en 2016.

Les charges d'amortissement des frais de développement capitalisés enregistrées au titre de 2017 s'élèvent à 29,4 millions d'euros contre 27,1 millions d'euros en 2016.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, les frais de recherche et développement ont été de 252,1 millions d'euros en 2017 et 237,7 millions d'euros en 2016. En retraitant 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 263,9 millions d'euros en 2017 (soit 4,8 % du chiffre d'affaires) contre 248,0 millions d'euros en 2016 (soit 4,9 % du chiffre d'affaires).

En 2017, les activités de recherche et développement ont employé près de 2 300 personnes dans plus de vingt pays.

05

## 5.4.5 – Autres produits et charges opérationnels

En 2017, les autres produits et charges opérationnels se sont élevés à 104,5 millions d'euros contre 101,5 millions d'euros en 2016.

## 5.4.6 – Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe est en hausse de 9,8 % à 1 025,6 millions d'euros en 2017 contre 934,0 millions d'euros en 2016. Cette augmentation résulte :

- d'une hausse de 10,0 % du chiffre d'affaires ;
- d'une hausse de 10,3 % du coût des ventes ;

- d'une hausse de 10,1 % des frais administratifs, commerciaux et de recherche et développement ; et
- d'une augmentation des autres produits et charges opérationnels de 3,0 millions d'euros.

Au total, le résultat opérationnel exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 18,6 % en 2017 soit stable comparé à 2016.

## 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 12,9 % à 1 104,9 millions d'euros en 2017 contre 978,5 millions d'euros en 2016 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 3,3 % pour atteindre 202,2 millions d'euros en 2017 contre 209,1 millions d'euros en 2016, représentant 20,0 % du chiffre d'affaires en 2017 contre 21,4 % en 2016 ;
- **Italie** : une hausse de 5,6 % pour atteindre 192,8 millions d'euros en 2017 contre 182,5 millions d'euros en 2016, représentant 35,4 % du chiffre d'affaires en 2017 contre 34,5 % du chiffre d'affaires en 2016 ;
- **Reste de l'Europe** : une hausse de 17,0 % pour atteindre 162,4 millions d'euros en 2017 contre 138,8 millions d'euros en 2016, représentant 17,8 % du chiffre d'affaires en 2017 contre 16,4 % en 2016 ;
- **Amérique du Nord et Centrale** : une hausse de 26,2 % pour atteindre 358,5 millions d'euros en 2017 contre 284,1 millions d'euros en 2016, représentant 19,3 % du chiffre d'affaires en 2017 contre 19,0 % en 2016 ; et
- **Reste du Monde** : une hausse de 15,2 % pour atteindre 189,0 millions d'euros en 2017 contre 164,0 millions d'euros en 2016, représentant 15,9 % du chiffre d'affaires en 2017 contre 14,0 % en 2016.

En 2017, la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2016) s'établit à 20,1 % du chiffre d'affaires, soit + 0,6 point par rapport à 2016 (19,5 %) et atteint la borne haute de son objectif (20,1 %). Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée du Groupe ressort à 20,0 % du chiffre d'affaires en 2017.

## 5.4.8 – Frais financiers nets

Les frais financiers nets correspondent principalement aux frais financiers des Obligations *Yankee*, des emprunts obligataires émis en 2010, 2011, 2012, 2015 et 2017, 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 92,1 millions d'euros en 2017 contre 101,3 millions d'euros en 2016. Les produits financiers s'élèvent à 13,7 millions d'euros en 2017 contre 10,9 millions d'euros en 2016.

Les frais financiers nets sont en baisse de 13,3 % en 2017 par rapport à la même période de 2016 pour représenter 1,4 % du chiffre d'affaires en 2017 contre 1,8 % pour la même période de 2016.

## 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 pertes de change s'élèvent à 8,3 millions d'euros en 2017 contre des gains de change de 6,5 millions d'euros en 2016.

## 5.4.10 – Impôts sur le résultat

En 2017 Legrand a enregistré un résultat avant impôts de 938,9 millions d'euros, en hausse par rapport à 2016 où il était ressorti à 850,1 millions d'euros.

La charge d'impôt sur le résultat consolidé s'élève à 224,2 millions d'euros en 2017 contre 218,6 millions d'euros en 2016.

La charge d'impôt sur le résultat consolidé s'élève à 309,7 millions d'euros en 2017 et 279,8 millions d'euros en 2016, une fois

ajustée de 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 de respectivement 85,5 millions d'euros en 2017 et 61,2 millions d'euros en 2016. Ces effets nets favorables sont ajustés car ils ne représentent pas une performance sous-jacente.

L'effet net favorable des produits et charges d'impôt non récurrents significatifs de respectivement 85,5 millions d'euros en 2017 et 61,2 millions d'euros en 2016 se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016
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	26,4	61,2
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	18,3	0,0
Produits nets d'impôt liés aux évolutions fiscales aux États-Unis (principalement des effets comptables liés aux revalorisations mécaniques des passifs et actifs d'impôt différé)	40,8	0,0
<b>TOTAL AJUSTEMENTS</b>	<b>85,5</b>	<b>61,2</b>

La charge d'impôts 2017 après ajustement (comme décrit dans le paragraphe ci-dessus) est en hausse de 29,9 millions d'euros et reflète la hausse du résultat avant impôt ainsi que la légère hausse du taux d'impôt effectif après ajustement du Groupe qui passe de 32,9 % en 2016 à 33,0 % en 2017.

## 5.4.11 – Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe s'établit à 711,2 millions d'euros en 2017 contre 628,5 millions d'euros en 2016. Le résultat net part du Groupe 2017 bénéficie d'un produit net d'impôt non récurrent de 85,5 millions d'euros lié aux évolutions de la fiscalité annoncées en 2017 en France et aux États-Unis. Il est rappelé qu'en 2016 le résultat net part du Groupe avait bénéficié d'un produit net d'impôt non récurrent de 61,2 millions d'euros de même nature lié principalement à l'évolution de la fiscalité en France.

Le résultat net part du Groupe ajusté <sup>(1)</sup> de ces éléments s'établit à 625,7 millions d'euros en 2017 contre 567,3 millions d'euros en 2016, soit une progression de 58,4 millions d'euros reflétant :

- une solide performance opérationnelle avec une forte amélioration de 91,6 millions d'euros du résultat opérationnel ;
- une diminution des frais financiers nets pour 12,0 millions d'euros ;

partiellement compensées par :

- un résultat de change en 2017 qui, se comparant à un profit de change en 2016, présente une évolution nette défavorable de 14,8 millions d'euros – le résultat de change réalisé (effet *cash*) évolue néanmoins favorablement de 2,1 millions d'euros ;
- une hausse de 29,9 millions d'euros du montant de l'impôt comptabilisé dans le résultat net part du Groupe ajusté <sup>(1)</sup> (sur cette base, le taux d'impôt du résultat net part du Groupe ajusté <sup>(1)</sup> s'établirait en 2017 à 33,0 %, quasi stable par rapport à celui de 2016) ;
- une hausse du résultat revenant aux minoritaires de 0,3 million d'euros ; et
- une baisse de 0,2 million d'euros du résultat des sociétés mises en équivalence.

(1) 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 sous-jacente. Pour davantage de détails, le lecteur est invité à se référer au chapitre 8.1.1 du présent document de référence.

## 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 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Flux de trésorerie des opérations courantes	863,7	831,8
Flux de trésorerie des opérations d'investissements *	(1 802,1)	(552,1)
Flux de trésorerie des opérations financières	887,4	(416,5)
Effet net des conversions sur la trésorerie	(66,1)	(9,0)
Variation nette de la trésorerie	(117,1)	(145,8)
* dont dépenses d'investissement et frais de développement capitalisés	(178,2)	(160,9)

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 863,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre une ressource de 831,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 soit une augmentation de 31,9 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 919,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 à comparer à 791,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 partiellement compensée par la variation du besoin en fonds de roulement qui s'est traduite par une utilisation de trésorerie de 56,1 millions d'euros en 2017 à comparer à une génération de trésorerie de 40,4 millions d'euros sur la même période de 2016.

#### 5.5.1.2 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissements au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 se sont élevés à 1 802,1 millions d'euros contre 552,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Cette hausse est principalement due aux acquisitions de filiales et dans une moindre mesure à la hausse des investissements industriels.

Le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) ainsi que des acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales s'est élevé à 1 638,6 millions d'euros au cours de l'exercice 2017 (contre 430,8 millions d'euros au cours de l'exercice 2016), dont 1 638,0 millions d'euros correspondant à des acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise, compris dans les flux de trésorerie des opérations d'investissement et 0,6 million d'euros correspondant aux acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales compris dans les flux de trésorerie des opérations financières.

Les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 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), soit une hausse de 10,8 % par rapport aux investissements et aux frais de développement capitalisés de 160,9 millions d'euros au cours de la période close le 31 décembre 2016 (dont 34,6 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés).

#### 5.5.1.3 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Les flux de trésorerie des opérations financières se soldent par une ressource de 887,4 millions d'euros en 2017, incluant principalement le versement de dividendes pour un montant de 317,1 millions d'euros, l'émission de deux emprunts obligataires pour un total de 1,4 milliard d'euros (un emprunt obligataire de 1,0 milliard d'euros en deux tranches en juillet 2017 et un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros en octobre 2017) et le remboursement d'un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros en février 2017.

## 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 3 042,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 1 897,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 823,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 942,6 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 2 219,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 954,5 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le ratio de l'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés est d'environ 54 % au 31 décembre 2017 à comparer avec un ratio de 23 % au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, l'endettement brut total comprend :

- 2 500,0 millions d'euros au titre des emprunts obligataires émis en mars 2011 (400,0 millions d'euros), avril 2012 (400,0 millions

d'euros), décembre 2015 (300,0 millions d'euros), juillet 2017 (1,0 milliard d'euros) et octobre 2017 (400,0 millions d'euros) ;

- 324,4 millions d'euros au titre des Obligations *Yankee* ; et
- 218,1 millions d'euros au titre des autres dettes essentiellement des titres négociables à court terme, 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 (823,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 940,1 millions d'euros au 31 décembre 2016) 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 2017, les investissements et les frais de développement capitalisés ont représenté 178,2 millions d'euros, soit 3,2 % du chiffre d'affaires consolidé contre 160,9 millions d'euros en 2016,

soit 3,2 % du chiffre d'affaires en cohérence avec les ambitions à long terme du Groupe (de 3 % à 3,5 % des ventes dans la durée).

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 ses initiatives et son contrôle 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 2017.

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Échéancier de paiement par période				
	Total	À moins de 1 an	Entre 1 et 3 ans	Entre 3 et 5 ans	Au-delà 5 ans
Emprunts	3 033,2	584,1	5,3	419,4	2 024,4
Engagements de crédit-bail	9,3	1,3	3,1	2,8	2,1
Endettement brut *	3 042,5	585,4	8,4	422,2	2 026,5
Contrats de location simple	245,0	65,4	89,1	48,9	41,6
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>	<b>3 287,5</b>	<b>650,8</b>	<b>97,5</b>	<b>471,1</b>	<b>2 068,1</b>

\* 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 64 % du chiffre d'affaires en 2017 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 2013 à 2017, 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 <sup>(1)</sup>	Plus haut	Plus bas
2013	0,73	0,75	0,78	0,72
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

(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

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.

Des indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité figurent dans le chapitre 4 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.

05

## 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 et non encore applicables de manière obligatoire ont concerné les normes suivantes :

- IFRS 9 – Instruments financiers ;
- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients ; et
- IFRS 16 – Contrats de location.

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

Les projections macroéconomiques anticipent pour 2018 un contexte économique général toujours favorable. Sur ces bases, le Groupe entend poursuivre sa stratégie de croissance rentable.

Ainsi, Legrand se fixe pour objectifs en 2018 :

- une progression organique de ses ventes comprise entre + 1 % et + 4 % ; et

- une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2017) comprise entre 20,0 % et 20,5 % du chiffre d'affaires.

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

## 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)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Capital en fin de période</b>					
Capital social	1 062,4	1 065,4	1 067,7	1 069,3	1 067,2
Nombre d'actions	265 590 517	266 357 615	266 930 602	267 327 374	266 805 751
<b>Résultats globaux</b>					
Chiffre d'affaires	4 460,4	4 499,1	4 809,9	5 018,9	5 520,8
Résultat avant impôts, amortissements et dépréciations	935,2	937,2	979,7	1 025,1	1 154,8
Impôts sur le résultat	(233,5)	(238,4)	(258,0)	(218,6)	(224,2)
Résultat des entités mises en équivalence	0,0	0,0	0,0	(1,3)	(1,5)
Résultat net de la période	533,3	533,3	552,0	630,2	713,2
Montant des dividendes versés	265,1	279,3	293,1	307,1	317,1
<b>Résultats par action <sup>(1)</sup></b>					
Résultat avant impôts, amortissements et dépréciations	3,530	3,527	3,678	3,848	4,334
Résultat net part du Groupe	2,002	2,001	2,067	2,359	2,669
Dividende versé par action ordinaire	1,00	1,05	1,10	1,15	1,19
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés en fin de période	33 272	33 556	32 667	32 722	34 105
Charges de personnel	1 143,5	1 170,8	1 256,3	1 299,1	1 411,3

(1) Les résultats par action sont calculés sur la base du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, soit 264 932 592 actions en 2013, 265 703 963 actions en 2014, 266 375 725 actions en 2015, 266 395 359 actions en 2016 et 266 432 980 actions en 2017.

## 5.15 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Les informations financières sélectionnées pour les exercices clos les 31 décembre 2017, 2016 et 2015 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 %)	2017	2016	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 520,8</b>	<b>5 018,9</b>	<b>4 809,9</b>
croissance totale	10,0 %	4,3 %	6,9 %
croissance à périmètre et taux de change constants	3,1 %	1,8 %	0,5 %
<b>EBITDA <sup>(1)</sup></b>	<b>1 241,5</b>	<b>1 109,0</b>	<b>1 056,4</b>
EBITDA récurrent <sup>(2)</sup>	1 262,7	1 134,1	1 084,4
<b>Résultat opérationnel ajusté <sup>(3)</sup></b>	<b>1 104,9</b>	<b>978,5</b>	<b>930,4</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	20,0 %	19,5 %	19,3 %
Résultat opérationnel ajusté récurrent <sup>(2)</sup>	1 125,4	1 003,6	958,4
<b>Résultat net part du Groupe ajusté <sup>(4)</sup></b>	<b>625,7</b>	<b>567,3</b>	<b>550,6</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	11,3 %	11,3 %	11,4 %
<b>Résultat net de la période <sup>(5)</sup></b>	<b>713,2</b>	<b>630,2</b>	<b>552,0</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,9 %	12,6 %	11,5 %
<b>Cash flow libre <sup>(6)</sup></b>	<b>695,8</b>	<b>673,0</b>	<b>666,0</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,6 %	13,4 %	13,8 %
<b>Cash flow libre normalisé <sup>(7)</sup></b>	<b>735,2</b>	<b>623,9</b>	<b>617,2</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	13,3 %	12,4 %	12,8 %
<b>Dettes financières nettes au 31 décembre <sup>(8)</sup></b>	<b>2 219,5</b>	<b>957,0</b>	<b>802,7</b>

(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 sous-jacente. Pour davantage de détails, le lecteur est invité à se référer au chapitre 8.1.1 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 2017

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>	2017	2016	2015
<b>Résultat net de la période</b>	<b>713,2</b>	<b>630,2</b>	<b>552,0</b>
Résultat des entités mises en équivalence	1,5	1,3	0,0
Impôts sur le résultat	224,2	218,6	258,0
(Gains) pertes de change	8,3	(6,5)	(6,0)
Produits financiers	(13,7)	(10,9)	(11,0)
Charges financières	92,1	101,3	93,7
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 025,6</b>	<b>934,0</b>	<b>886,7</b>
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	99,8	97,1	97,4
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (y compris frais de développement capitalisés) et reversements des réévaluations de stocks de Milestone	116,1	77,9	72,3
Pertes de valeur des <i>goodwill</i>	0,0	0,0	0,0
<b>EBITDA</b>	<b>1 241,5</b>	<b>1 109,0</b>	<b>1 056,4</b>
Charges liées aux restructurations	21,2	25,1	28,0
<b>EBITDA récurrent</b>	<b>1 262,7</b>	<b>1 134,1</b>	<b>1 084,4</b>

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016	2015
<b>Résultat net de la période</b>	<b>713,2</b>	<b>630,2</b>	<b>552,0</b>
Résultat des entités mises en équivalence	1,5	1,3	0,0
Impôts sur le résultat	224,2	218,6	258,0
(Gains) pertes de change	8,3	(6,5)	(6,0)
Produits financiers	(13,7)	(10,9)	(11,0)
Charges financières	92,1	101,3	93,7
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 025,6</b>	<b>934,0</b>	<b>886,7</b>
Amortissements et frais et produits liés aux acquisitions	79,3	44,5	43,7
Pertes de valeur des <i>goodwill</i>	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>1 104,9</b>	<b>978,5</b>	<b>930,4</b>
Charges liées aux restructurations	20,5	25,1	28,0
<b>Résultat opérationnel ajusté récurrent</b>	<b>1 125,4</b>	<b>1 003,6</b>	<b>958,4</b>

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>	2017	2016	2015
<b>Frais de recherche et développement</b>	<b>(252,1)</b>	<b>(237,7)</b>	<b>(216,1)</b>
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	(7,6)	(2,8)	(5,3)
Dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés	29,4	27,1	26,3
<b>Dépenses de recherche et développement avant frais de développement capitalisés</b>	<b>(230,3)</b>	<b>(213,4)</b>	<b>(195,1)</b>
Frais de développement capitalisés	(33,6)	(34,6)	(27,4)
<b>Dépenses de recherche et développement</b>	<b>(263,9)</b>	<b>(248,0)</b>	<b>(222,5)</b>

05

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 :

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>863,7</b>	<b>831,8</b>	<b>796,2</b>
Produit résultant des cessions d'actifs	10,3	2,1	3,2
Investissements	(144,6)	(126,3)	(106,0)
Frais de développement capitalisés	(33,6)	(34,6)	(27,4)
<b>Cash flow libre</b>	<b>695,8</b>	<b>673,0</b>	<b>666,0</b>
Hausse (baisse) du besoin en fonds de roulement	56,1	(40,4)	(46,2)
(Hausse) baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	(16,7)	(8,7)	(2,6)
<b>Cash flow libre normalisé</b>	<b>735,2</b>	<b>623,9</b>	<b>617,2</b>

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

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Emprunts non courants	2 457,1	1 550,7	1 823,2
Emprunts courants	585,4	346,4	67,9
Trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement	(823,0)	(940,1)	(1 088,4)
<b>Dette financière nette</b>	<b>2 219,5</b>	<b>957,0</b>	<b>802,7</b>

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

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Capital social	1 067,2	1 069,3	1 067,7
Réserves	3 644,6	3 227,8	3 006,2
Réserves de conversion	(573,2)	(240,0)	(276,1)
<b>Capitaux propres revenant au Groupe</b>	<b>4 138,6</b>	<b>4 057,1</b>	<b>3 797,8</b>

# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## 06

<b>6.1 – ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>162</b>
6.1.1 – Conseil d'administration	162
6.1.2 – Administratrice Référente	177
6.1.3 – Comités spécialisés du Conseil d'administration	178
6.1.4 – Direction générale de la Société	186
6.1.5 – Contrats de services	187
<b>6.2 – RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>188</b>
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	188
6.2.2 – Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017	196
6.2.3 – Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société	208
6.2.4 – Autres avantages accordés aux mandataires sociaux	208
6.2.5 – Politique de rémunération attribuable au titre de l'exercice 2018 aux mandataires sociaux et éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gilles Schnepf, soumis à l'avis des actionnaires	208

## 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 novembre 2016 (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](http://www.medef.com).

### 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 chapitre 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 actuelle du Conseil d'administration

Nom	Fonction principale	Fonction au sein du Conseil de Legrand	Nationalité	Age	Sexe	Indépendance	Autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures <sup>(1)</sup>	Participation à un comité			Date de la première nomination	Échéance du mandat	Années de présence au Conseil <sup>(2)</sup>
								Audit	Nominations Gouvernance	Rémunérations			
Gilles Schnepf	Président du Conseil d'administration <sup>(3)</sup>	Président du Conseil d'administration	Française	59	M		1			✓	10/12/2002	Assemblée Générale 2018	15
François Grappotte <sup>(4)</sup>	Administrateur de sociétés	Président d'honneur	Française	81	M		0				10/12/2002	Assemblée Générale 2018	15
Angeles Garcia-Poveda	Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart	Administratrice Référente	Espagnole	47	F	✓	0	Présidente	Présidente	✓	25/05/2012	Assemblée Générale 2020	6
Olivier Bazil	Administrateur de sociétés	Administrateur	Française	71	M		1	✓		✓	10/12/2002	Assemblée Générale 2018	15
Christel Bories	Président Directeur Général d'Eramet*	Administratrice	Française	53	F	✓	2	✓		Présidente	25/05/2012	Assemblée Générale 2020	6
Isabelle Boccon-Gibod	Administratrice de sociétés	Administratrice	Française	49	F	✓	2	✓		✓	21/05/2016	Assemblée Générale 2020	2
Thierry de La Tour d'Artaise <sup>(5)</sup>	Président Directeur Général du groupe SEB	Administrateur	Française	63	M	✓	2	✓			06/04/2006	Assemblée Générale 2020	12
Dongsheng Li <sup>(6)</sup>	Président Directeur Général et fondateur de TCL Corporation	Administrateur	Chinoise	60	M	✓	3				26/07/2012	Assemblée Générale 2018	5
Annalisa Loustau Elia	Directrice marketing et membre du Comité exécutif du groupe Printemps	Administratrice	Italienne	52	F	✓	1			✓	24/05/2013	Assemblée Générale 2021	5
Éliane Rouyer-Chevalier	Administratrice de sociétés	Administratrice	Française	65	F	✓	0	Présidente	✓	✓	26/05/2011	Assemblée Générale 2019	7

(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 30 mai 2018.

(3) À compter du 8 février 2018, suite à la décision du Conseil d'administration du 7 février 2018, de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, Monsieur Gilles Schnepf a été renouvelé dans son mandat de Président du Conseil d'administration.

(4) Administrateur ayant indiqué ne pas souhaiter renouveler son mandat.

(5) Administrateur ayant indiqué souhaiter renoncer à son mandat d'administrateur de Legrand (et de membre du Comité des nominations et de la gouvernance) à l'issue de la prochaine Assemblée Générale le 30 mai 2018, en raison de la perte de sa qualité d'administrateur indépendant, le 6 avril 2018.

(6) Administrateur ayant indiqué ne pas souhaiter renouveler son mandat d'administrateur, en raison des mandats d'administrateur qu'il occupe par ailleurs dans d'autres sociétés cotées en Chine, qui le conduisent à dépasser le nombre de mandats recommandés par les bonnes pratiques de gouvernance.

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, le Président d'honneur et l'Administratrice Référente. Les biographies des administrateurs de la Société figurent aux pages 337-342 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 Central d'Entreprise assistent également aux réunions du Conseil d'administration de la Société, avec voix consultative.

La Société ayant moins de 50 salariés et n'étant pas pourvue d'un Comité d'Entreprise, elle ne satisfaisait pas à l'ensemble des critères de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction antérieure à la loi n° 2015-994 du 17 août 2015. Par conséquent, aucun administrateur représentant les salariés ne siège au jour de la publication du présent document de référence au Conseil d'administration de la Société. En revanche, et conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction antérieure à la loi n° 2015-994 du 17 août 2015, il avait été procédé à la désignation d'un administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de Legrand France, filiale de la Société, par le Comité Central d'Entreprise réuni le 16 octobre 2014, cette filiale remplissant alors les critères dudit article.

La Société (Legrand SA) entrera dans le champ d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction actuelle, qui requiert la présence d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration, et ce, à l'issue de l'échéance du mandat de l'administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de Legrand France en juin 2018.

Ainsi, 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 Central d'Entreprise, réuni le 1<sup>er</sup> 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.

La désignation de l'administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de la Société est à l'ordre du jour du Comité Central d'Entreprise appelé à se réunir le 19 avril 2018.

L'administrateur représentant les salariés qui sera désigné par le Comité Central d'Entreprise entrera en fonction au sein du Conseil d'administration de la Société à l'issue de l'échéance du mandat d'administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de Legrand France, filiale de Legrand SA, soit fin juin 2018 et sous réserve de l'approbation par les actionnaires de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés.

Le nombre d'administrateurs étant inférieur à 12 (étant précisé que les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans ce calcul) au jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés, un seul administrateur représentant les salariés devra être désigné conformément aux dispositions légales en vigueur.

L'administrateur désigné en qualité de représentant des salariés aura le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs. À ce titre, il sera soumis à l'ensemble des dispositions du règlement intérieur régissant les droits et obligations des administrateurs.

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 2018	Assemblée Générale 2019	Assemblée Générale 2020	Assemblée Générale 2021
Nombre de mandats venant à échéance	4	1	4 <sup>(1)</sup>	1

### 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 à (i) porter à la connaissance de l'administrateur référent et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts, même potentiel, à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante et (ii) à ne pas s'engager, à titre personnel, dans des entreprises concurrençant la Société et son Groupe, sans en informer le Conseil d'administration et avoir recueilli son approbation.

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

(1) Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2020, a indiqué souhaiter renoncer à son mandat d'administrateur de Legrand (et de membre du Comité des nominations et de la gouvernance) à l'issue de la prochaine Assemblée Générale le 30 mai 2018, en raison de la perte de sa qualité d'administrateur indépendant, le 6 avril 2018.

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. À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts.

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 de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

## **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 :
  - 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.

Les administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. 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 leurs réunions du 7 février 2018 et du 20 mars 2018, 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 ou banquier de financement) 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, à l'exception de Monsieur Dongsheng Li.

Concernant ce dernier, les relations d'affaires entre Legrand et le groupe TCL dont Monsieur Dongsheng Li est le dirigeant, consistent en :

- un contrat de licence de marque conclu en 2008 entre deux sociétés chinoises acquises par le Groupe et TCL ;
- un accord technologique entre la filiale chinoise Legrand (Shangai) Management Co. LTD, Legrand et la filiale TCL Smart Home Technologies Co. LTD visant à favoriser la communication et la compatibilité entre leurs produits et applications respectives, lequel s'inscrit parmi les autres partenariats et collaborations mis en place par le Groupe pour promouvoir le développement de solutions connectées interopérables (Nest, La Poste, Samsung...).

Le Comité des nominations et de la gouvernance a relevé que les relations d'affaires entre les deux groupes étaient limitées à certaines de leurs entités, et au territoire de la Chine.

Par ailleurs, s'agissant du pouvoir respectif de Legrand et de Monsieur Dongsheng Li, le Comité a relevé que :

- la Société, en raison de l'organisation du Groupe, n'avait pas vocation à intervenir dans le cadre des relations commerciales établies par ses différentes entités, celles-ci étant en effet gérées en local ;
- Monsieur Dongsheng Li, en sa qualité d'administrateur, ne disposait d'aucun pouvoir décisionnel au sein du Groupe, dans le cadre de l'établissement ou du maintien de ces relations d'affaires.

Enfin, les enjeux financiers concernés ne sont pas significatifs, que ce soit pour Legrand ou pour le groupe TCL, ces derniers ayant représenté en 2017 moins d'1/2 pour mille des chiffres d'affaires respectifs des deux groupes.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a par conséquent qualifié de « non significative » la relation d'affaires entre Legrand et Monsieur Dongsheng Li, tant d'un point de vue qualitatif eu égard à la nature de la relation unissant Legrand et TCL telle que présentée ci-dessus et à l'absence de pouvoirs respectifs des parties, que d'un point de vue quantitatif, compte tenu du faible montant des enjeux financiers concernés pour les deux groupes. Le Conseil d'administration a par la suite approuvé la conclusion du Comité des nominations et de la gouvernance.

**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 2018, 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 Thierry de La Tour d'Artaise <sup>(1)</sup> et Dongsheng Li pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants :

Critères examinés	Administrateurs non indépendants			Administrateurs indépendants						
	Gilles Schnepf	Olivier Bazil	François Grappotte	Christel Bories	Angeles Garcia-Poveda	Gérard Lamarche	Thierry de La Tour d'Artaise <sup>(1)</sup>	Dongsheng Li	Annalisa Loustau Elia	Éliane Rouyer-Chevalier
Absence de statut de salarié ou de mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de lien familial proche avec un dirigeant	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relation de commissariat aux comptes au cours des 5 années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de statut d'administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de perception d'une rémunération supplémentaire importante en dehors de jetons de présence	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ : représente un critère d'indépendance satisfait.

X : représente un critère d'indépendance non satisfait.

(1) Administrateur qui perdra sa qualité d'administrateur indépendant, le 6 avril 2018, date anniversaire de sa douzième année de mandat. Dans ces conditions, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise a annoncé souhaiter renoncer à son mandat d'administrateur de Legrand (et de membre du Comité des nominations et de la gouvernance) à l'issue de la prochaine Assemblée Générale le 30 mai 2018.

La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élève ainsi à 70 % <sup>(1)</sup>, et est supérieure au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise pour les sociétés non contrôlées.

En ce qui concerne les comités spécialisés du Conseil :

- le Comité d'audit est composé de trois membres, tous indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants. Cette composition est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit au moins de deux tiers ;
- le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de trois membres dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants. Cette composition est en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les administrateurs indépendants soient majoritaires au sein du Comité ;

- le Comité des rémunérations est composé de trois 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 cinq membres dont trois administrateurs indépendants, soit une proportion de 60 % 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).

## Évolution dans la composition du Conseil d'administration

### Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2017

Au cours de l'exercice 2017, les évolutions dans la composition du Conseil d'administration ont été les suivantes :

Date	Fin de mandat	Nomination	Renouvellement
31/05/2017	Néant	Néant	Annalisa Loustau Elia

Madame Annalisa Loustau Elia, administratrice de la Société depuis 2013, est également membre du Comité des rémunérations.

Madame Annalisa Loustau Elia, de par son expérience en *marketing* et développement produits dans les secteurs d'activités du luxe, du commerce de détail et de la grande consommation, apporte à la Société une perspective complémentaire par rapport aux considérations spécifiques au secteur d'activité de la Société et lui permet de bénéficier d'une expertise sur des leviers stratégiques généraux. Sa nationalité italienne apporte également une perspective utile compte tenu de l'importance du Groupe en Italie.

Pour toutes ces raisons, le Conseil d'administration avait souhaité proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 31 mai 2017, de renouveler le mandat de cette administratrice, pour une durée de quatre ans. Les actionnaires se sont prononcés en faveur de ce renouvellement.

### Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2018

Les mandats d'administrateurs de Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte, Dongsheng Li et Gilles Schnepf, arrivent 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 son activité.

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 et Monsieur Gilles Schnepf a été quant à lui, Président Directeur Général de Legrand de 2006 au 8 février 2018 et est membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale.

Il est précisé que 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.

Il résulte de ce qui précède que le Conseil d'administration a souhaité proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 30 mai 2018 de renouveler le mandat de ces deux administrateurs, 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).

Monsieur François Grappotte, administrateur de la Société depuis 2002, n'a quant à lui 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

<sup>(1)</sup> Il est à noter que Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, membre du comité des nominations et de la gouvernance et administrateur indépendant à la date de la publication du présent document de référence, perdra sa qualité d'administrateur indépendant, le 6 avril 2018, date anniversaire de sa douzième année de mandat.

de son mandat, en raison des mandats d'administrateur qu'il occupe par ailleurs dans d'autres sociétés cotées en Chine, qui le conduisent 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 souhaiter renoncer à son mandat d'administrateur de Legrand (et de membre du Comité des nominations et de la gouvernance) à l'issue de la prochaine Assemblée Générale appelée à délibérer le 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'enrichir 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 l'exposition importante du Groupe aux États-Unis, notamment en raison des acquisitions récentes. 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, notamment au cours de la réunion du 7 février 2018. 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 qui s'est tenue le 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 par ailleurs aucune relation d'affaires avec Legrand.

### 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 30 mai 2018 sur le renouvellement des mandats de Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf, en qualité d'administrateurs de la Société, et sur les nominations de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller ainsi que sur la seizième résolution permettant la désignation de l'administrateur représentant les salariés selon les modalités de désignation décrites dans les statuts modifiés de la Société, il conviendra de noter, parmi les dix membres (dont 1 administrateur représentant les salariés<sup>(1)</sup>), composant le Conseil d'administration, la présence de :

- **cinq femmes**, soit une proportion de 56 %<sup>(2)</sup>, ce qui est supérieur au ratio minimum des dispositions du Code de commerce (40 % à compter de 2017) ;
- **sept administrateurs indépendants**, soit un ratio de 78 %<sup>(3)</sup>, 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 six administrateurs français.

Concernant la représentation des femmes et des hommes, le Conseil d'administration a constaté que la proportion de femmes en son sein était passée de 25 % au 31 décembre 2012 à 40 % au 24 mai 2013, pour atteindre 50 % au 27 mai 2016, taux inchangé en 2017 suite à l'approbation du renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia par l'Assemblée Générale Mixte annuelle du 31 mai 2017, et passerait à 56 % 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 30 mai 2018. 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.

(1) La nomination de l'administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de Legrand SA sera effective à l'issue du processus de désignation par le Comité Central d'Entreprise prévu en avril 2018 et à l'issue de l'échéance du mandat d'administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de la société Legrand France, filiale de Legrand SA, soit fin juin 2018.

(2) L'administrateur représentant les salariés qui entrera en fonction au sein du Conseil d'administration de la Société sous réserve de l'approbation de la seizième résolution par les actionnaires, 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.

(3) Il est à noter que Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, administrateur indépendant à la date de la publication du présent document de référence, perdra sa qualité d'administrateur indépendant, le 6 avril 2018, date anniversaire de sa douzième année de mandat. Dans ces conditions, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise a annoncé souhaiter renoncer à son mandat d'administrateur de Legrand (et de membre du Comité des nominations et de la gouvernance) à l'issue de la prochaine Assemblée Générale le 30 mai 2018.

Au titre de l'année 2017, 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.

À cet égard, le Conseil d'administration a noté que sa composition avait été mise à l'honneur dans le cadre des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise organisés par l'AGEFI :

- le 24 septembre 2014, à l'occasion de la onzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, Legrand s'est vu décerner le Trophée Gouvernance d'Argent pour la Composition du Conseil d'administration. Ce prix a récompensé différents critères du Conseil d'administration de Legrand tels que le pourcentage de femmes, le pourcentage de membres de nationalité étrangère, une information détaillée sur les membres du Conseil, la durée de leur mandat et leur indépendance. À noter qu'à cette occasion, Legrand s'est également vu décerner le Grand Prix du Gouvernement d'entreprise 2014 et le Trophée Gouvernance d'Or de la Dynamique de Gouvernance ;

- le 16 septembre 2015, à l'occasion de la douzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, avec l'attribution d'un nouveau prix pour la Composition du Conseil de Legrand.

En outre, en 2017, Legrand a été classé parmi les 10 sociétés du premier quartile du CAC 40 ayant les meilleures pratiques de gouvernance dans le cadre du nouvel 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).

À la suite du non-renouvellement des mandats de Messieurs François Grappotte et Dongsheng Li et du départ de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, et en réponse aux propositions formulées par les administrateurs au cours de l'exercice 2017 sur la composition du Conseil d'administration dans le cadre de l'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés (voir le paragraphe « Axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration à la suite de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration », page 176), il a été souhaité enrichir la composition du Conseil par la sélection d'un profil de dirigeant de société cotée, orienté sur le monde industriel ainsi que d'un profil américain, compte tenu de l'exposition importante du Groupe aux États-Unis.

Dans ce cadre, comme précédemment mentionné, le Conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, les candidatures de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller, qui seront soumises au vote de l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 30 mai 2018.

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 et à l'issue du processus de remplacement de Messieurs François Grappotte, Dongsheng Li et Thierry de La Tour d'Artaise. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toutes pistes d'amélioration qui pourraient sembler utiles au développement de l'entreprise et à son dynamisme.

Sur ces bases et dans le cadre de l'échéance prochaine des mandats d'administrateurs de Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte, Dongsheng Li et Gilles Schnepf, le Conseil d'administration a choisi :

- d'apporter son soutien au renouvellement des mandats des administrateurs qui se sont portés candidats à leur propre succession, pour les raisons évoquées dans le paragraphe précédent intitulé « Évolution dans la composition du Conseil d'administration » ;
- de soutenir les candidatures de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller 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](http://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.

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 tous prêts, avances ou crédits d'un montant supérieur à 100 millions d'euros,
  - création de *joint-venture(s)* ou toute acquisition d'activité(s) au-delà de 100 millions d'euros, l'acquisition de toutes participations ou activités ou la conclusion de tout contrat de *joint-venture*, dès lors que l'opération porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
  - vente ou transfert d'activité(s) ou d'actif(s) au-delà de 100 millions d'euros, la cession de toutes participations ou activités portant sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
  - budget annuel (en ce compris les investissements),
  - choix ou changement ou révocation des Commissaires aux comptes ou de l'un d'entre eux,
  - opération ou projet de fusion concernant la Société ou plus généralement toute opération emportant transfert ou cession de la totalité ou de la quasi-totalité des actifs de celle-ci,
  - toute opération entraînant une augmentation ou une réduction du capital social de la Société, en ce compris, le cas échéant, par le biais de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital en titres convertibles, échangeables ou remboursables en actions ou d'actions de préférence (à l'exception des attributions d'actions gratuites ou d'options de souscription d'actions dans le cadre de l'activité normale de la Société),
  - toute création de droits de vote double, ou toute modification des droits de vote attachés aux actions de la Société,
  - modification de la gouvernance d'entreprise, en ce compris toute modification des règles de gouvernement d'entreprise en vigueur au sein de la Société, y compris, notamment, toute modification des règles de composition ou de fonctionnement du Conseil d'administration, et plus généralement toute modification du règlement intérieur,
  - proposition de nomination de tout nouveau membre du Conseil d'administration,
  - toute nouvelle admission aux négociations des titres de la Société sur un autre marché réglementé autre que le marché Eurolist d'Euronext ou de tout instrument financier émis par la Société,
  - dépôt de bilan, désignation d'un mandataire *ad hoc*, liquidation, etc., toute dissolution volontaire ou mise en liquidation amiable de la Société, et toute décision ayant pour conséquence la mise en œuvre d'une procédure collective ou la nomination d'un mandataire *ad hoc* à l'encontre de celle-ci,
  - toute proposition de décision emportant modification des statuts de la Société,
  - en cas de litige, la conclusion de tous traités ou transactions, ou l'acceptation de tous compromis, dès lors que les montants en jeu dépassent 100 millions d'euros,
  - octroi de toute sûreté portant sur les biens sociaux, dès lors que l'obligation garantie ou l'actif donné en garantie porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
  - 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 annuel ;
- d'examiner et d'approuver, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport annuel et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- de procéder à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et proposer des renouvellements d'administrateurs à l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- de 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 toutes autres formes de rémunérations en actions ou de rémunérations indexées ou liées 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'approuver le rapport de gestion ainsi que les chapitres du rapport annuel traitant du gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération.

Le Conseil d'administration est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

En ce qui concerne le Président du Conseil d'administration, il 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.

Il veille au maintien de la qualité des relations avec les actionnaires en concertation avec les actions menées dans ce domaine par le Directeur Général.

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.

### **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, télex, télégramme, télécopie, 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, télécopie, télex, télégramme ou par courrier électronique sont annexées au registre de présence.

### **Procès-verbaux de chaque séance**

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis, signés et conservés conformément aux dispositions réglementaires.

Le procès-verbal de chaque séance indique :

- le nom des administrateurs présents, physiquement ou par moyens de télécommunication, 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 annuel de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci (voir 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 et ses métiers.

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs et leur prise de fonctions, un parcours d'intégration a été mis en place. Ce parcours d'intégration comporte des visites de sites ainsi que des rencontres et échanges avec différents cadres du Groupe.

Pour prendre l'exemple relatif à la dernière nomination intervenue au sein du Conseil d'administration, des visites, présentations et rencontres avaient été organisées à la suite de la nomination de

Madame Isabelle Boccon-Gibod en qualité d'administratrice par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2016, afin de permettre à Madame Isabelle Boccon-Gibod d'appréhender au mieux ses fonctions au sein du Conseil d'administration. Dans le cadre de ce parcours d'intégration, Madame Isabelle Boccon-Gibod avait 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 a été le cas en 2016 pour Madame Isabelle Boccon-Gibod.

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.

Enfin, des formations financières et juridiques à destination des quatre représentants du Comité Central d'Entreprise assistant aux réunions du Conseil d'administration de la Société ont eu lieu au cours de l'année 2016 ainsi qu'au cours de l'année 2017 notamment sur le nouveau régime européen relatif aux abus de marché.

### 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 annuel rend compte de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités ;
- l'administrateur veille à assister aux assemblées générales des actionnaires ;
- 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 de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante,
  - à ne pas s'engager à titre personnel dans des entreprises concurrençant la Société et son Groupe, sans en informer le Conseil d'administration et avoir recueilli son approbation ;
- l'administrateur est tenu d'un devoir de confidentialité concernant toutes les informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions ;
- l'administrateur doit s'assurer qu'il reçoit, en temps utile, tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il lui appartient de solliciter du Président la communication de tous les documents qu'il juge indispensables à son information ;
- tout administrateur qui estime que l'information fournie préalablement n'a pas été suffisante, peut demander au Président du conseil ou au Conseil de surseoir à statuer ;
- l'administrateur doit posséder la connaissance la plus étendue des spécificités de la Société, de ses métiers et de son secteur d'activité ;
- l'administrateur respecte les dispositions de la Charte de déontologie boursière de la Société.

### **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](http://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 3 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 <sup>(1)</sup> qui sont tenues au respect des obligations d'abstention pendant 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.

(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, incluant 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.

### 6.1.1.3 TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2017

En 2017, le Conseil d'administration s'est réuni 6 fois. La participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été satisfaisante, le taux de présence pour l'année 2017 étant de 87 %.

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 99 % pour l'année 2017. 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 2017

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 2016 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2017, des comptes semestriels consolidés et du rapport semestriel d'activité au 30 juin 2017, et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2017,
  - 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 2017,
  - approbation du budget 2017 ;
- 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 d'une administratrice,
  - revue de la composition des comités,

- détermination des objectifs en matière de diversité dans la composition du Conseil d'administration,
- renouvellement des mandats d'un Commissaire aux comptes titulaires et non-renouvellement du mandat du Commissaire aux comptes suppléant,
- 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 réforme de l'audit légal et en particulier la mise en place d'un dispositif de pré-autorisation des Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) par le Comité d'audit, suite à l'avis rendu par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C) sur la conformité d'un tel dispositif,
  - la suppression du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne et la création du nouveau rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- 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 du dirigeant mandataire social :
    - examen de la rémunération au titre de l'exercice 2016,
    - détermination des principes de rémunération au titre de l'exercice 2017 ;
  - 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 treizième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016,
    - approbation du règlement du plan d'actions de performance 2017 attribuées aux salariés du Groupe et au dirigeant mandataire social et primes d'intéressement long terme,
    - approbation des attributions individuelles d'actions de performance aux salariés du Groupe et au dirigeant mandataire social,
    - 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 2016,
    - détermination de l'enveloppe de remboursement des frais des administrateurs ;
- gestion financière de la Société :
  - renouvellement annuel des autorisations de financement,
  - renouvellement des pouvoirs annuels du Président en matière de cautions, avals et garanties,
  - délégations au profit du Conseil d'administration proposées à l'Assemblée Générale,
  - mise en œuvre de la délégation consentie à la neuvième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2017 ;
- 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 ;
- gestion des risques :
  - revue du dispositif de gestion des risques ;
- préparation de l'Assemblée Générale annuelle et de l'Assemblée spéciale du 31 mai 2017 :
  - 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,
  - point sur la communication financière de l'acquisition de Milestone et sur le financement des acquisitions,
  - évolutions réglementaires : point sur la mise en œuvre de la procédure de qualification de l'information privilégiée dans le cadre du nouveau régime européen sur les abus de marché, point sur le plan d'actions relatif à la prévention de la corruption dans le cadre de loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite loi Sapin II.

### Séminaire annuel du Conseil d'administration

Chaque année, les administrateurs de Legrand ainsi que les représentants du Comité Central d'Entreprise assistant aux réunions du Conseil d'administration participent à un Séminaire organisé en France ou à l'étranger. Le Séminaire du Conseil est un rendez-vous récurrent. Le contenu de son programme est défini de façon à ce que les administrateurs aient l'occasion de bien appréhender leur rôle d'administrateur et d'améliorer leur connaissance du Groupe, de son organisation, de ses produits et de ses marchés.

En 2017, le Séminaire du Conseil avait pour objet d'évoquer les différentes stratégies de croissance du Groupe à moyen et long terme. Lors du Séminaire, ont été organisées diverses présentations donnant ainsi 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 formalisée 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 2017, l'évaluation formalisée du Conseil d'administration et des comités spécialisés a été réalisée en interne, sous la supervision de l'Administratrice Référente, à l'aide d'un questionnaire remis aux administrateurs et de la possibilité de programmer des entretiens individuels avec l'Administratrice Référente. Les résultats du questionnaire ont été analysés par le Comité des nominations et de la gouvernance et ont fait l'objet d'une restitution lors d'une réunion du Conseil d'administration.

En synthèse, l'auto-évaluation réalisée en 2017 au titre de 2016 a révélé une satisfaction d'ensemble des administrateurs, en particulier en ce qui concerne (i) la composition du Conseil, dont la diversité, la qualité des profils et la taille du Conseil ; (ii) la qualité de l'information fournie par Legrand pour l'exercice des missions des administrateurs ; (iii) les présentations, les visites et les formations et en particulier le Séminaire, temps fort pour les présentations et les rencontres avec les opérationnels, très apprécié des administrateurs ; (iv) le fonctionnement du Conseil, notamment en termes de tenue des séances, de qualité des débats et des procès-verbaux ; (v) le fonctionnement des comités spécialisés ; (vi) la réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs, rendez-vous annuel particulièrement apprécié des administrateurs ou encore (vii) les actions entreprises suite aux évaluations précédentes.

Les suggestions formulées par les administrateurs et les réponses fournies par le *management* au cours de l'exercice 2017 afin de poursuivre le processus d'amélioration continu du fonctionnement du Conseil d'administration ont notamment été les suivantes :

- **le souhait d'enrichir la composition du Conseil par la sélection d'un profil de dirigeant de société cotée, orienté sur le monde industriel ainsi que d'un profil de nationalité américaine, compte tenu de l'exposition importante du Groupe aux États-Unis, notamment en raison d'acquisitions récentes** : 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 sera proposée à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 30 mai 2018 ;
- **l'approfondissement des présentations de certains sujets, notamment la politique de ressources humaines du Groupe** : les sujets ayant trait aux ressources humaines ont été discutés lors de la réunion du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale du 26 avril 2017 à l'occasion de la revue du détail des réalisations 2016 de la feuille de route RSE 2014-2018 et un compte rendu a été effectué lors du Conseil d'administration du 9 mai 2017 ;
- **l'opportunité de consacrer davantage de temps aux débats dédiés à l'examen de la stratégie du Groupe et de traiter certains sujets spécifiques lors des réunions du Conseil d'administration** : à cet égard, l'organisation des Séminaires permet de répondre à cette proposition ;
- **l'allongement des réunions du Comité d'audit afin de couvrir l'ensemble des sujets nouveaux et la transmission d'informations complémentaires au Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale** : concernant les propositions ayant trait au fonctionnement du Comité d'audit, des réunions supplémentaires d'une durée d'une heure dédiées aux sujets réglementaires, exceptionnels ou d'actualités ont été programmées en complément des réunions habituelles des Comités d'audit, et ce, dès le Comité d'audit de mai 2017. Concernant les propositions ayant trait aux informations transmises au Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, la présentation enrichie fournie à l'occasion de la réunion du Comité du 26 janvier 2017 ainsi que le complément méthodologique fourni lors du Séminaire du 15 mars 2017 a permis de répondre aux propositions des administrateurs ;
- **la mise en ligne des documents supports aux réunions des comités spécialisés sur un site Internet dédié en amont des comités** : cette demande a été prise en compte dès le mois de février 2017, les documents étant mis à disposition sur le site Internet dédié lors de l'envoi des convocations.

Les administrateurs sont attentifs à l'atteinte et au maintien d'un bon équilibre dans la composition du Conseil et de celle des comités spécialisés. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe intitulé « Diversité dans la composition du Conseil d'administration » du document de référence de la Société pour davantage de détails concernant les conclusions des administrateurs en la matière.

## 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.

### 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

- si nécessaire, être un point de contact avec les actionnaires de Legrand, après accord du Conseil d'administration sur le principe et les modalités de ce contact.

### 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 2017

En 2017, Madame Angeles Garcia-Poveda a convoqué et présidé une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs de la Société qui s'est déroulée en deux sessions, hors la présence du dirigeant mandataire social. Au cours de cette réunion, les administrateurs non-exécutifs ont abordé différents sujets, notamment : l'évaluation des performances du Président 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 2017, l'Administratrice Référente a également présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance du Président Directeur Général et fixant

la rémunération de ce dernier, les débats se déroulant hors la présence de ce dernier.

L'Administratrice Référente est intervenue lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société le 31 mai 2017 et a présenté les éléments de la rémunération de Monsieur Gilles Schnepf 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 2016, puis ceux qui lui étaient attribuables en raison de son mandat de Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017, soumis au vote des actionnaires. Concernant la gouvernance, la composition du Conseil d'administration et son évolution, avec un focus sur les compétences variées et complémentaires de ses membres ainsi que le processus d'évaluation formalisé du Conseil d'administration et de ses

comités spécialisés, qui contribue à l'amélioration de leur fonctionnement 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 2016 s'est déroulée en interne début 2017 sous sa supervision, à l'aide d'un questionnaire remis aux administrateurs. 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 2018 le bilan de son activité au titre de 2017. 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.

Enfin, le Directeur Général peut créer un Comité exécutif dont il détermine la composition et la compétence.

### 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 ainsi que les dirigeants exerçant des fonctions salariées au sein de la Société ou de l'une de ses filiales. Les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Le Président du Comité d'audit est désigné par les membres dudit Comité, sur proposition du Comité des nominations et 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 cinq. Le Président du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est désigné par les membres dudit comité et parmi eux, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

## Composition actuelle des comités spécialisés

Il conviendra de noter concernant la composition des comités spécialisés que depuis 2016 :

- deux comités spécialisés, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations, sont entièrement féminins ;
- les quatre comités spécialisés sont présidés par des femmes.

### Le Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration, tous indépendants : Mesdames Christel Bories et Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Madame Isabelle Boccon-Gibod. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 339, 342 et 338 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. Enfin, l'expérience de Direction générale de groupes industriels de Madame Christel Bories bénéficie utilement au fonctionnement du Comité d'audit.

Tous les membres du Comité d'audit étant indépendants, sa composition est conforme aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit d'au moins deux tiers.

### Le Comité des nominations et 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 Thierry de La Tour d'Artaise <sup>(1)</sup> (administrateur indépendant). Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 339, 338 et 341 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 Thierry de La Tour d'Artaise siège et a siégé dans un certain nombre de Conseils d'administration de grands groupes. En outre, il témoigne d'un intérêt particulier pour l'étude et le suivi des questions de gouvernance et possède une expérience pratique des problématiques de gouvernement d'entreprise.

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.

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2018 » du présent document de référence, Monsieur Olivier Bazil 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'administrateur de Monsieur Olivier Bazil pour les raisons exposées ci-dessus.

Pour les raisons détaillées précédemment au chapitre 6.1.1.1, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise a, quant à lui, fait part de son intention renoncer à son mandat d'administrateur de Legrand et de membre du Comité. Le Comité des nominations et de la gouvernance a recommandé que Monsieur Patrick Koller soit nommé membre du Comité des nominations et de la gouvernance en remplacement de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise à la date souhaitée de la cessation de ses fonctions, soit à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Mixte annuelle appelée à délibérer le 30 mai 2018.

### Le Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration, tous indépendants : Mesdames Angeles Garcia-Poveda et Annalisa Loustau Elia ainsi que Madame Éliane Rouyer-Chevalier (administratrices indépendantes). Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 339 et 342 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*...).

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 cinq membres désignés par le Conseil d'administration : Mesdames Christel Bories, Angeles Garcia-Poveda et Isabelle Boccon-Gibod (administratrices indépendantes) ainsi que Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf. Leurs biographies et leurs formations

(1) Il est à noter que Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, membre du Comité des nominations et de la gouvernance et administrateur indépendant à la date de la publication du présent document de référence, perdra sa qualité d'administrateur indépendant, le 6 avril 2018, date anniversaire de sa douzième année de mandat. Dans ces conditions, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise a annoncé souhaiter renoncer à son mandat d'administrateur de Legrand (et de membre du Comité des nominations et de la gouvernance) à l'issue de la prochaine Assemblée Générale le 30 mai 2018.

sont mentionnées aux pages 339, 338 et 337 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. Enfin, la participation de Madame Isabelle Boccon-Gibod au sein du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale qui a rejoint le 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.

Enfin, Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf apportent au Comité leur connaissance approfondie du Groupe et de son métier.

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2018 » du présent document de référence, Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont fait part de leur intention de solliciter le renouvellement de leurs mandats d'administrateur. Le Comité des nominations et de la gouvernance a choisi d'apporter son soutien au renouvellement des mandats d'administrateur de Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil pour les raisons exposées ci-dessus.

### 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 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 Legrand ont été déterminées en tenant compte des conclusions du groupe de travail de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit de juillet 2010.

Afin de prendre en compte le nouveau régime européen du contrôle légal des comptes issu du règlement européen n° 537/2014/UE du 16 avril 2014 et de la directive européenne 2014/56/UE du même jour, transposée en droit français par l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016, il est à noter qu'un dispositif provisoire de pré-autorisation des Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) a été mis en place au cours de l'exercice 2016. À travers ce dispositif provisoire, les services, qui par nature ne posent pas de problématique d'indépendance des Commissaires aux comptes et dont le montant n'excède pas 100 000 euros, sont considérés comme pré-autorisés par le Comité d'audit et ne nécessitent pas d'approbation formelle du Comité d'audit. Ce dispositif provisoire s'appuie sur un dispositif interne de contrôle qui s'assure de la conformité à la loi de ces SACC.

Le règlement intérieur du Conseil concernant la partie Comité d'audit n'avait toutefois pas été modifié en conséquence, dans l'attente de la version définitive des guides d'application de la réforme et de l'issue des discussions avec le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C) concernant la possibilité de mettre en place un dispositif de pré-autorisation des SACC par le Comité d'audit.

Suite à l'avis favorable rendu par le H3C en 2017 sur la possibilité de mettre en œuvre un dispositif encadré permettant de pré-autoriser, sous certaines conditions, les SACC, et à la publication des versions définitives des guides d'application de la réforme de l'audit légal, le Conseil d'administration réuni le 6 novembre 2017 a confirmé la procédure de pré-autorisation des SACC par le Comité d'audit et la partie Comité d'audit du règlement intérieur a été modifiée pour notamment mentionner l'existence de ce dispositif de pré-autorisation.

### Missions du Comité d'audit

Le Comité d'audit aide le Conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et

au contrôle des informations comptables et financières ainsi que du contrôle légal des comptes.

Le Comité d'audit entend régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants.

Si le Comité d'audit recourt à des experts extérieurs, il doit veiller à leur compétence et 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 et 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 et financière et de son traitement, les Commissaires aux comptes rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Le Comité d'audit est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes et de l'audit interne en matière d'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

■ **En matière d'examen des comptes**, le Comité d'audit reçoit tout particulièrement comme mission du Conseil d'administration :

- de 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 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 sociétale

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous.

#### Missions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans sa détermination des orientations stratégiques de l'activité de la Société, et en particulier :

- d'examiner l'ensemble des projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe, et en particulier les projets de partenariats stratégiques et les opérations majeures d'investissement et de désinvestissement ;

- d'examiner les projets de budgets annuels soumis au Conseil d'administration. À ce titre, le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale peut entendre les dirigeants de la Société sur les hypothèses retenues pour l'élaboration ou la modification desdits budgets ;
- d'apprécier la conformité entre la stratégie du Groupe et les principes de RSE auxquels le Groupe adhère et de s'assurer que le *management* procède à une analyse des facteurs internes ou externes liés aux enjeux RSE (risques et opportunités) ayant une influence sur le Groupe, tels que la réglementation, les attentes des tiers et les comparaisons sectorielles ;
- d'apprécier l'adéquation des moyens dont dispose le Groupe pour mener à bien sa stratégie RSE, en lien avec les objectifs poursuivis ;
- de prendre connaissance des principaux constats et observations issus des travaux de l'organisme tiers indépendant, de les apprécier et d'examiner les plans d'action du *management*.

#### **Réunions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale**

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale se réunit autant de fois que nécessaire pour conduire la mission qui lui est dévolue et en tout état de cause au moins deux fois par an. Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

#### **Recours à des services de Conseils externes**

Les comités du Conseil peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la Société, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration ou le Conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au Conseil.

En cas de recours par les comités aux services de Conseils externes, les comités doivent veiller à l'objectivité du Conseil concerné.

### **6.1.3.3 TRAVAUX DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2017**

#### **Travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2017**

Le Comité d'audit s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2017, avec un taux de présence pour l'année de 95 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- résultats de la Société :

- revue des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2016 et du rapport de gestion consolidé, revue des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2017, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2017 et du rapport financier semestriel ainsi que des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2017,
- revue des travaux des Commissaires aux comptes au 31 décembre 2016 et au 30 juin 2017,
- revue des éléments chiffrés du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2017 et options comptables,
- point sur les modalités de la distribution de dividende et ses conséquences sur les résolutions pour l'Assemblée Générale annuelle du 31 mai 2017 ;
- 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 du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne,
  - étude de la cartographie des risques ;
- audit et relations avec les auditeurs externes :
  - audit interne : synthèse 2016 et examen du plan d'audit 2017,
  - 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 en vue du renouvellement des mandats d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant ;
- autres :
  - présentation du document de référence,
  - suivi des évolutions réglementaires : réforme de l'audit légal et dispositif d'approbation des Services Autres que la Certification des Comptes.

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 2017**

Le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2017, 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 du mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia,
  - 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 ;
  - préparation du projet de dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ;
- autres :
  - revue d'une partie du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne et de certaines parties du document de référence,
  - 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 2017**

Le Comité des rémunérations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2017, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- rémunérations :
  - rémunération du dirigeant mandataire social :
  - revue de la structure globale de la rémunération,
  - détermination de la rémunération au titre de l'exercice 2016,
  - détermination des principes de la rémunération au titre de l'exercice 2017 ;

- plans d'intéressement long terme/plan d'actions de performance :
- règlement du plan d'actions de performance 2017,
- 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 2016,
  - proposition pour une enveloppe globale annuelle de remboursement.

### **Travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale au cours de l'exercice 2017**

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2017, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. 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 2017,
  - approbation du budget 2017 ;
- 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,
  - revue des objectifs prioritaires pour 2017,
  - bilan des actions de mécénat.

## 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 337 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 Legrand.

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 se tiendra 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 Schnepp, Président du Conseil d'administration, exerce un seul mandat d'administrateur dans une autre société cotée française. 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 et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

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 juridique	2007
M. Antoine Burel	Directeur Financier	1993
M. Xavier Couturier	Directeur des Ressources Humaines	1988
M. Paolo Perino	Président de Bticino, Directeur de la stratégie et du développement	1989
M. John Selldorff	Président Directeur Général de Legrand North & Central America	2002
M. Patrice Soudan	Directeur Général Adjoint, Directeur des opérations	1990
M. Frédéric Xerri	Directeur export	1993

### 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.

#### 6.1.4.3 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 9 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. Il est composé de plusieurs nationalités (française, américaine et italienne) qui reflètent l'histoire et la répartition des activités de Legrand.

## 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

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 soumis à l'approbation des actionnaires et 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 2018 restent fondamentalement inchangés, par rapport à 2017. 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.

Dans le cadre 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 2018, EN RAISON DE SON MANDAT À COMPTER DU 8 FÉVRIER 2018

Le Conseil d'administration du 20 mars 2018, 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 la structure de rémunération la plus adaptée au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018, en raison de son mandat à compter du 8 février 2018, 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 Schnepf, s'élèverait à 625 000 euros, correspondant au montant de rémunération fixe qui lui était attribuable au titre de son mandat de Président Directeur Général, avant 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 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.

Il est à noter par ailleurs que Monsieur Gilles Schnepf a renoncé, de sa propre initiative, à sa rémunération en qualité de Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018, soit entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 7 février 2018. Ainsi, aucun vote *ex-ante* sur la politique de rémunération de Monsieur Gilles Schnepf en qualité de Président Directeur Général, au titre de l'exercice 2018 n'est soumis à l'Assemblée Générale du 30 mai 2018.

### 6.2.1.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION CONCERNANT LE DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 EN RAISON DE SON MANDAT À COMPTER DU 8 FÉVRIER 2018

#### A – Structure globale de la rémunération attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2018

Le Conseil d'administration du 20 mars 2018, 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, en raison de son mandat à compter du 8 février 2018, 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 2018),
- des unités de performance future versées en numéraire (aucune « Unités de Performance Future » n'est attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2018).

Sur recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a, lors de ses délibérations, rappelé qu'il avait proposé, à de multiples reprises, une revalorisation de la rémunération de Monsieur Gilles Schnepf, lorsqu'il était Président Directeur Général, car celle-ci était en dessous des pratiques de marché. Ce dernier avait refusé ces propositions et avait notamment souhaité maintenir sa rémunération fixe à un niveau inchangé depuis 2011, argumentant auprès du Conseil d'administration qu'il avait investi de manière significative au capital de la Société avant l'introduction en Bourse de celle-ci et que la question de sa rétention n'était pas un sujet de préoccupation.

À la suite de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et compte tenu de la situation et du profil différent du nouveau dirigeant, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations a estimé nécessaire de faire évoluer de façon modérée la structure et le niveau de rémunération applicable au Directeur Général afin de positionner la rémunération de ce dernier à un niveau cohérent et raisonnable par rapport au marché et garantir que la rémunération puisse remplir de manière satisfaisante son objectif de rétention. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a également souligné l'importance d'avoir un équilibre entre les différentes composantes de la rémunération en cohérence avec la stratégie de Legrand. Le Conseil d'administration a ainsi souhaité 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.

Cette démarche de revalorisation de la rémunération a été menée sur la base d'analyses et d'études des pratiques de rémunération des sociétés du CAC 40 pour des fonctions comparables réalisées par des cabinets extérieurs indépendants.

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté la structure de rémunération suivante applicable au Directeur Général :

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"> <li>■ du niveau de responsabilité ;</li> <li>■ de l'expérience ;</li> <li>■ des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 ;</li> <li>■ des éventuels changements de rôle et de responsabilité.</li> </ul>	700 000 euros
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"> <li>■ objectifs annuels à atteindre ;</li> <li>■ nature et pondération des critères de performance ;</li> <li>■ proportion entre quantifiable et qualitatif.</li> </ul> <p><b>Dont quantifiable (75 %) :</b> structuré de façon à motiver l'atteinte de critères de performance précis et ambitieux : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ financiers (marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, croissance organique, croissance externe) ;</li> <li>■ extra-financiers (présence de Legrand dans des indices RSE de référence).</li> </ul> </p> <p><b>Dont qualitatif (25 %) :</b> 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>	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"> <li>■ objectifs à atteindre ;</li> <li>■ nature et pondération des critères de performance future.</li> </ul> <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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ objectif de croissance organique du chiffre d'affaires (Moyenne sur 3 ans des réalisations) ;</li> <li>■ objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (Moyenne sur 3 ans des réalisations) ;</li> <li>■ taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe (Moyenne sur 3 ans des réalisations) ;</li> <li>■ 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).</li> </ul> </p>	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

#### Mise en œuvre au titre de 2018

Le Conseil d'administration du 20 mars 2018, 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 2018, en raison de son mandat, à compter du 8 février 2018 :

- **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 2018, 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 rémunération pour des fonctions

similaires dans les sociétés du CAC 40. Ce montant a fait l'objet d'une revalorisation modérée par rapport à la rémunération fixe annuelle prévue au titre de la politique de rémunération 2017 applicable au Président Directeur Général, compte tenu des éléments suivants :

- aucune revalorisation de la rémunération fixe de Monsieur Gilles Schnepf n'avait eu lieu depuis 2011,
- le positionnement se situait 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.

Il doit être noté que le montant de la rémunération fixe annuelle après revalorisation demeure inférieur au 1<sup>er</sup> décile du CAC 40 conformément à l'étude externe menée, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable.

■ **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 191-192. Le Conseil d'administration a ainsi souhaité mettre l'accent sur la rémunération variable annuelle afin d'inciter à la performance financière et extra-financière.

Les travaux menés par les cabinets extérieurs indépendants mandatés par le Comité des rémunérations montrent que les pondérations ainsi proposées portent le total de la rémunération monétaire cible à 1 400 000 euros, soit un niveau légèrement inférieur au 1<sup>er</sup> décile du CAC 40, conformément à l'étude externe menée, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable.

■ **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 192-194. Il est également à noter que le poids de la rémunération de long

terme dans la rémunération totale a été augmenté par rapport à 2017 afin de garantir que la rémunération puisse remplir de manière satisfaisante son objectif de rétention et inciter à la création de valeur dans la durée.

Les travaux menés par les cabinets extérieurs indépendants mandatés par le Comité des rémunérations montrent que les pondérations ainsi proposées portent la rémunération totale cible à un montant de 2 800 000 euros soit un niveau légèrement inférieur au 1<sup>er</sup> quartile du CAC 40 conformément à l'étude externe menée, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable.

### **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 2018, en raison de son mandat à compter du 8 février 2018**

#### **Rémunération variable annuelle du Directeur Général au titre de l'exercice 2018**

Les principes de calcul de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 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 2018, sur proposition du Comité des rémunérations.

Comme mentionné en page 189, il a été procédé à une modification de la structure générale de rémunération applicable au Directeur Général, compte tenu du changement du profil du dirigeant, afin de garantir que la rémunération puisse remplir de manière satisfaisante son objectif de rétention et inciter à la création de valeur. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le poids de la rémunération variable annuelle dans la rémunération totale, la valeur cible étant désormais fixée à 100 % de la rémunération fixe (*versus* 80 % en 2017) et la valeur maximum à 150 % (*versus* 120 % en 2017).

Le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé par ailleurs de reconduire la nature et la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle, qui avaient été établis pour l'exercice 2017.

#### **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	Cohérence avec le modèle de croissance du Groupe (mesuré par la croissance sur l'année du chiffre d'affaires par effet de périmètre).
Croissance externe	Cohérence avec le modèle de croissance du Groupe	
Présence de Legrand dans des indices de référence RSE	Critère extra-financier dépendant de la notation de tiers et cohérent avec les objectifs de la Société en matière de développement durable	En fonction du nombre d'indices de référence RSE dans lesquels Legrand est présent.

#### Critères et objectifs de la rémunération variable annuelle pour l'exercice 2018

			Min	Cible	Max	
<b>Quantifiable : 3/4 du variable annuel</b> <b>Soit 75 % de la rémunération fixe en cible</b>	Marge Opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2018 (à périmètre 2017)	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>40 %</b>	60 %
		Valeur de l'indicateur	20 %	20,25 %	20,5 %	
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2018	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>15 %</b>	22,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 %	2,5 %	4 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2018 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>10 %</b>	15 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Présence de Legrand dans des indices de référence RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>10 %</b>	15 %
			Valeur de l'indicateur	7	12	14
	<b>TOTAL QUANTIFIABLE</b>			<b>0 %</b>	<b>75 %</b>	<b>112,5 %</b>
	<b>Qualitatif : 1/4 du variable annuel</b> <b>Soit 25 % de la rémunération fixe en cible</b>	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 %	<b>10 %</b>
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 %	<b>10 %</b>	15 %
Critères généraux		Gestion des risques, initiatives et dialogue social, diversité et égalité professionnelle, plans de succession		0 %	<b>5 %</b>	7,5 %
<b>TOTAL QUALITATIF</b>			<b>0 %</b>	<b>25 %</b>	<b>37,5 %</b>	
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE</b>			<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>150 %</b>	

#### Rémunération de long terme du Directeur Général au titre de l'exercice 2018

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération de long terme du Directeur Général consiste en un plan d'actions de performance (le « **Plan Actions de Performance 2018** »), dont la mise en place a été décidée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations. Cette attribution initiale, qui sera convertie en actions lors du Conseil d'administration devant se tenir le 30 mai 2018, à l'issue de l'Assemblée Générale 2018, 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.

Comme indiqué en page 189 du présent document de référence, il a été procédé à une modification de la structure générale de rémunération du Directeur Général, afin de positionner la rémunération à un niveau cohérent et raisonnable compte tenu du changement du profil du dirigeant et afin de garantir que la rémunération puisse remplir de manière satisfaisante son objectif de rétention et inciter à la création de valeur dans la durée. Pour ces raisons, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le poids de la rémunération variable de long terme

dans la rémunération totale, la valeur cible étant désormais fixée à 200 % de la rémunération fixe (*versus* 120 % en 2017).

Pour rappel, historiquement, la rémunération variable de long terme dépendait en particulier de 2 critères de performance de la Société basés sur l'EBITDA calculé en pourcentage du chiffre d'affaires et le *cash flow* libre normalisé calculé en pourcentage du chiffre d'affaires. Tel qu'indiqué en page 183 du document de référence 2016 de la Société, un changement de norme comptable (IFRS 16) applicable à compter de 2019 va modifier la mesure de ces indicateurs. Sur ces bases, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de faire évoluer les critères de performance du Plan Actions de Performance 2018 par rapport au plan précédent.

#### 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 croissance organique du chiffre d'affaires et de marge opérationnelle ajustée avant

acquisitions, 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 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	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 croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup> - 2 points)	Entre (BB <sup>(2)</sup> - 2 points) et BB <sup>(2)</sup>	Égale à BB <sup>(2)</sup>	Entre BB <sup>(2)</sup> et BH <sup>(3)</sup>	Égale à BH <sup>(3)</sup>	Entre BH <sup>(3)</sup> et (BH <sup>(3)</sup> + 2 points)	Supérieure à (BH <sup>(3)</sup> + 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	Communiquée au marché en février 2019	Communiquée au marché en février 2019
Année 3 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB <sup>(2)</sup>	BH <sup>(3)</sup>

(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 marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup> - 50 bps)	Entre (BB <sup>(2)</sup> - 50 bps) et BB	Égale à BB <sup>(2)</sup>	Entre BB <sup>(2)</sup> et BH <sup>(3)</sup>	Égale à BH <sup>(3)</sup>	Entre BH <sup>(3)</sup> et (BH <sup>(3)</sup> + 50 bps)	Supérieure à (BH <sup>(3)</sup> + 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	Communiquée au marché en février 2019	Communiquée au marché en février 2019
Année 3 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB <sup>(2)</sup>	BH <sup>(3)</sup>

(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 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différentiel de performance entre le cours de Bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 <sup>(2)</sup>	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 2<sup>nd</sup> semestre de la 3<sup>e</sup> année du plan (2<sup>nd</sup> semestre 2020) à la moyenne des cours de Bourse journaliers de clôture du 2<sup>nd</sup> semestre de l'année précédant la 1<sup>re</sup> année du plan (2<sup>nd</sup> semestre 2017), soit 61,30 € ;

- performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2<sup>nd</sup> semestre de la 3<sup>e</sup> année du plan (2<sup>nd</sup> semestre 2020) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2<sup>nd</sup> semestre de l'année précédant la 1<sup>re</sup> année du plan (2<sup>nd</sup> 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.

### 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 2018, 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



### 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, étant précisé que, conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Directeur Général, ancien salarié d'une des sociétés du Groupe, a mis fin sans contrepartie à son contrat de travail, par démission, avant sa nomination en qualité de Directeur Général de 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 fonction.

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 2018 un montant de 6 465,84 euros. Ce montant est donné à titre indicatif pour 2018.

Par la huitième résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, il est demandé aux actionnaires de la Société d'approuver cet engagement pris en faveur du Directeur Général et présenté de façon détaillée dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes relatifs aux conventions et engagements réglementés figurant au paragraphe 7.4.2 du document de référence de la Société, en pages 223-224.

### Primes et indemnités accordées à l'occasion de la prise de fonction

Le Directeur Général n'a bénéficié ni ne bénéficiera 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 2017

### 6.2.2.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Les tableaux récapitulatifs de l'ensemble des éléments de rémunérations dus et versés au titre des exercices 2016 et 2017 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général au 31 décembre 2017, sont présentés ci-après.

Tableau 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées au Président Directeur Général

	2016	2017
<b>Gilles Schnepf, Président Directeur Général</b>		
<b>Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-dessous)</b>		
(en euros)	1 160 000	1 160 000
<b>Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 ci-après)</b>		
Nombre d'options	-	-
(en euros)	-	-
<b>Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après)</b>		
Nombre d'actions	-	-
Valorisation (en euros)	659 391 <sup>(1)</sup>	668 381 <sup>(2)</sup>
<b>Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice</b>		
Nombre d'actions	-	-
Valorisation (en euros)	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 819 391</b>	<b>1 828 381</b>

(1) Montant déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des actions de performance attribuées en 2016 et soumises à des critères de performance future détaillés au paragraphe intitulé « Plans d'actions de performance en cours » du document de référence de la Société.

(2) 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 du Président Directeur Général**

(en euros)	2016		2017	
	Montants dus	Montants versés au titre de l'année précédente	Montants dus	Montants versés au titre de l'année précédente
<b>Gilles Schnepf, Président Directeur Général</b>				
Rémunération fixe	625 000	625 000	625 000	625 000
Rémunération variable annuelle	535 000 <sup>(1)</sup>	535 000	535 000 <sup>(2)</sup>	535 000
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(3)</sup>	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(4)</sup>	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 160 000</b>	<b>1 160 000</b>	<b>1 160 000</b>	<b>1 160 000</b>

(1) Le montant de la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf au titre de l'exercice 2016 est de 535 000 euros, identique à la rémunération variable au titre de l'exercice 2015 car Monsieur Gilles Schnepf a, de sa propre initiative, renoncé à une partie de sa rémunération variable au titre de 2016 afin de geler celle-ci au niveau de 2015. Hors ce renoncement, la rémunération variable au titre de 2016 qui avait été déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, aurait dû s'élever à 640 000 euros (correspondant à l'atteinte de 85,3 % du maximum/128 % de la cible de l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs). Le détail des calculs effectués figure au paragraphe « Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social », page 187 du document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 17-0285.

(2) 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 % divisé par 120 %) du maximum, soit 135,5 % (égal à 108,4 % divisé 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, page 198 du document de référence de la Société.

(3) 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 €, 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 €) qui est de 1 237 670,28 € a été plafonné à 937 500 € conformément à la règle mentionnée aux pages 172 et 173 du document de référence 2013.

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.

(4) À la date d'enregistrement du présent document de référence, aucune prestation n'est financée par le Groupe.

### Rémunération fixe du Président Directeur Général

Au titre de l'exercice 2017, 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 du Président Directeur Général

La rémunération variable, au titre de l'exercice 2017, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée par le Conseil d'administration réuni le 20 mars 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, après application des critères qui avaient été

fixés en début d'année 2017 par le Comité des rémunérations et approuvés ensuite par le Conseil d'administration et qui figurent dans le tableau ci-dessous.

Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration a délibéré sur la rémunération de Monsieur Gilles Schnepf hors la présence de ce dernier.

Il est à noter que le Conseil d'administration du 15 mars 2017, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé des changements suivants par rapport à l'exercice 2016 : (i) substitution du critère de résultat économique par le critère

de marge opérationnelle ajustée et (ii) augmentation de la pondération des critères de croissance organique et externe. Ces changements ne remettent pas en cause le niveau d'exigence

des critères mais permettent une cohérence complète entre les objectifs quantifiables et les objectifs publics de la Société.

				Min	Cible	Max	Réel
<b>Quantifiable :</b> <b>3/4 du variable annuel</b> <b>Soit 60 % de la rémunération fixe en cible</b>	Marge Opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2017 (à périmètre 2016)	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>32 %</b>	48 %	48,0 %
			Valeur de l'indicateur	19,3 %	19,7 %	20,1 %	20,1 %
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2017	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>12 %</b>	18 %	18,0 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	1,5 %	3,0 %	3,1 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2017 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>8 %</b>	12 %	10,2 %
			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 %	<b>8 %</b>	12 %	3,2 %
			Valeur de l'indicateur	7	12	14	9
<b>TOTAL QUANTIFIABLE</b>				<b>0 %</b>	<b>60 %</b>	<b>90 %</b>	<b>79,4 %</b>
<b>Qualitatif :</b> <b>1/4 du variable annuel</b> <b>Soit 20 % de la rémunération fixe en cible</b>	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 %	<b>8 %</b>	12 %	12,0 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	<b>8 %</b>	12 %	12,0 %
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	<b>4 %</b>	6 %	5,0 %
	<b>TOTAL QUALITATIF</b>				<b>0 %</b>	<b>20 %</b>	<b>30 %</b>
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE</b>				<b>0 %</b>	<b>80 %</b>	<b>120 %</b>	<b>108,4 %</b>

Au titre de l'exercice 2017, les objectifs quantifiables et qualitatifs ont donc été atteints à hauteur de 90,3 % (égal à 108,4 % divisé par 120 %) du maximum, soit 135,5 % (égal à 108,4 % divisé par 80 %) de la cible. Il en résulte que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf, au titre de l'exercice 2017, devait s'établir à 677 500 euros. Monsieur Gilles Schnepf a cependant, 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, soit 535 000 euros.

Les principes (ainsi que les réalisations) gouvernant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération 2017 de Monsieur Gilles Schnepf, telle que calculée dans le tableau ci-dessus, sont les suivants :

- a) la valeur cible de la part quantifiable est fixée à 60 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 90 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2017 de cette partie quantifiable a atteint au total 79,4 % de la rémunération fixe et a été déterminée en fonction des critères suivants :
  - à hauteur de 32 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de marge opérationnelle ajustée 2017 (à périmètre 2016) fixée à 19,7 %. Le taux de rémunération

pouvant varier entre 0 % et 48 % de la rémunération fixe pour une marge opérationnelle ajustée à périmètre 2016 comprise entre 19,3 % et 20,1 % (objectif annuel indiqué au marché en début d'année 2017). La réalisation 2017 a été de 20,1 % soit 48 % de la rémunération fixe,

- à hauteur de 12 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de croissance organique du chiffre d'affaires fixée à + 1,5 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 18 % de la rémunération fixe pour une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 0 % et + 3,0 % (objectif annuel indiqué au marché en début d'année 2017). La réalisation 2017 a été de + 3,1 % soit 18 % de la rémunération fixe,
- à hauteur de 8 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de croissance du chiffre d'affaires 2017 par effet de périmètre (acquisitions) fixée à + 5 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 12 % de la rémunération fixe pour une croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre comprise entre 0 % et + 10,0 %. La réalisation 2017 a été de + 7,8 % soit 10,2 % de la rémunération fixe,

- à hauteur de 8 % 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 12 % de la rémunération fixe pour une présence de Legrand dans les indices de référence RSE comprise entre 7 et 14 indices. La réalisation 2017 a été de 9 soit 3,2 % de la rémunération fixe ;
- b)** la valeur cible de la part qualitative a été fixée à 20 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 30 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2017 de cette partie qualitative a atteint au total 29 % 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 2017 a été déterminée en fonction des critères suivants :
  - 12 % de la rémunération fixe (8 % en valeur cible) en fonction de l'évolution positive du chiffre d'affaires : grâce notamment à l'évolution positive des parts de marché, aux nouveaux produits dont ceux développés dans le cadre du programme Eliot, politiques de vente, à l'accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France) et notamment des partenariats technologiques avec de grands groupes comme Amazon, Apple et Google et des start-up ainsi que des partenariats commerciaux, au développement dans les nouvelles économies,
  - 12 % de la rémunération fixe (8 % en valeur cible) liés à la politique de croissance externe : grâce notamment au respect des priorités fixées, à un rythme régulier d'acquisition, 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 le rachat en 2017 de Milestone AV Technologies, correspondant à la plus importante acquisition réalisée par le Groupe,
  - 5 % de la rémunération fixe (4 % en valeur cible) liés à d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les relations sociales et les plans de succession.

## Rémunération de long terme du Président Directeur Général

### Les Unités de Performance Future

En 2017, aucune attribution n'est intervenue au titre de l'exercice clos.

### Les options de souscription ou d'achat d'actions

En 2017, 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 2017, Monsieur Gilles Schnepf a reçu des actions de performance, soumises à des critères de performance future détaillés au paragraphe « Plans d'actions de performance en cours » pages 201-202 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 668 381 euros.

La période d'acquisition des actions de performance attribuées en 2017 s'achèvera le 17 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 Gilles Schnepf :

- en cas de révocation, de non-renouvellement, de démission ou de départ à la retraite de Monsieur Gilles Schnepf au cours de la période d'acquisition, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers et du Code de Gouvernement d'Entreprise, celui-ci ne se verra pas attribuer les actions attribuées initialement par le Conseil d'administration, à moins qu'il ne soit justifié de circonstances exceptionnelles expliquées par le Conseil d'administration et rendues publiques. Il est précisé que dans un tel cas, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité au Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration s'attachera à ce que ce maintien ne soit que partiel selon un principe d'acquisition *pro rata temporis* ;
- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les ayants droit de Monsieur Gilles Schnepf pourront demander à ce que la propriété de la totalité des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration à Monsieur Gilles Schnepf leur soit transférée, dans le cadre légal, sans attendre l'expiration de la période d'acquisition ;
- en cas d'invalidité absolue de Monsieur Gilles Schnepf, 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.

Il est précisé que le changement de gouvernance intervenu en début de 2018 (dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général) ne constitue pas un cas de départ au sens des règlements des plans d'actions de performance 2015, 2016 et 2017 (qui définissent le mandataire social comme « toute personne occupant au sein de la Société les fonctions de Président du Conseil d'administration, Directeur Général ou Directeur Général Délégué ») et qu'ainsi, Monsieur Gilles Schnepf doit conserver le bénéfice des plans d'actions de performance 2015, 2016 et 2017.

#### 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 2017, 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*
Gilles Schnepf	Plan 2010 (04/03/2010)	-	21,43

\* 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 stock-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 stock-options, compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 31 mai 2017.

#### 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		Date d'acquisition	Date de disponibilité	Critères de performance
			selon la méthode retenue pour les comptes consolidés				
Gilles Schnepf	Plan 2017 (31/05/2017)	12 324	668 381 €		17/06/2021	17/06/2021	Pour une description des critères de performance applicables, se référer aux pages 201-202 du présent document de référence

## 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 plan 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* 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 <sup>1/3</sup> %
Critère « interne » de performance financière	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 <sup>1/3</sup> %
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 <sup>1/3</sup> %

\* Il est à noter qu'un changement de norme comptable (IFRS 16) susceptible d'impacter l'EBITDA et le *cash flow* libre en 2019 a été identifié par le Groupe. 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, page 234 du document de référence pour plus d'informations.

S'il était confirmé que ce changement devait fausser l'appréciation de la performance, le Conseil d'administration se réserve la possibilité de faire évoluer ces deux critères en particulier dans le cadre de la mesure de la performance 2019 du plan 2017, étant précisé que conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, une telle évolution serait rendue publique et devrait en tout état de cause maintenir l'alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires.

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 <sup>(1)</sup>	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 : Inférieur ou égal à 4 points	Plan 2015 : Égal à 8,3 points	Plan 2015 : Égal ou supérieur à 10,5 points
	Plan 2016 : Inférieur ou égal à 3,5 points	Plan 2016 : Égal à 7,8 points	Plan 2016 : Égal ou supérieur à 10,0 points
	Plan 2017 : Inférieur ou égal à 3,1 points	Plan 2017 : Égal à 7,4 points	Plan 2017 : Égal ou supérieur à 9,6 points

### Critère « interne » de performance financière

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	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)**

Applicable au dirigeant mandataire social

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	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.

**Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles en 2017 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
<b>Gilles Schnepf, Président Directeur Général</b>	Plan Unités de Performance Future 2013	Plan Unités de Performance Future 2014
Date du plan	6 mars 2013	5 mars 2014
Min		
Cible	0 %	0 %
Max	100 %	100 %
(en % de la rémunération fixe)	150 %	150 %
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 203-204 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 204 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 €, 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 €) qui est de 1 237 670,28 € a été plafonné à 937 500 € conformément à la règle mentionnée aux pages 172 et 173 du document de référence 2013.

**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.

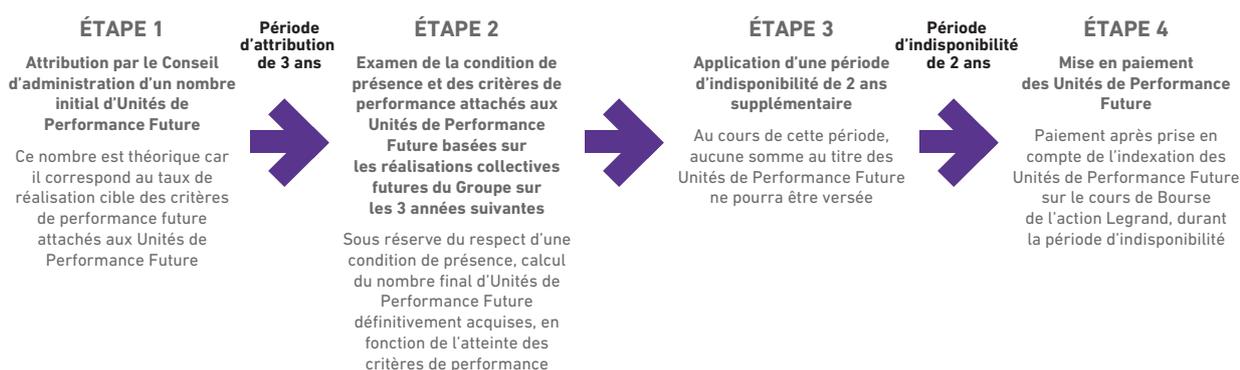
Sur recommandation du Comité des rémunérations, les Conseils d'administration du 6 mars 2013 et du 5 mars 2014 ont décidé de la mise en place de plans d'Unités de Performance Future dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepf (respectivement, le « **Plan Unités de Performance 2013** » et le « **Plan 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 201-202 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.

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 :

06

#### Plan Unités de Performance 2013

##### Critère « externe » de performance financière

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	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

##### Critère « interne » de performance financière

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	0 %	100 %	145 %	Réel : 109,6 %
Moyenne sur 3 ans de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Inférieure ou égale à 9 %	Égale à 12,4 %	Égale ou supérieure à 16 %	Réel : 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 %.



Au titre du Plan Unités de Performance 2013, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à 63 €, 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 €) qui est de 1 237 670,28 € a été plafonné à 937 500 € conformément à la règle mentionnée aux pages 172 et 173 du document de référence 2013.

#### Plan Unités de Performance 2014

##### Critère « externe » de performance financière

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	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

##### Critère « interne » de performance financière

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	0 %	100 %	150 %	Réel : 102,9 %
Moyenne sur 3 ans de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Inférieure ou égale à 9,4 %	Égale à 12,8 %	Égale ou supérieure à 14,5 %	Réel : 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 €, 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 €) qui est de 1 237 670,28 € a été plafonné à 937 500 € 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 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
<b>Gilles Schnepf</b>								
Président Directeur Général		X		X		X		X
Début de mandat : 27/05/2014								
Fin de mandat : 08/02/2018								

### 6.2.2.2 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 27 mai 2014 est de 800 000 euros. Ce montant reste valable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle résolution par l'Assemblée Générale des actionnaires prévoyant un nouveau montant.

Le Conseil d'administration réuni le 20 mars 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de porter ce montant global à 900 000 euros.

L'augmentation de l'enveloppe a été décidée afin de tenir compte :

- de la possibilité de nommer dans le futur de nouveaux administrateurs dont le profil permettrait de favoriser la diversité au sein du Conseil d'administration ;
- de la tenue de réunions supplémentaires du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés : à titre d'exemple, en 2017, se sont tenues, quatre réunions supplémentaires du Comité d'audit dédiées aux sujets réglementaires, exceptionnels ou d'actualités ainsi qu'une réunion supplémentaire du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale consacrée au projet d'acquisition de la société Milestone AV Technologies.

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.

Cette augmentation du montant de l'enveloppe maximum annuelle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle du 30 mai 2018, au titre de la neuvième résolution. Il en sera rendu compte dans le document de référence 2018 de la Société.

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 2014, 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 six fois en 2017, la part variable maximale des jetons de présence pour l'année 2017 s'est élevée à 30 000 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 2016 et 2017

Le tableau ci-dessous présente les montants versés à titre de jetons de présence au cours des exercices 2016 et 2017 relatifs à la participation des administrateurs aux travaux de l'exercice précédent. Le montant de jetons de présence est ajusté en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil ou des comités auxquels ils participent.

Tableau 3 – Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2016 (en euros)	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2017 (en euros)
<b>Olivier Bazil</b>		
Jetons de présence	62 000	66 000
Autres rémunérations		
<b>Isabelle Boccon-Gibod <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence		33 167
Autres rémunérations		
<b>Christel Bories</b>		
Jetons de présence	76 000	78 000
Autres rémunérations		
<b>Angeles Garcia-Poveda</b>		
Jetons de présence	83 000	112 000
Autres rémunérations		
<b>François Grappotte</b>		
Jetons de présence	50 000	50 000
Autres rémunérations		
<b>Gérard Lamarche <sup>(2)</sup></b>		
Jetons de présence	57 667	20 833
Autres rémunérations		
<b>Thierry de La Tour d'Artaise</b>		
Jetons de présence	45 000	51 000
Autres rémunérations		
<b>Dongsheng Li</b>		
Jetons de présence	35 000	25 000
Autres rémunérations		
<b>Annalisa Loustau Elia</b>		
Jetons de présence	50 000	56 000
Autres rémunérations		
<b>Éliane Rouyer-Chevalier</b>		
Jetons de présence	73 333	78 000
Autres rémunérations		
<b>TOTAL</b>	<b>532 000</b>	<b>570 000</b>

(1) Administratrice dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016.

(2) Administrateur dont le mandat n'a pas été renouvelé le 27 mai 2016.

Le Conseil d'administration du 20 mars 2018 a approuvé le versement en 2018 du montant de jetons de présence, soit 587 000 euros, au titre de l'exercice 2017.

Le dirigeant mandataire social 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 337-342 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 2018 aux mandataires sociaux et éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gilles Schnepf, soumis à l'avis des actionnaires

---

### 6.2.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ATTRIBUABLE AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 SOUMIS À L'AVIS 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 2018 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 2018 sur les comptes de l'exercice 2017.

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 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 l'Assemblée Générale 2019.

Il est à noter que Monsieur Gilles Schnepf a renoncé, de sa propre initiative, à sa rémunération en qualité de Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018, soit entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 7 février 2018. Ainsi, aucun vote ex-ante sur la politique de rémunération de Monsieur Gilles Schnepf en qualité de Président Directeur Général, au titre de l'exercice 2018 n'est soumis à l'Assemblée Générale du 30 mai 2018.

## Politique de rémunération attribuable au Président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2018 soumis à l'avis des actionnaires, en raison de son mandat à compter du 8 février 2018

Les éléments constituant la politique de rémunération attribuable au Président du Conseil d'administration sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 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 Directeur Général avant 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 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, <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.
Rémunération exceptionnelle	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.
	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 2018

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 2018, n'est prévue.

### Politique de rémunération attribuable au Directeur Général, au titre de l'exercice 2018 soumis à l'avis des actionnaires, en raison de son mandat à compter du 8 février 2018

Les éléments constituant la politique de rémunération attribuable au Directeur Général sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2018	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 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.</p> <p>Comme indiqué en pages 190-191 du document de référence de la Société, 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"> <li>■ aucune revalorisation de la rémunération fixe de Monsieur Gilles Schnepf n'avait eu lieu depuis 2011 ;</li> <li>■ le positionnement se situait en dessous des comparables ;</li> <li>■ 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.</li> </ul> <p>Il est important de noter, que même après revalorisation, le montant de la rémunération fixe annuelle demeure inférieur au 1<sup>er</sup> décile du CAC 40 conformément à l'étude externe menée, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable.</p>

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2018	Montants/pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
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>Comme indiqué en page 191 du document de référence de la Société, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé d'augmenter le poids de la rémunération variable annuelle dans la rémunération totale du Directeur Général par rapport à celui prévu au titre de la politique 2017, la valeur cible étant désormais fixée à 100 % de la rémunération fixe et la valeur maximum à 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs préétablis détaillés ci-dessous. Le Conseil d'administration a ainsi souhaité mettre l'accent sur la rémunération variable annuelle afin d'inciter à la performance financière et extra-financière.</p> <p>Le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé par ailleurs de reconduire la nature et la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2017.</p> <p>Le Conseil d'administration a ainsi décidé que la rémunération variable du Directeur Général 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"> <li>■ 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 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</li> <li>■ 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 le dialogue social, l'égalité professionnelle, les plans de succession.</li> </ul> <p>Le détail des critères quantifiables et qualitatifs ainsi que les objectifs fixés sont présentés en paragraphe 6.2.2.1 du document de référence 2017 de la Société.</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au titre de l'exercice 2018.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au titre de l'exercice 2018.

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 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	Aucune attribution n'est prévue au cours de l'exercice 2018.
	Actions de performance :	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 20 mars 2018 a décidé de la mise en place d'une rémunération de long terme au titre de l'exercice 2018 sous forme d'un Plan Actions de Performance 2018. 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 192-194. Il est à noter que le poids de la rémunération de long terme dans la rémunération totale a été augmenté par rapport à 2017 afin de garantir que la rémunération puisse remplir de manière satisfaisante son objectif de rétention et inciter à la création de valeur dans la durée.
	Valeur minimum : 0 %	Ce plan, dont notamment les nouveaux 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 2017 de la Société, pages 192-194. Il est à noter que : ■ les deux premiers critères de performance sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février 2018. Il s'agit des objectifs annuels de croissance organique du chiffre d'affaires et de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, 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 194) s'appliquerait sur ce critère.
	Valeur initialement attribuée (valeur cible) : 200 %  Valeur maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future	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. Il est précisé que le renouvellement de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016 dans sa treizième résolution aux attributions gratuites d'actions au titre du Plan Actions de Performance 2018 est soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 17). Il est important de noter, que même après la revalorisation du montant de la rémunération fixe et l'augmentation du poids de la rémunération variable annuelle et de la rémunération variable de long terme par rapport à la rémunération totale, la rémunération totale, en cible, demeure à un niveau inférieur au 1 <sup>er</sup> quartile du CAC 40 conformément à l'étude externe menée, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable.
Autres attributions de titres : Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au titre de l'exercice 2018.	
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	5 409,96 €	Il est prévu la mise à disposition d'un véhicule de fonction au bénéfice du Directeur Général. Ce montant donné à titre indicatif correspond à la valorisation faite en 2017.

## 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	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 est soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 7).</p>
Régimes de retraite supplémentaire	2 385 €	<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 2018.</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 est soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).</p>
Régime de prévoyance et frais de santé	6 465,84 €	<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 2018.</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 est soumis au vote de 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 2018

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 2018, n'est prévue.

#### 6.2.5.2 ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 À MONSIEUR GILLES SCHNEPP, SOUMIS À L'AVIS 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 au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gilles Schnep, sont soumis à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de ladite Assemblée. Ces éléments sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 3 mars 2011, inchangée depuis cette date.
Rémunération variable annuelle*	535 000 €	<p>Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnep au titre de l'exercice 2017 pourrait varier de 0 % à 120 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 80 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ de 0 % à 90 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 60 %), en fonction d'une part quantifiable (représentant 3/4 de la rémunération variable annuelle) calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de « marge opérationnelle ajustée », (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2017, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2017 par effet de périmètre et (iv) la présence de Legrand dans des indices RSE de référence ; et</li> <li>■ de 0 % à 30 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 20 %), en fonction d'une part qualitative (représentant 1/4 de la rémunération variable annuelle) 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, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales, les plans de succession.</li> </ul> <p>Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 20 mars 2018 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 79,4 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2017 due au titre de la réalisation des objectifs quantifiables ; et</li> <li>■ 29 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2017 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;</li> </ul> <p>correspondant donc à un taux de réalisation de 90,3 % (égal à 108,4 % divisé par 120 %) du maximum de la rémunération variable annuelle et 135,5 % (égal à 108,4 % divisé par 80 %) de la cible, soit 677 500 euros (le détail du taux de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs est présenté en paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société).</p> <p>Pour autant, Monsieur Gilles Schnep a décidé de renoncer à une partie de cette rémunération variable annuelle et a ainsi, de sa propre initiative, décidé de geler sa rémunération variable annuelle 2017 au même niveau que celle de 2016, soit 535 000 euros.</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.

\* Élément de rémunération dont le versement est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle du 30 mai 2018, en application de II de l'article L. 225-100, alinéa 2 du Code de commerce.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	<p>Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.</p> <p>Il est à noter que concernant le Plan Unités de Performance 2013, la période d'acquisition 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 €, 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 €) qui est de 1 237 670,28 € a été plafonné à 937 500 € conformément à la règle mentionnée aux pages 172 et 173 du document de référence 2013.</p> <p>Il est à noter que la période d'acquisition du Plan d'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. Le montant correspondant à ces Unités de Performance Future sera versé à Monsieur Gilles Schnepf à l'issue d'une période de deux ans supplémentaires, soit le 6 mars 2019 et est inconnu à ce jour car indexé en fonction de 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. Ces plans (dont notamment les critères de performance applicables aux unités de performance attribuées) sont décrits au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence 2017 de la Société, pages 202-204.</p>
	Options d'actions : Élément sans objet	<p>Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.</p>
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Actions de performance : valorisation : 668 381 €	<p>Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 31 mai 2017 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2017. Ce plan (dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées) est décrit au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société, pages 200-202, ainsi qu'au chapitre 7.3 du document de référence de la Société, page 222.</p> <p>Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Gilles Schnepf, correspond à 2,5 % de l'attribution totale**.</p> <p>Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Gilles Schnepf est de 12 243 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 financières et d'un critère de performance extra-financière.</p> <p>Pour rappel, le Conseil d'administration du 31 mai 2017 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016, à la treizième résolution (<i>Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux</i>).</p>
	Autres attributions de titres : élément sans objet	<p>Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.</p>
Rémunération exceptionnelle*	Élément sans objet	<p>Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.</p>
Jetons de présence	Élément sans objet	<p>Monsieur Gilles Schnepf ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

\* Élément de rémunération dont le versement est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle du 30 mai 2018, en application de II de l'article L. 225-100, alinéa 2 du Code de commerce.

\*\* 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 31 mai 2017, 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 2017).

**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	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.

# ACTIONNARIAT



<b>7.1 – RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL</b>	<b>218</b>
7.1.1 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2017 et évolution de l'actionnariat en 2017	218
7.1.2 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2016 et évolution de l'actionnariat en 2016	219
7.1.3 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015 et évolution de l'actionnariat en 2015	219
7.1.4 – Pacte d'actionnaires et accords particuliers	219
<b>7.2 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS</b>	<b>220</b>
<b>7.3 – ACTIONS DE PERFORMANCE</b>	<b>222</b>
<b>7.4 – CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>223</b>
7.4.1 – Description et qualification	223
7.4.2 – Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	223

## 7.1 – RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre sont arrêtées à la date du 31 décembre 2017.

### 7.1.1 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2017 et évolution de l'actionnariat en 2017

#### 7.1.1.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Managers, anciens managers et salariés (PEE) <sup>(1)</sup>	10 228 162	3,83	10 228 162	3,83	10 228 162	3,83
Auto-détention <sup>(2)</sup>	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
<b>TOTAL</b>	<b>266 805 751</b>	<b>100</b>	<b>266 805 751</b>	<b>100</b>	<b>266 760 623</b>	<b>100</b>

(1) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

#### 7.1.1.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2017 ET INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX

Au cours de l'exercice 2017, 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
Norges Bank Investment Management	19/09/2017	18/09/2017	5 % du capital	Hausse	5,12 %	5,12 %
Norges Bank Investment Management	20/09/2017	19/09/2017	5 % du capital	Baisse	4,95 %	4,95 %
Norges Bank Investment Management	26/09/2017	25/09/2017	5 % du capital	Hausse	5,16 %	5,16 %
Norges Bank Investment Management	03/10/2017	02/10/2017	5 % du capital	Baisse	4,999 %	4,999 %

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 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	%
Managers, anciens managers et salariés (PEE) <sup>(1)</sup>	10 771 429	4,03	10 771 429	4,03	10 771 429	4,05
Auto-détention <sup>(2)</sup>	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
<b>TOTAL</b>	<b>267 327 374</b>	<b>100</b>	<b>267 327 374</b>	<b>100</b>	<b>265 961 813</b>	<b>100</b>

(1) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

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.

## 7.1.3 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015 et évolution de l'actionnariat en 2015

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2015 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Managers, anciens managers et salariés (PEE) <sup>(1)</sup>	10 817 714	4,05	10 817 714	4,05	10 817 714	4,06
Auto-détention <sup>(2)</sup>	156 595	0,06	156 595	0,06	0	0
Flottant	255 956 293	95,89	255 956 293	95,89	255 956 293	95,94
<b>TOTAL</b>	<b>266 930 602</b>	<b>100</b>	<b>266 930 602</b>	<b>100</b>	<b>266 774 007</b>	<b>100</b>

(1) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2015 figure au chapitre 7.1.1 du document de référence 2015 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D.16-0232.

## 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 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 642 578 <sup>(1)</sup>	2 024 675 <sup>(1)</sup>	1 192 066 <sup>(1)</sup>	3 279 147 <sup>(1)</sup>
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	79 871 <sup>(1)</sup>	142 738 <sup>(1)</sup>	94 967 <sup>(1)</sup>	221 659 <sup>(1)</sup>
■ Gilles Schnepf	40 880 <sup>(1)</sup>	72 824 <sup>(1)</sup>	48 460 <sup>(1)</sup>	136 828 <sup>(1)</sup>
■ Olivier Bazil	38 991 <sup>(1)</sup>	69 914 <sup>(1)</sup>	46 507 <sup>(1)</sup>	84 831 <sup>(1)</sup>
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	24,91 euros <sup>(1)</sup> Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	20,21 euros <sup>(1)</sup> Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	12,89 euros <sup>(1)</sup> Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	21,43 euros <sup>(1)</sup> 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)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2017	(1 505 297)	(1 617 420)	(843 884)	(2 063 920)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(137 281)	(123 313)	(108 813)	(240 817)
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2017</b>	<b>0</b>	<b>283 942</b>	<b>239 369</b>	<b>974 410</b>

(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 et 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.

(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 2017 s'est élevé à 58,01 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 1 497 721 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,6 % du capital de la Société au 31 décembre 2017 (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 2017 :

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 <sup>(1)</sup>	après ajustement <sup>(1)</sup>	avant ajustement <sup>(1)</sup>	après ajustement <sup>(1)</sup>	avant ajustement <sup>(1)</sup>	après ajustement <sup>(1)</sup>	avant ajustement <sup>(1)</sup>
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	20,888	21,568	21,427	12,97	12,885	20,338	20,205	24,91
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)	175 516	-	9 528	84 929	0	16 709	5 278	32 551	26 521

(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 2017 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 et 2017

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
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013	27/05/2016
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016	31/05/2017
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	388 769 <sup>(1)</sup>	495 615 <sup>(1)</sup>	484 583 <sup>(1)</sup>
dont attribuées au mandataire social	14 583 <sup>(1)</sup>	15 281 <sup>(1)</sup>	12 324 <sup>(1)</sup>
Charge IFRS 2 totale (en millions d'euros)	16,3 <sup>(2)</sup>	20,3 <sup>(2)</sup>	24,8 <sup>(2)</sup>
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2017	0	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(19 329)	(12 073)	(5 925)
<b>Actions de performance attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2017</b>	<b>369 440</b>	<b>483 542</b>	<b>478 658</b>

(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 et 31 mai 2017, 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) *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.*

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2015, 2016 et 2017 (soit 1 331 640 actions) telles que constatées au 31 décembre 2017 seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,5 % du capital de la Société au 31 décembre 2017.

Dans le cadre du Plan 2017, au titre de l'exercice 2017, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux 10 salariés non-mandataires sociaux de la Société les mieux dotés est de 87 796 actions, avant application des conditions de performance et de présence attachées auxdites actions.

Les informations concernant les actions attribuées au mandataire social dirigeant ou devenues disponibles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 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 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](http://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 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, 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.

07

#### ■ CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

##### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

##### 1. 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.

## 2. 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 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.

### ■ CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine, le 5 avril 2018

Les Commissaires aux Comptes

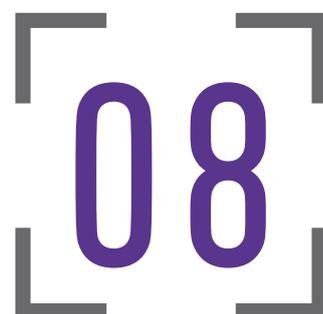
**PricewaterhouseCoopers Audit**

Édouard Sattler

**Deloitte & Associés**

Jean-François Viat

# INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE



<b>8.1 – ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2017 ET 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>226</b>
8.1.1 – Chiffres clés consolidés	226
8.1.2 – Compte de résultat consolidé	227
8.1.3 – État du résultat global de la période	228
8.1.4 – Bilan consolidé	228
8.1.5 – Tableau des flux de trésorerie consolidés	230
8.1.6 – Tableau de variation des capitaux propres consolidés	231
8.1.7 – Notes annexes aux états financiers consolidés	232
<b>8.2 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>272</b>
<b>8.3 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>276</b>
<b>8.4 – POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES</b>	<b>277</b>
<b>8.5 – PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE</b>	<b>277</b>
<b>8.6 – CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE</b>	<b>278</b>
<b>8.7 – CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>278</b>
<b>8.8 – INVESTISSEMENTS</b>	<b>279</b>
8.8.1 – Investissements industriels et frais de développement capitalisés	279
8.8.2 – Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe	279
8.8.3 – Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2018	280

## 8.1 – ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2017 ET 31 DÉCEMBRE 2016

### 8.1.1 – Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2017	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 520,8</b>	<b>5 018,9</b>
<b>Résultat opérationnel ajusté <sup>(1)</sup></b>	<b>1 104,9</b>	<b>978,5</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	20,0 %	19,5 %
	20,1 % avant acquisitions*	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 025,6</b>	<b>934,0</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	18,6 %	18,6 %
<b>Résultat net part du Groupe ajusté <sup>(2)</sup></b>	<b>625,7</b>	<b>567,3</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	11,3 %	11,3 %
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>711,2</b>	<b>628,5</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	12,9 %	12,5 %
<b>Cash flow libre <sup>(3)</sup> normalisé <sup>(4)</sup></b>	<b>735,2</b>	<b>623,9</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	13,3 %	12,4 %
<b>Cash flow libre <sup>(3)</sup></b>	<b>695,8</b>	<b>673,0</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	12,6 %	13,4 %
<b>Dettes financières nettes au 31 décembre <sup>(5)</sup></b>	<b>2 219,5</b>	<b>957,0</b>

\* À périmètre 2016.

(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 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 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 2017 et 31 décembre 2016

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>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Résultat net part du Groupe ajusté</b>	<b>625,7</b>	<b>567,3</b>
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	26,4	61,2
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	18,3	0,0
Produit net d'impôt lié aux évolutions fiscales aux États-Unis, principalement des effets comptables liés aux revalorisations mécaniques des passifs et actifs d'impôt différé	40,8	0,0
Total ajustements	85,5	61,2
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>711,2</b>	<b>628,5</b>

## 8.1.2 – Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Période de 12 mois close le	
	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
<b>Chiffre d'affaires (notes 2.1 et 2.2)</b>	<b>5 520,8</b>	<b>5 018,9</b>
<b>Charges opérationnelles (note 2.3)</b>		
Coût des ventes	(2 627,0)	(2 381,0)
Frais administratifs et commerciaux	(1 511,6)	(1 364,7)
Frais de recherche et développement	(252,1)	(237,7)
Autres produits (charges) opérationnels	(104,5)	(101,5)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 025,6</b>	<b>934,0</b>
Charges financières	(92,1)	(101,3)
Produits financiers	13,7	10,9
Gains (pertes) de change	(8,3)	6,5
Résultat financier	(86,7)	(83,9)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>938,9</b>	<b>850,1</b>
Impôts sur le résultat (note 2.4)	(224,2)	(218,6)
<b>Résultat des entités mises en équivalence</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(1,3)</b>
<b>Résultat net de la période</b>	<b>713,2</b>	<b>630,2</b>
Dont :		
■ <b>Résultat net part du Groupe *</b>	<b>711,2</b>	<b>628,5</b>
■ <b>Intérêts minoritaires</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</b>
Résultat net par action (euros) (note 4.1.3)	2,669	2,359
Résultat net dilué par action (euros) (note 4.1.3)	2,646	2,339

\* 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

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat net de la période	713,2	630,2
<i>Éléments du résultat global pouvant être appelés à un reclassement ultérieur dans la section résultat net</i>		
Réserves de conversion	(333,5)	36,2
Impôts sur éléments directement reconnus en capitaux propres	(16,2)	(2,1)
<i>Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement dans la section résultat net</i>		
Écarts actuariels (note 4.5.1.1)	7,6	(13,8)
Impôts différés sur écarts actuariels	(5,1)	0,4
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>366,0</b>	<b>650,9</b>
Dont :		
■ Groupe	364,3	649,1
■ Intérêts minoritaires	1,7	1,8

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

### 8.1.4 – Bilan consolidé

#### ■ ACTIF

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles (note 3.1)	2 294,0	1 880,0
Goodwill (note 3.2)	3 930,3	3 121,9
Immobilisations corporelles (note 3.3)	622,4	597,4
Titres mis en équivalence	15,5	2,2
Autres titres immobilisés	19,6	19,7
Autres actifs non courants	10,0	5,3
Impôts différés (note 4.7)	104,0	102,5
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>6 995,8</b>	<b>5 729,0</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks (note 3.4)	747,4	670,6
Créances clients et comptes rattachés (note 3.5)	624,9	564,2
Créances d'impôt courant ou exigible	48,0	41,1
Autres créances courantes (note 3.6)	184,1	164,8
Valeurs mobilières de placement	0,0	0,0
Autres actifs financiers courants	1,1	1,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 3.7)	823,0	940,1
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>2 428,5</b>	<b>2 382,4</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>9 424,3</b>	<b>8 111,4</b>

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 2017 et 31 décembre 2016

**PASSIF**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital social (note 4.1)	1 067,2	1 069,3
Réserves (notes 4.2 et 4.3.1)	3 644,6	3 227,8
Réserves de conversion (note 4.3.2)	(573,2)	(240,0)
Capitaux propres revenant au Groupe	4 138,6	4 057,1
Intérêts minoritaires	9,5	9,3
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>4 148,1</b>	<b>4 066,4</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Provisions non courantes (notes 4.4 et 4.5.2)	148,6	127,4
Avantages postérieurs à l'emploi (note 4.5.1)	153,6	166,0
Emprunts non courants (note 4.6.1)	2 457,1	1 550,7
Autres passifs non courants	0,0	0,0
Impôts différés (note 4.7)	621,1	636,2
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>3 380,4</b>	<b>2 480,3</b>
<b>Passifs courants</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	612,9	558,3
Dettes d'impôt courant ou exigible	37,7	30,8
Provisions courantes (note 4.4)	75,3	82,4
Autres passifs courants (note 4.8)	583,7	546,2
Emprunts courants (note 4.6.2)	585,4	346,4
Autres passifs financiers courants	0,8	0,6
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 895,8</b>	<b>1 564,7</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>9 424,3</b>	<b>8 111,4</b>

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 2017	31 décembre 2016
<b>Résultat net de la période</b>	<b>713,2</b>	<b>630,2</b>
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
■ Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles (note 2.3)	99,8	97,1
■ Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (note 2.3)	66,6	47,4
■ Amortissements et dépréciations des frais de développement capitalisés (note 2.3)	32,7	30,5
■ Amortissement des charges financières	1,8	2,4
■ Perte de valeur des goodwill (note 3.2)	0,0	0,0
■ Variation des impôts différés non courants	(50,9)	(36,7)
■ Variation des autres actifs et passifs non courants (notes 4.4 et 4.5)	38,0	33,7
■ Pertes (gains) de change latents	0,6	(16,2)
■ Résultat des entités mises en équivalence	1,5	1,3
■ Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	16,4	0,9
■ (Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	0,1	0,8
Variation du besoin en fonds de roulement :		
■ Stocks (note 3.4)	(55,7)	36,4
■ Créances clients et comptes rattachés (note 3.5)	(30,1)	18,8
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	44,1	15,7
■ Autres actifs et passifs opérationnels (notes 3.6 et 4.8)	(14,4)	(30,5)
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>863,7</b>	<b>831,8</b>
■ Produit résultant des cessions d'actifs	10,3	2,1
■ Investissements (notes 3.1 et 3.3)	(144,6)	(126,3)
■ Frais de développement capitalisés	(33,6)	(34,6)
■ Variation des autres actifs et passifs financiers non courants	3,8	14,1
■ Acquisition de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) (note 1.3.2)	(1 638,0)	(407,4)
<b>Flux de trésorerie des opérations d'investissements</b>	<b>(1 802,1)</b>	<b>(552,1)</b>
■ Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1.1)	16,9	8,3
■ Cession (rachat) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)	1,8	(81,8)
■ Dividendes payés par Legrand (note 4.1.3)	(317,1)	(307,1)
■ Dividendes payés par des filiales de Legrand	(1,5)	(1,9)
■ Nouveaux financements long terme (note 4.6)	1 402,7	0,0
■ Remboursement des financements long terme (note 4.6)	(305,7)	(7,6)
■ Frais d'émission de la dette	(9,7)	0,0
■ Cession (acquisition) de valeurs mobilières de placement	0,0	2,5
■ Augmentation (diminution) des financements court terme (note 4.6)	100,6	(5,5)
■ Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales (note 1.3.2)	(0,6)	(23,4)
<b>Flux de trésorerie des opérations financières</b>	<b>887,4</b>	<b>(416,5)</b>
Effet net des conversions sur la trésorerie	(66,1)	(9,0)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(117,1)</b>	<b>(145,8)</b>
Trésorerie au début de la période	940,1	1 085,9
<b>Trésorerie à la fin de la période (note 3.7)</b>	<b>823,0</b>	<b>940,1</b>
Détail de certains éléments :		
■ intérêts payés * au cours de la période	84,7	85,0
■ impôts sur les bénéfices payés au cours de la période	256,7	246,4

\* 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 2017 et 31 décembre 2016

## 8.1.6 – Tableau de variation des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Capitaux propres revenant au Groupe					Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
	Capital social	Réserves	Réserves de conversion	Écarts actuariels *	Total		
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>1 067,7</b>	<b>3 057,4</b>	<b>(276,1)</b>	<b>(51,2)</b>	<b>3 797,8</b>	<b>9,6</b>	<b>3 807,4</b>
Résultat net de la période		628,5			628,5	1,7	630,2
Autres éléments du résultat global		(2,1)	36,1	(13,4)	20,6	0,1	20,7
Résultat global de la période		626,4	36,1	(13,4)	649,1	1,8	650,9
Dividendes versés		(307,1)			(307,1)	(1,9)	(309,0)
Augmentation de capital et prime d'émission	1,6	6,7			8,3		8,3
Annulation d'actions propres	0,0	0,0			0,0		0,0
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité		(81,8)			(81,8)		(81,8)
Variation de périmètre **		(16,7)			(16,7)	(0,2)	(16,9)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(0,4)			(0,4)		(0,4)
Paiements fondés sur des actions		7,9			7,9		7,9
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>1 069,3</b>	<b>3 292,4</b>	<b>(240,0)</b>	<b>(64,6)</b>	<b>4 057,1</b>	<b>9,3</b>	<b>4 066,4</b>
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 (note 4.1.1)	3,1	13,8			16,9		16,9
Annulation d'actions propres (note 4.1.1)	(5,2)	(57,4)			(62,6)		(62,6)
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)		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 (note 4.2)		13,1			13,1		13,1
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>1 067,2</b>	<b>3 706,7</b>	<b>(573,2)</b>	<b>(62,1)</b>	<b>4 138,6</b>	<b>9,5</b>	<b>4 148,1</b>

\* 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

<b>NOTE 1 – BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	232	<b>NOTE 4 – DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DU PASSIF</b>	251
1.1 Informations générales	232	4.1 Capital social et résultat net par action	251
1.2 Principes comptables	232	4.2 Plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance	253
1.3 Périmètre de consolidation	235	4.3 Réserves et réserves de conversion	256
<b>NOTE 2 – RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>	237	4.4 Provisions	257
2.1 Chiffre d'affaires	237	4.5 Avantages long terme au personnel	257
2.2 Informations sectorielles	237	4.6 Emprunts non courants et courants	262
2.3 Principales charges opérationnelles par nature	240	4.7 Impôts différés	264
2.4 Impôts sur le résultat	240	4.8 Autres passifs courants	265
<b>NOTE 3 – DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF</b>	241	<b>NOTE 5 – AUTRES INFORMATIONS</b>	266
3.1 Immobilisations incorporelles	241	5.1 Instruments financiers et gestion des risques financiers	266
3.2 <i>Goodwill</i>	244	5.2 Informations relatives aux parties liées	270
3.3 Immobilisations corporelles	246	5.3 Engagements hors bilan et passifs éventuels	270
3.4 Stocks	249	5.4 Honoraires des Commissaires aux comptes	271
3.5 Créances clients et comptes rattachés	249	5.5 Événements postérieurs à la clôture	271
3.6 Autres créances courantes	250		
3.7 Trésorerie et équivalents de trésorerie	250		

### 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 près de 180 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 31 mars 2017, le document de référence au titre de l'exercice 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.17-0285.

Les présents états financiers consolidés de Legrand ont été arrêtés le 7 février 2018 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 2017, 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<sup>er</sup> janvier 2017.

Les textes publiés par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et non adoptés au niveau Européen ne sont pas applicables au Groupe.

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<sup>er</sup> janvier 2017, avec incidence sur les états financiers 2017 du Groupe

#### Amendement à IAS 7 – Tableau des flux de trésorerie

En janvier 2016, l'IASB a publié un amendement à la norme IAS 7 – Tableau des flux de trésorerie.

Cet amendement consiste à inclure dans les états financiers une analyse des variations des dettes liées aux opérations financières, en détaillant d'une part les variations impactant les flux de trésorerie et, d'autre part les variations n'impactant pas les flux de trésorerie.

Cette analyse est présentée en annexe des états financiers en note 4.6.3.

### 1.2.1.2 Nouvelles normes, amendements ou interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, sans incidence sur les états financiers 2017 du Groupe

#### Amendement à IAS 12 – Impôts sur le résultat

En janvier 2016, l'IASB a publié un amendement à IAS 12 – Impôts sur le résultat.

Cet amendement clarifie les éléments à inclure dans les bénéfices imposables futurs estimés pour justifier la reconnaissance d'actifs d'impôt différé résultant de pertes fiscales.

### 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 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.

Cette norme et ses amendements sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

#### 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. Cette approche est basée sur la façon dont une entité gère ses instruments financiers et les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie rattachées aux actifs financiers.

De façon inchangée par rapport à IAS 39, tous les passifs financiers peuvent être évalués au coût amorti, à l'exception des passifs financiers détenus à des fins de transaction qui doivent être évalués à la juste valeur par résultat.

Par ailleurs, IFRS 9 introduit une méthode unique de dépréciation, remplaçant les différentes méthodes définies par IAS 39, et s'appliquant 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.

Enfin, si la plupart des règles de comptabilité de couverture définies par IAS 39 restent applicables, IFRS 9 vient élargir au-delà des instruments dérivés le périmètre des instruments financiers éligibles à la comptabilité de couverture, tout en privilégiant une analyse « économique » des couvertures mises en place.

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.

Cette norme est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Le Groupe a examiné ces deux normes et évalué leurs impacts potentiels. L'application d'IFRS 15 et d'IFRS 9 n'aura pas d'impact matériel sur les états financiers du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

#### 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<sup>er</sup> janvier 2019.

Le Groupe a examiné cette norme afin de déterminer ses impacts dans les états financiers et les modifications qu'elle pourrait entraîner dans les informations communiquées. Dans ce cadre, un nouveau processus Groupe de suivi et de comptabilisation des contrats de location devrait être mis en place durant l'année 2018.

#### 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

##### 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.

Cet amendement, qui n'a pas encore été adopté par l'Union européenne, devrait être d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Le Groupe a examiné cet amendement afin de déterminer son impact 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 cet amendement.

## 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.

## 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 2017 et 31 décembre 2016

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.

## 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 2017, 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 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
Lastar Inc.	États-Unis	Dayton
Legrand Home Systems Inc.	États-Unis	Middletown
Middle Atlantic Products Inc.	États-Unis	Fairfield
Milestone AV Technologies LLC	États-Unis	Eden Prairie

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.

Ortronics Inc.	États-Unis	New London
Pass & Seymour Inc.	États-Unis	Syracuse
Pinnacle Architectural Lighting Inc.	États-Unis	Denver
Raritan Inc.	États-Unis	Somerset
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	Bombay

### 1.3.2 Évolution du périmètre de consolidation

Le calendrier d'intégration, dans les comptes consolidés, des acquisitions réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 est le suivant :

2016	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
<b>Intégration globale</b>				
Fluxpower	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	8 mois de résultat	11 mois de résultat
Primetech	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	8 mois de résultat	11 mois de résultat
Pinnacle		Au bilan uniquement	5 mois de résultat	8 mois de résultat
Luxul Wireless		Au bilan uniquement	5 mois de résultat	8 mois de résultat
Jontek		Au bilan uniquement	5 mois de résultat	8 mois de résultat
Trias		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	8 mois de résultat
CP Electronics		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	7 mois de résultat
Solarfective			Au bilan uniquement	5 mois de résultat
<b>Mise en équivalence</b>				
TBS		6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat

2017	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
<b>Intégration globale</b>				
Fluxpower	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Primetech	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Pinnacle	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Luxul Wireless	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Jontek	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Trias	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
CP Electronics	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Solarfective	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
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
<b>Mise en équivalence</b>				
TBS	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Borri		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	8 mois de résultat

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a en particulier réalisé les acquisitions 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 (se référer à la note 2 des informations financières consolidées non auditées du 30 septembre 2017 et à la note 3.2 du présent document) ; 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 total, le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) s'est élevé à 1 638,0 millions d'euros au cours de l'exercice 2017, auxquels s'ajoutent 0,6 million 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 407,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2016, auxquels s'ajoutaient 23,4 millions d'euros d'acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales.

## NOTE 2 – RÉSULTATS DE L'EXERCICE

### 2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 5 520,8 millions d'euros en 2017, en progression totale par rapport à 2016 de + 10,0 %, du fait d'une croissance organique (+ 3,1 %), de l'accroissement de périmètre lié aux acquisitions (+ 7,8 %) et d'effets de change défavorables (- 1,1 %).

Le chiffre d'affaires du Groupe provient en quasi-totalité de la vente de biens auprès de distributeurs généralistes ou spécialistes, dont les deux principaux représentent près de 20 % du chiffre d'affaires net consolidé. Le Groupe estime qu'aucun autre client distributeur ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé.

La constatation du chiffre d'affaires est effectuée lorsque le titre de propriété et le risque de perte sont transférés au client soit, généralement, à l'expédition.

Par ailleurs, le Groupe propose certaines promotions à ses clients, consistant principalement en ristournes sur volumes et en remises pour paiement rapide. Les ristournes sur volumes portent généralement sur des contrats couvrant des périodes de trois, six et douze mois, mais rarement supérieures à un an. Sur la base des réalisations de la période en cours, le Groupe impute chaque mois les ristournes estimées aux transactions sous-jacentes conduisant à l'application de ces ristournes. Ces ristournes et remises sont généralement déduites des créances dues par les clients et viennent en diminution du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est également présenté net des retours produits strictement encadrés par des conditions commerciales définies pays par pays.

### 2.2 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 géographiques :

- 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 quatre premiers secteurs sont placés sous la responsabilité de quatre dirigeants de secteur qui rendent compte directement au principal décideur opérationnel du Groupe.

Seul le secteur Reste du Monde fait l'objet d'un regroupement de plusieurs secteurs sous la responsabilité de dirigeants de secteur qui eux-mêmes rendent 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.

Période de 12 mois close le 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Secteurs géographiques					Total
	Europe			Amérique du Nord et Centrale	Reste du Monde	
	France	Italie	Autres			
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>1 012,6</b>	<b>544,7</b>	<b>914,5</b>	<b>1 857,4</b>	<b>1 191,6</b>	<b>5 520,8</b>
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)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>198,7</b>	<b>192,1</b>	<b>157,6</b>	<b>300,5</b>	<b>176,7</b>	<b>1 025,6</b>
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions						
■ enregistré en coût des ventes	0,0	0,0	0,0	(16,8)	0,0	(16,8)
■ enregistré en frais administratifs, commerciaux, R&D	(3,5)	(0,7)	(4,1)	(41,2)	(12,3)	(61,8)
■ enregistré 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
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>202,2</b>	<b>192,8</b>	<b>162,4</b>	<b>358,5</b>	<b>189,0</b>	<b>1 104,9</b>
■ 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

**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 2017 et 31 décembre 2016

Période de 12 mois close le 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Secteurs géographiques					Total
	Europe			Amérique du Nord et Centrale	Reste du Monde	
	France	Italie	Autres			
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>977,8</b>	<b>529,4</b>	<b>844,6</b>	<b>1 496,7</b>	<b>1 170,4</b>	<b>5 018,9</b>
Coût des ventes	(360,8)	(186,8)	(478,3)	(701,9)	(653,2)	(2 381,0)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(386,5)	(157,9)	(223,0)	(513,4)	(321,6)	(1 602,4)
Autres produits (charges) opérationnels	(24,6)	(2,4)	(9,5)	(20,2)	(44,8)	(101,5)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>205,9</b>	<b>182,3</b>	<b>133,8</b>	<b>261,2</b>	<b>150,8</b>	<b>934,0</b>
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions						
■ enregistrés en coût des ventes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
■ enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(3,2)	(0,2)	(5,0)	(22,9)	(13,2)	(44,5)
■ enregistrés en autres produits (charges) opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
■ dont perte de valeur des <i>goodwill</i>						0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>209,1</b>	<b>182,5</b>	<b>138,8</b>	<b>284,1</b>	<b>164,0</b>	<b>978,5</b>
dont amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(26,0)	(18,2)	(13,8)	(12,7)	(25,8)	(96,5)
■ dont amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(2,4)	(3,6)	(0,6)	(2,5)	(1,0)	(10,1)
■ dont amortissements et dépréciations des frais de développement	(21,9)	(7,5)	(0,6)	0,0	(0,5)	(30,5)
■ dont charges liées aux restructurations	(8,7)	(1,3)	(5,7)	(0,8)	(8,6)	(25,1)
Investissements	(33,1)	(30,1)	(14,3)	(25,3)	(23,5)	(126,3)
Frais de développement capitalisés	(21,5)	(7,6)	(3,5)	0,0	(2,0)	(34,6)
Immobilisations corporelles nettes	174,3	116,4	86,1	78,6	142,0	597,4
Total actifs courants	826,3	124,1	327,2	398,2	706,6	2 382,4
Total passifs courants	689,8	173,7	129,2	217,3	354,7	1 564,7

## 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 2017	31 décembre 2016
Consommation de matières premières et composants	(1 768,3)	(1 592,2)
Charges de personnel	(1 411,3)	(1 299,1)
Autres charges externes	(1 001,1)	(921,7)
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(99,8)	(97,1)
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(99,3)	(77,9)
Charges liées aux restructurations	(21,2)	(25,1)
Perte de valeur des <i>goodwill</i>	0,0	0,0
Autres	(94,2)	(71,8)
<b>TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES</b>	<b>(4 495,2)</b>	<b>(4 084,9)</b>

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 incluent l'impact non récurrent du reversement de la revalorisation des stocks de Milestone.

Les effectifs moyens du Groupe en 2017 représentaient 37 356 personnes (35 902 en 2016), dont 30 085 effectifs moyens de *Back Office* et 7 271 effectifs moyens de *Front Office* (respectivement 28 883 et 7 019 en 2016).

## 2.4 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôts s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Impôts courants :		
En France	(27,6)	(44,9)
À l'étranger	(244,6)	(205,1)
<b>TOTAL</b>	<b>(272,2)</b>	<b>(250,0)</b>
Impôts différés :		
En France	30,9	33,6
À l'étranger	17,1	(2,2)
<b>TOTAL</b>	<b>48,0</b>	<b>31,4</b>
Imposition totale :		
En France	3,3	(11,3)
À l'étranger	(227,5)	(207,3)
<b>TOTAL</b>	<b>(224,2)</b>	<b>(218,6)</b>

## INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016

Le total des impôts sur le résultat est de (309,7) millions d'euros en 2017 et (279,8) millions d'euros en 2016, une fois ajusté des effets favorables non récurrents suivants :

- l'effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 26,4 millions d'euros en 2017 et de 61,2 millions d'euros en 2016 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 938,9 millions d'euros au 31 décembre 2017 (850,1 millions d'euros au 31 décembre 2016) :

<i>(taux d'imposition)</i>	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Taux normal d'imposition en France</b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>
Augmentations (diminutions) :		
■ impact des taux étrangers	(5,85 %)	(5,07 %)
■ éléments non imposables	0,40 %	0,61 %
■ éléments imposables à des taux spécifiques	(0,13 %)	0,34 %
■ autres	2,32 %	2,88 %
	<b>31,17 %</b>	<b>33,19 %</b>
Effet sur les impôts différés :		
■ des changements de taux d'imposition	(7,67 %)	(7,07 %)
■ de la reconnaissance ou non d'actifs d'impôts	0,38 %	(0,41 %)
<b>TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF</b>	<b>23,88 %</b>	<b>25,71 %</b>

Le taux d'imposition effectif est de 33,00 % en 2017 et 32,90 % en 2016, une fois ajusté des effets mentionnés précédemment.

### NOTE 3 – DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF

#### 3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Marques	1 810,3	1 697,8
Brevets	81,7	24,8
Autres immobilisations incorporelles	402,0	157,4
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>2 294,0</b>	<b>1 880,0</b>

##### 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 qui ont une durée d'utilité 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.

Les marques s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Valeur brute au début de la période	1 917,8	1 852,9
■ Acquisitions	184,3	52,2
■ Ajustements	0,0	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(59,7)	12,7
<b>Valeur brute à la fin de la période</b>	<b>2 042,4</b>	<b>1 917,8</b>
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(220,0)	(186,9)
■ Dotations	(33,4)	(27,8)
■ Reprises	0,0	0,0
■ Effet de conversion	21,3	(5,3)
<b>Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période</b>	<b>(232,1)</b>	<b>(220,0)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>1 810,3</b>	<b>1 697,8</b>

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.

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.

Pour la période close au 31 décembre 2017, 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	9,5 à 10,3 %	2,9 à 3,1 %

Pour la période close le 31 décembre 2017, 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.

**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 2017 et 31 décembre 2016

Pour la période close au 31 décembre 2016, 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	9,2 à 10,0 %	2,9 à 3,1 %

Pour la période close le 31 décembre 2016, 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 2017	31 décembre 2016
Valeur brute au début de la période	619,5	591,2
■ Acquisitions	67,1	25,1
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(13,7)	3,2
<b>Valeur brute à la fin de la période</b>	<b>672,9</b>	<b>619,5</b>
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(594,7)	(589,2)
■ Dotations	(5,6)	(2,7)
■ Reprises	0,0	0,0
■ Effet de conversion	9,1	(2,8)
<b>Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période</b>	<b>(591,2)</b>	<b>(594,7)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>81,7</b>	<b>24,8</b>

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Frais de développement capitalisés	353,0	349,7
Logiciels	129,3	115,0
Autres	353,0	84,0
<b>Valeur brute à la fin de la période</b>	<b>835,3</b>	<b>548,7</b>
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	(433,3)	(391,3)
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>402,0</b>	<b>157,4</b>

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 2017	31 décembre 2016
France	688,0	685,8
Italie	381,5	381,5
Reste de l'Europe	327,2	341,4
Amérique du Nord et Centrale	1 911,6	1 038,9
Reste du Monde	622,0	674,3
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>3 930,3</b>	<b>3 121,9</b>

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 2017	31 décembre 2016
Valeur brute au début de la période	3 159,9	2 814,0
■ Acquisitions	1 510,6	385,1
■ Ajustements	(486,0)	(63,6)
■ Effet de conversion	(216,7)	24,4
<b>Valeur brute à la fin de la période</b>	<b>3 967,8</b>	<b>3 159,9</b>
Pertes de valeur au début de la période	(38,0)	(37,7)
■ Perte de valeur	0,0	0,0
■ Effet de conversion	0,5	(0,3)
<b>Pertes de valeur à la fin de la période</b>	<b>(37,5)</b>	<b>(38,0)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>3 930,3</b>	<b>3 121,9</b>

Les ajustements correspondent à la différence entre l'allocation définitive et provisoire du *goodwill*.

**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 2017 et 31 décembre 2016

Les variations des *goodwill* pour la période close le 31 décembre 2017 intègrent notamment le *goodwill* provisoire de Milestone dont le détail se présente comme suit :

	<i>(en millions de dollars américains)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>
Marques	86	73
Brevets	58	49
Autres immobilisations incorporelles	239	204
Immobilisations corporelles	26	22
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	30	25
<b>Actif net total hors goodwill provisoire</b>	<b>487</b>	<b>416</b>
Prix d'acquisition payé *	1 210	1 032
<b>Goodwill provisoire</b>	<b>723</b>	<b>616</b>

\* Ce montant, net du cash acquis, doit se lire 1 201 millions de dollars américains.

Les impacts de l'allocation du prix d'acquisition de Milestone dans le compte de résultat consolidé du Groupe (charges sans incidence sur la trésorerie) sont les suivants :

■ impacts récurrents à partir de 2017 (5 mois) jusqu'en 2026 : amortissement des actifs incorporels de 25,8 millions de dollars américains par an (cet impact diminuant à partir de 2027) ;

■ impact non récurrent (2017 uniquement) : reversement de la réévaluation des stocks de 18,9 millions de dollars américains.

D'après la définition du résultat opérationnel ajusté, ces charges sans incidence sur la trésorerie n'ont aucun impact sur le résultat opérationnel ajusté du Groupe.

En 2017, Milestone a réalisé un résultat opérationnel ajusté de 21,8 %.

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) :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Période de 12 mois close le</b>	
	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Marques	184,3	52,2
Impôts différés sur marques	(22,4)	(15,6)
Brevets	67,1	25,1
Impôts différés sur brevets	(6,2)	(7,0)
Autres immobilisations incorporelles	266,5	0,0
Impôts différés sur autres immobilisations incorporelles	(18,9)	0,0
Immobilisations corporelles	0,0	10,6
Impôts différés sur immobilisations corporelles	0,0	(1,8)

Pour la période close au 31 décembre 2017, 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		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'a été comptabilisée, y compris dans les UGT qui connaissent un contexte macro-économique difficile ou incertain.

En outre, une analyse de sensibilité sur les taux d'actualisation, les taux de croissance à long terme et les taux de marge opérationnelle (évolution défavorable de 50 points de base pour ces trois facteurs) a été menée individuellement pour chaque UGT et ne conduirait pas à la constatation de perte de valeur.

Pour la période close au 31 décembre 2016, 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		685,8	8,2 %	2,0 %
Italie		381,5	8,8 %	2,0 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	341,4	7,1 à 17,1 %	2,0 à 5,0 %
Amérique du Nord et Centrale		1 038,9	9,4 %	3,2 %
Reste du Monde		674,3	8,5 à 19,1 %	2,0 à 5,0 %

#### VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE

**3 121,9**

Pour la période close le 31 décembre 2016 aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

### 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.

**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 2017 et 31 décembre 2016

### 3.3.1 Analyse des variations des immobilisations corporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017				
	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	Total
<b>Valeur brute</b>					
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)
<b>À la fin de la période</b>	<b>55,6</b>	<b>627,7</b>	<b>1 746,5</b>	<b>306,8</b>	<b>2 736,6</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>					
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
<b>À la fin de la période</b>	<b>0,0</b>	<b>(414,7)</b>	<b>(1 505,7)</b>	<b>(193,8)</b>	<b>(2 114,2)</b>
<b>Valeur nette</b>					
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)
<b>À la fin de la période</b>	<b>55,6</b>	<b>213,0</b>	<b>240,8</b>	<b>113,0</b>	<b>622,4</b>

Sur la totalité de ces immobilisations corporelles, un montant de 4,0 millions d'euros est disponible à la vente au 31 décembre 2017. 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.

31 décembre 2016

(en millions d'euros)	Immobilisations				Total
	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	en cours et autres	
<b>Valeur brute</b>					
Au début de la période	60,3	595,1	1 699,9	272,4	2 627,7
■ Acquisitions	0,2	4,0	38,7	70,3	113,2
■ Cessions	(0,2)	(3,8)	(60,3)	(12,9)	(77,2)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	(4,0)	22,7	37,6	(32,0)	24,3
■ Effet de conversion	0,6	4,5	5,8	2,6	13,5
<b>À la fin de la période</b>	<b>56,9</b>	<b>622,5</b>	<b>1 721,7</b>	<b>300,4</b>	<b>2 701,5</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>					
Au début de la période	(9,1)	(389,3)	(1 479,6)	(187,5)	(2 065,5)
■ Dotations	(0,2)	(16,4)	(66,9)	(13,6)	(97,1)
■ Reprises	0,0	3,0	59,4	12,0	74,4
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	9,3	(8,1)	(6,4)	(1,5)	(6,7)
■ Effet de conversion	0,0	(2,4)	(4,8)	(2,0)	(9,2)
<b>À la fin de la période</b>	<b>0,0</b>	<b>(413,2)</b>	<b>(1 498,3)</b>	<b>(192,6)</b>	<b>(2 104,1)</b>
<b>Valeur nette</b>					
Au début de la période	51,2	205,8	220,3	84,9	556,6
■ Acquisitions/Dotations	0,0	(12,4)	(28,2)	56,7	16,1
■ Cessions/Reprises	(0,2)	(0,8)	(0,9)	(0,9)	(2,8)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	5,3	14,6	31,2	(33,5)	48,0
■ Effet de conversion	0,6	2,1	1,0	0,6	4,3
<b>À la fin de la période</b>	<b>56,9</b>	<b>209,3</b>	<b>223,4</b>	<b>107,8</b>	<b>597,4</b>

### 3.3.2 Immobilisations corporelles correspondant à des biens loués capitalisés (contrats de location financement)

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Constructions	21,8	21,8
Autres	0,3	0,9
<b>Valeur brute à la fin de la période</b>	<b>22,1</b>	<b>22,7</b>
Amortissements cumulés	(12,0)	(11,7)
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>10,1</b>	<b>11,0</b>

### 3.3.3 Obligations enregistrées au bilan découlant des contrats de location financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Emprunts non courants	8,0	9,6
Emprunts courants	1,3	1,3
<b>TOTAL</b>	<b>9,3</b>	<b>10,9</b>

### 3.3.4 Échéancier des loyers minimaux relatifs aux contrats de location financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Moins d'un an	1,4	1,5
Un à deux ans	1,6	1,5
Deux à trois ans	1,5	1,5
Trois à quatre ans	1,5	1,5
Quatre à cinq ans	1,3	1,6
Au-delà de cinq ans	2,1	3,5
<b>Valeur brute des loyers futurs minimaux</b>	<b>9,4</b>	<b>11,1</b>
Dont intérêts	(0,1)	(0,2)
<b>VALEUR NETTE DES LOYERS FUTURS MINIMAUX</b>	<b>9,3</b>	<b>10,9</b>

### 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.

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.

Les stocks s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Matières premières, fournitures et emballages	289,7	254,2
Produits semi-finis	87,4	85,7
Produits finis	491,0	447,4
<b>Valeur brute à la fin de la période</b>	<b>868,1</b>	<b>787,3</b>
Dépréciation	(120,7)	(116,7)
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>747,4</b>	<b>670,6</b>

### 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.

Une perte de valeur peut être constatée au compte de résultat lorsqu'il existe un indice objectif de dépréciation tel que :

- des retards de paiement de la contrepartie (les pertes de valeur correspondantes étant estimées sur la base d'une table de

dépréciation définissant des taux de dépréciation en fonction de la durée des retards de paiement) ;

- le défaut de paiement de la contrepartie ; ou
- une dégradation du rating de crédit de la contrepartie ou de son environnement économique.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances clients et comptes rattachés	703,9	640,7
Dépréciation	(79,0)	(76,5)
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>624,9</b>	<b>564,2</b>

Le Groupe a recours à des contrats de cession de créances pour se protéger du risque de non recouvrement.

489,4 millions d'euros de créances clients ont été transférés dans le cadre de ces contrats de cession de créances sur l'exercice 2017. Les frais en résultant, comptabilisés dans le résultat financier, ont représenté un montant inférieur à 1,0 million d'euros.

Au 31 décembre 2017, les caractéristiques des contrats de cession de créances ont permis au Groupe, conformément à la norme IAS 39, de décomptabiliser des créances clients pour un montant de 95,2 millions d'euros (102,9 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Les créances clients dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Échéances inférieures à 3 mois	117,6	109,6
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	30,5	30,5
Échéances supérieures à 12 mois	30,0	31,8
<b>TOTAL</b>	<b>178,1</b>	<b>171,9</b>

Ces créances sont dépréciées à hauteur de 71,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 (67,3 millions d'euros au 31 décembre 2016). La répartition par échéance de ces dépréciations est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dépréciations des échéances inférieures à 3 mois	13,7	9,6
Dépréciations des échéances comprises entre 3 et 12 mois	27,2	25,9
Dépréciations des échéances supérieures à 12 mois	30,0	31,8
<b>TOTAL</b>	<b>71,0</b>	<b>67,3</b>

### 3.6 AUTRES CRÉANCES COURANTES

Les autres créances courantes s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Avances au personnel	3,4	4,2
Avances aux fournisseurs	39,1	31,4
Créances fiscales (hors impôts sur le résultat)	109,8	99,6
Autres créances	31,8	29,6
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>184,1</b>	<b>164,8</b>

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 823,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 (940,1 millions d'euros au 31 décembre 2016) et correspondent pour l'essentiel à des dépôts bancaires. Sur ce montant, environ 4,7 millions d'euros ne sont pas disponibles à court terme pour le Groupe au 31 décembre 2017 (10,3 millions d'euros au 31 décembre 2016).

## 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 2017 est de 1 067 223 004 euros représenté par 266 805 751 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 266 805 751 droits de vote théoriques et 266 760 623 droits de vote exerçables (déduction faite des actions détenues par le Groupe à cette date).

Le Groupe détient 45 128 actions au 31 décembre 2017 contre 1 365 561 actions au 31 décembre 2016, soit une diminution de 1 320 433 actions correspondant :

- à l'annulation de 1 300 000 actions ;
- à la cession nette de 20 433 actions dans le cadre du contrat de liquidité (note 4.1.2.2).

Sur les 45 128 actions détenues par le Groupe au 31 décembre 2017, 5 128 actions ont été affectées selon les objectifs d'affectation décrits en note 4.1.2.1, et 40 000 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 2017 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)	Prime d'émission (en euros)
Au 31 décembre 2016	267 327 374	4	1 069 309 496	949 737 052
Souscription d'actions du plan d'options 2007	261 201	4	1 044 804	5 461 713
Souscription d'actions du plan d'options 2008	150 943	4	603 772	2 458 214
Souscription d'actions du plan d'options 2009	61 899	4	247 596	552 966
Souscription d'actions du plan d'options 2010	304 334	4	1 217 336	5 326 269
Annulation d'actions propres	(1 300 000)	4	(5 200 000)	(57 387 122)
Remboursement d'apport *				(106 459 672)
Au 31 décembre 2017	266 805 751	4	1 067 223 004	799 689 420

\* Quote-part des dividendes distribués en juin 2017 prélevée sur la prime d'émission.

Le Conseil d'administration du 8 février 2017 a décidé l'annulation de 1 300 000 actions auto-détenues affectées à l'objectif d'annulation (actions rachetées en 2016). La différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, soit un montant de 57 387 122 euros, a été affectée en diminution de la prime d'émission.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2007 à 2010, 778 377 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2017, représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 16,9 millions d'euros.

#### 4.1.2 Rachat d'actions et contrat de liquidité

Au 31 décembre 2017, le Groupe détient 45 128 actions (1 365 561 au 31 décembre 2016 dont 1 305 128 au titre de rachat d'actions et 60 433 dans le cadre du contrat de liquidité) dont le détail s'analyse comme suit :

##### 4.1.2.1 Rachat d'actions

Au 31 décembre 2017, le Groupe détient 5 128 actions pour une valeur d'acquisition de 238 046 euros, affectées à la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance.

##### 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 2017, le Groupe détient 40 000 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 2 476 104 euros.

Les mouvements sur l'exercice 2017, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie positif de 1 850 895 euros et correspondent aux cessions, nettes d'acquisitions, de 20 433 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 2017	31 décembre 2016
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	A	711,2	628,5
Nombre moyen d'actions (hors auto-détention)	B	266 432 980	266 395 359
<i>Dilution moyenne provenant des :</i>			
■ actions de performance		1 109 736	816 291
■ options		1 251 154	1 499 504
Nombre moyen d'actions après dilution (hors auto-détention)	C	268 793 870	268 711 154
Options et actions de performance restantes en fin de période		2 829 361	3 171 684
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité durant la période		(20 433)	(1 756 152)
Actions de performance transférées durant la période		0	547 186
Résultat net par action (euros)	A/B	2,669	2,359
Résultat net dilué par action (euros)	A/C	2,646	2,339
Dividendes versés par action (euros)		1,190	1,150

Le résultat net part du Groupe bénéficie des effets favorables non récurrents suivants :

- l'effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 26,4 millions d'euros en 2017 et de 61,2 millions d'euros en 2016 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 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 2017	31 décembre 2016
Résultat net part du Groupe ajusté (en millions d'euros)	D	625,7	567,3
Résultat net ajusté par action (euros)	D/B	2,348	2,130
Résultat net ajusté dilué par action (euros)	D/C	2,328	2,111

Comme indiqué précédemment, 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 *pro rata 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<sup>er</sup> janvier 2017, les résultats nets par action et dilué par action auraient été respectivement de 2,666 euros et 2,640 euros au 31 décembre 2017.

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe :

- a racheté 1 300 000 actions en vue de leur annulation ;
- a émis 396 772 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a transféré 547 186 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, provenant de 462 290 actions rachetées sur la période et de 90 024 actions rachetées sur les périodes précédentes ; et
- a par ailleurs procédé à des cessions nettes de 1 217 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *pro rata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2016, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les résultats nets par action de base et dilué par action auraient été respectivement de 2,363 euros et 2,338 euros au 31 décembre 2016.

#### 4.2.1 Plans d'actions de performance

##### 4.2.1.1 Plans d'actions de performance 2015, 2016 et 2017

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
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013	27/05/2016
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016	31/05/2017
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	388 769 <sup>(1)</sup>	495 615 <sup>(1)</sup>	484 583 <sup>(1)</sup>
<i>dont attribuées au mandataire social</i>	14 583 <sup>(1)</sup>	15 281 <sup>(1)</sup>	12 324 <sup>(1)</sup>
Charge IFRS 2 totale (en millions d'euros)	16,3 <sup>(2)</sup>	20,3 <sup>(2)</sup>	24,8 <sup>(2)</sup>
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2017	0	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(19 329)	(12 073)	(5 925)
<b>Actions de performance attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2017</b>	<b>369 440</b>	<b>483 542</b>	<b>478 658</b>

(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 et 31 mai 2017, 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) 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.

#### 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.

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.

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.	50 %	33 <sup>1/3</sup> %
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 <sup>1/3</sup> %
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 <sup>1/3</sup> %

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 <sup>(1)</sup>	0 %	100 %	150 %
	<b>Plan 2015 :</b>	<b>Plan 2015 :</b>	<b>Plan 2015 :</b>
Écart moyen de la marge d'EBITDA 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
	<b>Plan 2016 :</b>	<b>Plan 2016 :</b>	<b>Plan 2016 :</b>
	Inférieur ou égal à 3,5 points	Égal à 7,8 points	Égal ou supérieur à 10,0 points
	<b>Plan 2017 :</b>	<b>Plan 2017 :</b>	<b>Plan 2017 :</b>
	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 <sup>(1)</sup>	0 %	100 %	150 %
	<b>Plan 2015 :</b>	<b>Plan 2015 :</b>	<b>Plan 2015 :</b>
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 %
	<b>Plan 2016 :</b>	<b>Plan 2016 :</b>	<b>Plan 2016 :</b>
	Inférieure ou égale à 8,8 %	Égale à 12,2 %	Égale ou supérieure à 13,9 %
	<b>Plan 2017 :</b>	<b>Plan 2017 :</b>	<b>Plan 2017 :</b>
	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 2017 et 31 décembre 2016

### Critère de performance extra-financière (applicable aux plans 2016 et 2017)

Applicable aux bénéficiaires à l'exception du dirigeant mandataire social					
Taux de paiement <sup>(1)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	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.

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2015, 2016 et 2017 (soit 1 331 640 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,5 % du capital de la Société au 31 décembre 2017.

#### 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 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 642 578 <sup>(1)</sup>	2 024 675 <sup>(1)</sup>	1 192 066 <sup>(1)</sup>	3 279 147 <sup>(1)</sup>
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	79 871 <sup>(1)</sup>	142 738 <sup>(1)</sup>	94 967 <sup>(1)</sup>	221 659 <sup>(1)</sup>
■ Gilles Schnepf	40 880 <sup>(1)</sup>	72 824 <sup>(1)</sup>	48 460 <sup>(1)</sup>	136 828 <sup>(1)</sup>
■ Olivier Bazil	38 991 <sup>(1)</sup>	69 914 <sup>(1)</sup>	46 507 <sup>(1)</sup>	84 831 <sup>(1)</sup>
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	24,91 euros <sup>(1)</sup>	20,21 euros <sup>(1)</sup>	12,89 euros <sup>(1)</sup>	21,43 euros <sup>(1)</sup>
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2017	(1 505 297)	(1 617 420)	(843 884)	(2 063 920)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(137 281)	(123 313)	(108 813)	(240 817)
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2017</b>	<b>0</b>	<b>283 942</b>	<b>239 369</b>	<b>974 410</b>

(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 et 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.

(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 2017 s'est élevé à 58,01 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 1 497 721 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,6 % du capital de la Société au 31 décembre 2017 (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 13,1 millions d'euros sur l'exercice 2017 (7,9 millions d'euros sur l'exercice 2016). 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Dollar américain	(189,7)	38,0
Autres devises	(383,5)	(278,0)
<b>TOTAL</b>	<b>(573,2)</b>	<b>(240,0)</b>

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 real brésilien, la livre britannique, le rouble russe, le dollar australien, le peso mexicain, la livre turque, et le peso chilien.

Selon la norme IAS 39, un instrument financier non dérivé peut être qualifié d'instrument de couverture, uniquement au titre de la couverture contre le risque de change et sous réserve de remplir les conditions d'une comptabilité de couverture. Ainsi, dans le cadre d'une couverture d'un investissement net en devises, la partie des gains et pertes de l'instrument financier qualifié de couverture qui est considérée comme efficace doit, en application de la norme IAS 39.102, être comptabilisée en capitaux propres.

Par conséquent, la variation latente de change des obligations *Yankee* libellées en dollars américains est comptabilisée en augmentation des réserves de conversion pour un montant de 44,9 millions d'euros sur l'exercice 2017, soit un solde de

## 4.3 RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION

### 4.3.1 Réserves

Les réserves consolidées non distribuées du Groupe s'élèvent à 3 644,6 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les réserves sociales et le résultat de la période de la Société sont distribuables à hauteur de 1 005,4 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.

45,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 venant diminuer les réserves de conversion.

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 3,9 millions d'euros sur l'exercice 2017, soit un solde de 17,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 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 1,6 million d'euros sur l'exercice 2017, soit un solde de 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 venant augmenter les réserves de conversion.

## 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 2017 et 31 décembre 2016

### 4.4 PROVISIONS

La variation des provisions sur l'exercice 2017 s'analyse comme suit :

31 décembre 2017						
<i>(en millions d'euros)</i>	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)
<b>À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>29,1</b>	<b>68,7</b>	<b>27,2</b>	<b>15,9</b>	<b>83,0</b>	<b>223,9</b>
<i>dont part non courante</i>	14,9	37,9	19,1	1,6	75,1	148,6

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 53,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 (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 8,6 millions d'euros au 31 décembre 2017, en prévision notamment des coûts de dépollution de biens immobiliers disponibles à la vente.

La variation des provisions sur l'exercice 2016 s'analysait comme suit :

31 décembre 2016						
<i>(en millions d'euros)</i>	Garanties produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	18,8	56,4	14,9	12,8	110,7	213,6
Changements du périmètre de consolidation	0,7	0,0	1,5	0,0	0,0	2,2
Dotations aux provisions	7,3	20,0	10,5	11,4	27,6	76,8
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(4,5)	(12,7)	(2,7)	(9,4)	(42,6)	(71,9)
Reprises de provisions devenues sans objet	(1,6)	(9,3)	0,0	(1,2)	(4,4)	(16,5)
Reclassements	0,4	0,2	0,2	(0,7)	1,1	1,2
Effet de conversion	(0,1)	0,8	1,9	0,4	1,4	4,4
<b>À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>21,0</b>	<b>55,4</b>	<b>26,3</b>	<b>13,3</b>	<b>93,8</b>	<b>209,8</b>
<i>dont part non courante</i>	10,4	36,8	23,0	2,1	55,1	127,4

Les « autres » provisions contiennent des provisions pour avantages long terme au personnel, dont principalement une provision constituée au titre des plans de rémunérations pluriannuelles long terme pour un montant de 59,0 millions au 31 décembre 2016.

Les « autres » provisions incluent également des provisions pour risques en matière d'environnement à hauteur de 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2016, en prévision notamment des coûts de dépollution de biens immobiliers disponibles à la vente.

### 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.

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>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
France (note 4.5.1.2)	90,4	87,9
Italie (note 4.5.1.3)	38,1	39,2
Royaume Uni (note 4.5.1.4)	13,3	17,7
États-Unis (note 4.5.1.5)	0,0	5,1
Autres pays	19,7	24,2
<b>TOTAL DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI</b>	<b>161,5</b>	<b>174,1</b>
<i>dont part courante</i>	7,9	8,1

Le montant total des engagements constatés au bilan s'élève à 161,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 (174,1 millions d'euros au 31 décembre 2016) ; il est analysé à la note 4.5.1.1 qui indique un engagement total de 343,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 (356,8 millions d'euros au 31 décembre 2016), diminué d'un actif total de 182,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 (182,7 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Le Groupe comptabilise l'intégralité des écarts actuariels directement en capitaux propres, en résultat global de la période, conformément à IAS 19.

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 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.

Par conséquent, les provisions enregistrées au bilan représentent la quote-part de l'engagement global restant à la charge du Groupe ; cette quote-part correspond à la différence entre l'engagement global, réévalué à chaque clôture sur une base actuarielle, et la valeur nette résiduelle des actifs gérés par les fonds ayant vocation à couvrir partiellement ces engagements.

#### 4.5.1.1 Analyse des prestations de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi, y compris les engagements courants et non courants, porte essentiellement sur la France, l'Italie, les États-Unis et le Royaume-Uni.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Évolution de l'engagement</b>		
Engagement au début de la période	356,8	361,7
Coût des services	9,3	9,1
Coût de l'actualisation financière	9,3	10,4
Prestations versées ou inutilisées	(20,5)	(31,5)
Cotisations des salariés	0,3	0,4
Pertes (gains) actuariels	5,4	17,9
Réductions, liquidations, prestations spéciales de cessation d'emploi	0,0	0,0
Effet de conversion	(17,4)	(12,7)
Autres	0,5	1,5
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS À LA FIN DE LA PÉRIODE (I)</b>	<b>343,7</b>	<b>356,8</b>
<b>Valeur des actifs</b>		
Valeur des actifs au début de la période	182,7	184,6
Rendement attendu des actifs du régime	5,6	6,2
Cotisations patronales	8,2	10,2
Cotisations des participants	0,7	0,7
Prestations versées	(13,6)	(13,0)
Gains (pertes) actuariels	13,0	4,1
Effet de conversion	(14,5)	(10,1)
Autres	0,1	0,0
<b>VALEUR DES ACTIFS À LA FIN DE LA PÉRIODE (II)</b>	<b>182,2</b>	<b>182,7</b>
<b>ENGAGEMENT CONSTATÉ AU BILAN (I) - (II)</b>	<b>161,5</b>	<b>174,1</b>
Passif courant	7,9	8,1
Passif non courant	153,6	166,0

Les écarts actuariels d'un montant de 7,6 millions d'euros ont été comptabilisés en augmentation des capitaux propres sur l'exercice 2017 pour un montant après impôts de 2,5 millions d'euros.

Ces écarts actuariels de 7,6 millions d'euros correspondent à :

- des gains liés à des changements d'hypothèses financières pour 7,6 millions d'euros ;
- des gains liés à des changements d'hypothèses démographiques pour 1,8 million d'euros ; et
- des pertes d'expérience pour 1,8 million d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- zone euro : iBoxx € Corporates AA 10+ ;

- Royaume Uni : iBoxx £ Corporates AA 15+ ;

- États-Unis : Citibank Pension Liability Index

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 15,6 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement constaté au bilan au 31 décembre 2017 ; et
- le taux de revalorisation salariale. Une augmentation de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle complémentaire d'environ 6,4 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement constaté au bilan au 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 :

<i>(millions d'euros)</i>	
2018	16,7
2019	12,1
2020	13,9
2021	14,2
2022 et au-delà	286,8
<b>TOTAL</b>	<b>343,7</b>

L'impact du coût des services et des coûts financiers sur le résultat avant impôts de la période s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Coûts des services	(9,3)	(9,1)
Coûts financiers nets *	(3,7)	(4,2)
<b>TOTAL</b>	<b>(13,0)</b>	<b>(13,3)</b>

\* Le rendement attendu des actifs et les coûts financiers sont présentés pour leur montant net dans les charges financières.

Au 31 décembre 2017, l'allocation moyenne pondérée des actifs des régimes de retraite s'analyse comme suit :

<i>(en pourcentage)</i>	France	Royaume-Uni	États-Unis	Total pondéré
Titres de capitaux propres		44,6	66,1	54,8
Titres de créances		49,9	32,9	41,8
Fonds de compagnies d'assurance	100,0	5,5	1,0	3,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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 90,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 (87,9 millions d'euros au 31 décembre 2016). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 90,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 (88,1 millions d'euros au 31 décembre 2016), et la juste valeur de l'actif des plans de 0,1 million d'euros au 31 décembre 2017 (0,2 million d'euros au 31 décembre 2016).

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 2017, 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 1,5 % (respectivement 2,8 % et 1,6 % en 2016).

#### 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 38,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 (39,2 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Au 31 décembre 2017, le calcul de la provision est fondé sur un taux d'actualisation de 1,3 % (1,3 % en 2016).

#### 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 2,4 % de participants actifs du régime, à 45,1 % de participants dont les droits à indemnité sont clos et à 52,5 % de retraités.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 (17,7 millions d'euros au 31 décembre 2016). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 100,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 (103,4 millions d'euros au 31 décembre 2016) et la juste valeur de l'actif des plans de 87,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 (85,7 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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 2017 sont une augmentation des salaires de 4,2 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 2,7 % (respectivement 4,3 % et 2,9 % en 2016).

#### 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.

L'engagement est constitué à 31,3 % de participants actifs du régime, à 14,5 % de participants du régime ne cumulant plus de droits à prestations et à 54,2 % 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 2017 (5,1 millions d'euros au 31 décembre 2016). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 76,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 (86,1 millions d'euros au 31 décembre 2016) et la juste valeur de l'actif des plans de 78,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 (81,0 millions d'euros au 31 décembre 2016), ramenée à la valeur de l'engagement cumulé 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. Au 31 décembre 2017, le calcul est fondé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 3,5 % un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 3,6 % (respectivement 3,5 % et 3,9 % en 2016).

#### 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 15,9 millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice 2017 au titre de ces plans en « résultat opérationnel ». Comme indiqué en note 4.4, le solde de la provision comptabilisée

à fin décembre 2017 au titre de ces plans, y compris charges sociales, s'élève à 53,3 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.

#### 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 février 2010, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et a fait l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2011, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 21 mars 2018. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En avril 2012, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

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.

##### 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'acquiescer 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 2017, le Groupe n'utilise pas cette ligne de crédit.

##### 4.6.1 Emprunts non courants

Ces emprunts sont comptabilisés au coût amorti sur la base de leur taux d'intérêt effectif, qui tient compte le cas échéant des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la dette.

Les emprunts non courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Emprunts obligataires	2 100,0	1 100,0
Obligations <i>Yankee</i>	324,4	368,8
Autres emprunts	47,2	88,5
<b>Emprunts non courants hors coûts d'émission de la dette</b>	<b>2 471,6</b>	<b>1 557,3</b>
Coûts d'émission de la dette	(14,5)	(6,6)
<b>TOTAL</b>	<b>2 457,1</b>	<b>1 550,7</b>

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 2017 et 31 décembre 2016

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) :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Euro	2 027,9	934,1
Dollar américain	327,8	485,0
Autres devises	115,9	138,2
<b>EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'ÉMISSION DE LA DETTE</b>	<b>2 471,6</b>	<b>1 557,3</b>

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2017 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Emprunts obligataires</b>	<b>Obligations Yankee</b>	<b>Autres emprunts</b>
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
<b>EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'ÉMISSION DE LA DETTE</b>	<b>2 100,0</b>	<b>324,4</b>	<b>47,2</b>

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2016 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Emprunts obligataires</b>	<b>Obligations Yankee</b>	<b>Autres emprunts</b>
Un à deux ans	400,0	0,0	48,8
Deux à trois ans	0,0	0,0	16,4
Trois à quatre ans	0,0	0,0	9,3
Quatre à cinq ans	0,0	0,0	10,5
Au-delà de cinq ans	700,0	368,8	3,5
<b>EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'ÉMISSION DE LA DETTE</b>	<b>1 100,0</b>	<b>368,8</b>	<b>88,5</b>

Les taux d'intérêt moyens des emprunts non courants s'analysent comme suit :

	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Emprunts obligataires	2,34 %	3,33 %
Obligations Yankee	8,50 %	8,50 %
Autres emprunts	2,68 %	2,62 %

#### 4.6.2 Emprunts courants

Les emprunts courants s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Emprunts obligataires	400,0	300,0
Titres négociables à court terme	120,0	15,0
Autres emprunts	65,4	31,4
<b>TOTAL</b>	<b>585,4</b>	<b>346,4</b>

#### 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 2017	Variations n'impactant pas les flux de trésorerie					31 décembre 2016
		Flux de trésorerie	Acquisitions	Reclassements	Effet de conversion	Autres	
Emprunts non courants hors coûts d'émission de la dette	2 471,6	1 412,3	0,0	(453,0)	(45,6)	0,6	1 557,3
Emprunts courants	585,4	(214,7)	0,0	453,0	(1,7)	2,4	346,4
<b>TOTAL</b>	<b>3 057,0</b>	<b>1 197,6</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(47,3)</b>	<b>3,0</b>	<b>1 903,7</b>

#### 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 2017	31 décembre 2016
Impôts différés constatés en France	(222,9)	(254,9)
Impôts différés constatés à l'étranger	(294,2)	(278,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(517,1)</b>	<b>(533,7)</b>
Origine des impôts différés :		
■ dépréciations pour stocks et créances clients	49,5	53,0
■ marges en stock	22,0	21,8
■ pertes fiscales reportables reconnues	8,4	8,0
■ leasings	(3,3)	(3,4)
■ immobilisations	(166,9)	(175,2)
■ marques	(441,1)	(480,6)
■ brevets	(7,0)	(7,0)
■ autres provisions	22,9	28,0
■ avantages postérieurs à l'emploi	31,7	39,7
■ juste valeur des instruments dérivés	(1,0)	(1,8)
■ autres	(32,3)	(16,2)
<b>TOTAL</b>	<b>(517,1)</b>	<b>(533,7)</b>
■ dont impôts différés actifs	104,0	102,5
■ dont impôts différés passifs	(621,1)	(636,2)

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 2017 et 31 décembre 2016

Les parties courantes et non courantes des impôts différés s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Impôts différés courants	83,3	83,1
Impôts différés non courants	(600,4)	(616,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(517,1)</b>	<b>(533,7)</b>

Les pertes fiscalement reportables s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Pertes fiscales reportables reconnues</b>	<b>38,2</b>	<b>38,4</b>
Actifs d'impôts différés reconnus	8,4	8,0
<b>Pertes fiscales reportables non reconnues</b>	<b>105,1</b>	<b>121,0</b>
Actifs d'impôts différés non reconnus	20,4	27,8
<b>Pertes fiscales reportables totales</b>	<b>143,3</b>	<b>159,4</b>

#### 4.8 AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dettes fiscales (hors impôts sur le résultat)	75,1	70,6
Salaires et charges sociales	253,1	235,4
Participation et intéressement des salariés	28,1	30,9
Fournisseurs d'immobilisations	22,0	19,6
Charges à payer	104,3	88,2
Intérêts non échus	42,8	48,5
Produits constatés d'avance	22,0	16,5
Avantages du personnel	7,9	8,0
Autres passifs courants	28,4	28,5
<b>TOTAL</b>	<b>583,7</b>	<b>546,2</b>

## 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

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le					
	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres		Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres	
	Juste Valeur	Conversion	Autres			
Créances clients et comptes rattachés	(0,8)				(1,2)	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11,1		(66,1)		7,6	(9,0)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés						
Emprunts	(80,0)		44,9		(83,4)	(11,8)
Instruments dérivés	1,9		3,9		(19,3)	13,4
<b>TOTAL</b>	<b>(67,8)</b>		<b>(17,3)</b>		<b>(96,3)</b>	<b>(7,4)</b>

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 2017						31 décembre 2016	
	Valeur au bilan	Coût amorti	Juste valeur	Ventilation par niveau de valorisation			Valeur au bilan	
				Niveau 1 <sup>(1)</sup>	Niveau 2 <sup>(2)</sup>	Niveau 3 <sup>(3)</sup>		
<b>ACTIF</b>								
<b>Actifs courants</b>								
Créances clients et comptes rattachés	624,9	624,9			624,9		564,2	
Autres actifs financiers courants	1,1		1,1		1,1		1,6	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	823,0		823,0		823,0		940,1	
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>1 449,0</b>	<b>624,9</b>	<b>824,1</b>	<b>0,0</b>	<b>1 449,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1 505,9</b>	
<b>PASSIF</b>								
<b>Passifs courants</b>								
Emprunts courants	585,4	147,5	441,8	403,9	147,5	37,9	346,4	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	612,9	612,9			612,9		558,3	
Autres passifs financiers courants	0,8		0,8		0,8		0,6	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 199,1</b>	<b>760,4</b>	<b>442,6</b>	<b>403,9</b>	<b>761,2</b>	<b>37,9</b>	<b>905,3</b>	
<b>Passifs non courants</b>								
Emprunts non courants	2 457,1	32,7	2 637,6	2 637,6	32,7	0,0	1 550,7	
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>2 457,1</b>	<b>32,7</b>	<b>2 637,6</b>	<b>2 637,6</b>	<b>32,7</b>	<b>0,0</b>	<b>1 550,7</b>	

(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.

## 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 2017 et 31 décembre 2016

La trésorerie et les équivalents de trésorerie, les autres actifs et passifs financiers courants ainsi que les *puts* sur intérêts minoritaires sont comptabilisés à la juste valeur. Conformément à IFRS 13, leur valorisation 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.

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 2017						31 décembre 2016	
	Moins de 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
<b>Actifs financiers*</b>								
dont à taux fixes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dont à taux variables	823,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	823,0	940,1
<b>Passifs financiers**</b>								
dont à taux fixes	(407,1)	(9,0)	(8,3)	(9,5)	(409,8)	(2 024,5)	(2 868,2)	(1 819,2)
dont à taux variables	(178,3)	(1,6)	(4,0)	(1,5)	(1,3)	(2,1)	(188,8)	(84,5)
<b>Exposition nette</b>								
dont à taux fixes	(407,1)	(9,0)	(8,3)	(9,5)	(409,8)	(2 024,5)	(2 868,2)	(1 819,2)
dont à taux variables	644,7	(1,6)	(4,0)	(1,5)	(1,3)	(2,1)	634,2	855,6

\* 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 2017		31 décembre 2016	
	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	5,4	5,4	8,1	8,1
Impact du calcul d'une sensibilité - 100 bps	(8,3)	(8,3)	(10,9)	(10,9)

L'impact d'une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base donnerait lieu à un produit de 5,4 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 8,3 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.

Lorsque cela est pertinent, des couvertures naturelles sont privilégiées. Si nécessaire, lorsque l'achat d'un actif est financé

dans une devise différente de la devise fonctionnelle du pays, le Groupe peut procéder à des couvertures à terme pour se prémunir du risque de change.

Au 31 décembre 2017, les couvertures à terme mises en place concernent le dollar américain, la livre britannique, le dollar canadien, le dollar australien et le peso mexicain et sont comptabilisées à leur juste valeur au bilan.

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 2017				31 décembre 2016	
	Actifs financiers*	Passifs financiers**	Exposition nette avant couverture	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture	Exposition nette après couverture
Euro	432,0	(2 700,2)	(2 268,2)	(63,7)	(2 331,9)	(662,2)
Dollar américain	118,4	(334,0)	(215,6)	71,2	(144,4)	(460,8)
Autres devises	272,6	(22,8)	249,8	(7,5)	242,3	159,4
<b>TOTAL</b>	<b>823,0</b>	<b>(3 057,0)</b>	<b>(2 234,0)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(2 234,0)</b>	<b>(963,6)</b>

\* 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 2017		31 décembre 2016	
	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	0,0	32,8	0,0	37,0
Autres devises	0,1	2,2	0,2	2,6

(en millions d'euros)	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	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	(0,0)	(29,8)	(0,0)	(33,6)
Autres devises	(0,1)	(2,0)	(0,2)	(2,3)

La ventilation par devise de reporting des actifs et passifs opérationnels courants hors impôts est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	Actif opérationnel courant hors impôts	Passif opérationnel courant hors impôts	Exposition nette	Exposition nette
Euro	444,1	583,8	(139,7)	(163,9)
Dollar américain	468,2	272,4	195,8	135,0
Autres devises	644,1	415,7	228,4	241,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 556,4</b>	<b>1 271,9</b>	<b>284,5</b>	<b>212,7</b>

## INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires et des coûts opérationnels par devise de reporting au 31 décembre 2017 :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>Coûts opérationnels</b>	
Euro	1 975,7	35,8 %	1 544,1	34,3 %
Dollar américain	1 792,9	32,5 %	1 517,8	33,8 %
Autres devises	1 752,2	31,7 %	1 433,3	31,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 520,8</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4 495,2</b>	<b>100,0 %</b>

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 2017 une diminution du chiffre d'affaires d'environ 322,3 millions d'euros (284,9 millions d'euros en 2016) et du résultat opérationnel d'environ 54,0 millions d'euros (46,9 millions d'euros en 2016) ; une baisse de 10 % entraînerait en 2017 une augmentation du chiffre d'affaires d'environ 354,5 millions d'euros (313,4 millions d'euros en 2016) et du résultat opérationnel d'environ 59,4 millions d'euros (51,5 millions d'euros en 2016).

### 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 2017, les consommations de matières premières (hors composants) représentaient environ 526,0 millions d'euros.

Une augmentation de 10 % appliquée aux consommations ci-dessus aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 52,6 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 2017.

Par ailleurs, Legrand est noté A- avec perspective négative par l'agence Standard & Poor's.

<b>Agence de notation</b>	<b>Dettes à long terme</b>	<b>Perspective</b>
S&P	A-	Négative

### 5.1.2.4 Risque de crédit

Comme indiqué à la note 2.1, une part importante du chiffre d'affaires est réalisée auprès de deux grands distributeurs. Les autres ventes sont essentiellement réalisées auprès de distributeurs de matériel électrique, mais elles sont diversifiées par le nombre des clients et la dispersion géographique. Le Groupe effectue un suivi très actif de ses créances clients : des plafonds de crédit revus régulièrement sont fixés pour tous les clients, le recouvrement des créances fait l'objet d'un suivi rigoureux avec des relances systématiques en cas de dépassement d'échéances et avec une revue régulière de la situation avec la Direction financière du Groupe. Lorsque la situation le justifie, le Groupe a la possibilité d'avoir recours soit à l'assurance crédit, soit au *factoring*.

### 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 hebdomadaire 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 2 219,5 millions d'euros au 31 décembre 2017, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2018 et au plus tard en 2032. La maturité moyenne de la dette brute est de 6,6 ans.

## 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. Les rémunérations allouées aux membres du Comité de Direction au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Rémunération (montants payés sur la période)		
Rémunération fixe	3,9	3,7
Rémunération variable	3,3	2,7
Autres avantages à court terme <sup>(1)</sup>	0,1	0,1
Engagements de retraite et avantages assimilés <sup>(2)</sup>	0,3	(11,8)
Autres avantages long terme (charge de la période) <sup>(3)</sup>	2,1	2,0
Indemnités de fin de contrat (charge de la période)	0,0	0,0
Paiements fondés sur des actions (charge de la période) <sup>(4)</sup>	2,7	2,3

(1) Les autres avantages court terme incluent les avantages en nature.

(2) Variation de la valeur actualisée de l'obligation (en conformité avec IAS 19).

(3) Selon les plans de rémunérations pluriannuelles décrits en note 4.5.2, avec hypothèse de conditions de performance de 100 %.

(4) Selon les plans d'actions de performance décrits en note 4.2.1, avec hypothèse de conditions de performance de 100 %.

## 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 2017	31 décembre 2016
Garanties concédées à des banques	128,2	163,3
Garanties concédées à d'autres organismes	52,7	56,0
<b>TOTAL</b>	<b>180,9</b>	<b>219,3</b>

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 2017 et 31 décembre 2016

### 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Moins d'un an	65,4	49,0
Un à deux ans	51,5	42,8
Deux à trois ans	37,6	31,4
Trois à quatre ans	28,6	25,1
Quatre à cinq ans	20,3	20,3
Au-delà de cinq ans	41,6	34,8
<b>TOTAL</b>	<b>245,0</b>	<b>203,4</b>

### 5.3.2.3 Engagements d'achat d'immobilisations

Les engagements fermes d'achat d'immobilisations sont de 17,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

### 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 sans fondement et dont l'issue, si elle s'avérait néanmoins défavorable au Groupe, ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière consolidée ou le résultat consolidé.

## 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 2017 se détaille comme suit :

<i>(en euros HT)</i>	<b>PricewaterhouseCoopers Audit SAS</b>		<b>Deloitte &amp; Associés</b>	
Certification des comptes	505 935	88 %	513 446	78 %
Services autres que la certification des comptes (SACC)	66 000	12 %	144 000	22 %
<b>TOTAL</b>	<b>571 935</b>	<b>100 %</b>	<b>657 446</b>	<b>100 %</b>

## 5.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture du 31 décembre 2017.

## 8.2 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

### I. OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Legrand SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 1<sup>er</sup> janvier 2017 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 sont les suivants :

- pour les deux cabinets : des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires par placement privé ;
- 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, des attestations établies à la demande des entités et portant sur des informations comptables ainsi qu'une mission de diagnostic d'un référentiel sans lien avec la production de l'information comptable et financière ;
- pour PricewaterhouseCoopers Audit : une mission de revue de la documentation de la politique de prix de transfert.

### 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.

## Évaluation des *goodwill* et des marques à durée de vie indéfinie

### Risque identifié

Au 31 décembre 2017, 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 (3 930 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.

## Identification et évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs assumés dans le cadre de l'acquisition de Milestone

### Risque identifié

Dans le contexte de sa stratégie de croissance externe, le Groupe réalise régulièrement des acquisitions. En particulier, le 2 août 2017, le Groupe a finalisé l'acquisition de la société américaine Milestone AV Technologies LLC (« Milestone ») pour un montant de 1 032 millions d'euros.

L'allocation provisoire du prix d'acquisition de Milestone a été réalisée au cours de l'exercice et a donné lieu à la comptabilisation d'actifs dont notamment 616 millions d'euros de *goodwill*, 73 millions d'euros de marques, 49 millions d'euros de brevets et 204 millions d'euros d'autres immobilisations incorporelles, tel que décrit dans la note 3.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Cette note présente également les modalités de comptabilisation des regroupements d'entreprises.

L'allocation du prix d'acquisition de Milestone constitue un point clé de l'audit compte tenu de la matérialité de l'opération et dans la mesure où elle implique de la part de la Direction du Groupe des estimations et des jugements pour allouer le prix d'acquisition aux actifs acquis et passifs assumés. En particulier, l'évaluation des actifs incorporels se fonde sur des techniques de valorisation reposant sur des hypothèses d'activité et de rentabilité.

### Notre réponse

Nous avons pris connaissance des principaux documents juridiques liés à l'acquisition de Milestone afin d'identifier des clauses spécifiques ayant un impact sur la détermination du prix d'acquisition et sa comptabilisation.

Nous avons procédé à un audit du bilan d'ouverture de Milestone et avons procédé à une revue de l'harmonisation des principes comptables avec ceux du Groupe.

Avec l'implication de nos experts en évaluation, nous avons procédé à :

- une analyse de la méthodologie mise en œuvre par le Groupe afin d'identifier les actifs acquis et les passifs assumés de Milestone ;
- une évaluation de la compétence et de l'indépendance de l'expert accompagnant le Groupe dans ses travaux ;
- une évaluation des jugements et hypothèses clés utilisés, notamment dans les modèles de valorisation des actifs incorporels en lien avec les pratiques du secteur et de la zone géographique considérée ;
- une analyse des taux de rentabilité attendus des différentes classes d'actifs de la société acquise, pondérés par leur juste valeur pour vérifier la cohérence des valeurs relatives des actifs incorporels et du *goodwill*.

Nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés sur cette acquisition.

#### ■ IV. VÉRIFICATION DU RAPPORT SUR LA GESTION DU GROUPE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

#### ■ 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 Ordinaire du 21 décembre 2005 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 6 juin 2003 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 13<sup>e</sup> année de sa mission sans interruption, et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 15<sup>e</sup> année de sa mission sans interruption, compte tenu de sa fusion avec le cabinet Coopers & Lybrand Audit en 2003, soit, pour les deux cabinets, la 12<sup>e</sup> 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.

## VIII. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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 ;
- 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.

## IX. RAPPORT COMPLÉMENTAIRE 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 consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits 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.

Neuilly-sur-Seine, le 7 février 2018

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**

Jean-François Viat

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Édouard Sattler

### 8.3 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant en euros HT		%		Montant en euros HT		%	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<b>Audit</b>								
<i>Commissariat aux comptes, certifications des comptes, examen des comptes individuels et consolidés</i>	1 981 323	1 793 610	75 %	58 %	2 406 438	2 321 139	90 %	82 %
Dont								
■ Émetteur	290 523	273 948	11 %	9 %	290 523	273 948	11 %	10 %
■ Filiales intégrées globalement	1 690 800	1 519 662	64 %	49 %	2 115 915	2 047 191	79 %	72 %
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes*</i>	64 218	263 832	2 %	8 %	165 708	448 411	6 %	16 %
Dont								
■ Émetteur	44 000	0	2 %	0 %	124 800	65 800	5 %	2 %
■ Filiales intégrées globalement	20 218	263 832	0 %	8 %	40 908	382 611	1 %	14 %
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>2 045 541</b>	<b>2 057 442</b>	<b>77 %</b>	<b>66 %</b>	<b>2 572 146</b>	<b>2 769 550</b>	<b>96 %</b>	<b>98 %</b>
<i>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</i>								
Juridique, fiscal, social	622 224	975 372	23 %	31 %	99 529	53 448	4 %	2 %
Autres	0	78 500	0 %	3 %	0	0	0 %	0 %
<b>SOUS-TOTAL AUTRES</b>	<b>622 224</b>	<b>1 053 872</b>	<b>23 %</b>	<b>34 %</b>	<b>99 529</b>	<b>53 448</b>	<b>4 %</b>	<b>2 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 667 765</b>	<b>3 111 314</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>2 671 675</b>	<b>2 822 998</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* 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 2014, 2015 et 2016 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
2014	266 480 956 actions de 4 €	1,10 €*	0,93 €	0 €
2015	267 006 775 actions de 4 €	1,15 €**	0,72 €	0 €
2016	266 508 331 actions de 4 €	1,19 €***	0,79 €	0 €

\* Une fraction de 0,17 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2014 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 0,43 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.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 mai 2018, la Société devrait verser, le 5 juin 2018, un dividende de 1,26 euro par action <sup>(1)</sup> au titre de l'exercice 2017.

## 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 similaires à celles que subissent les autres groupes industriels, 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.

(1) Pour plus de détail quant à la composition de ce dividende, le lecteur est invité à lire la 3<sup>e</sup> résolution du projet des résolutions et exposé des motifs y afférent en annexe 4 du présent document.



Legrand est également impliqué dans divers autres litiges liés à la conduite quotidienne de ses activités. Le Groupe considère que l'issue de ces procédures, sur une base individuelle ou globale, ne devrait pas avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses *cash flows*.

La Société n'a pas connaissance au cours des douze derniers mois d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

## 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 2017.

## 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 245,0 millions d'euros au 31 décembre 2017. 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 2017, les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 178,2 millions d'euros (160,9 millions d'euros au titre de 2016 et 133,4 millions d'euros au titre de 2015), représentant 3,2 % du chiffre d'affaires consolidé du

Groupe (respectivement 3,2 % au titre de 2016 et 2,8 % au titre de 2015). 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 2017

Legrand a poursuivi sa stratégie d'acquisitions avec 6 opérations de croissance externe conclues avec des sociétés opérant sur des segments d'activités complémentaires portées par des mégatendances et a ainsi annoncé en 2017 six nouvelles acquisitions :

- 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 (se référer à la note 2 des informations financières consolidées non auditées du 30 septembre 2017 et à la note 3.2 du chapitre 8.1.7 du présent document de référence) ; 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.

#### 8.8.2.2 PRINCIPALES ACQUISITIONS RÉALISÉES PAR LE GROUPE EN 2016 ET 2015

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.

Au cours de l'exercice 2015, Legrand a annoncé les quatre opérations de croissance externe suivantes :

- Legrand a renforcé sa présence internationale dans les infrastructures numériques avec les acquisitions de Raritan Inc., acteur de premier plan en Amérique du Nord dans le segment des PDU <sup>(1)</sup> intelligents et des commutateurs KVM <sup>(2)</sup> et de Valrack, acteur indien spécialisé dans les baies, armoires Voix-Données-Images et produits associés pour *datacenters* ;
- le Groupe a également poursuivi son développement sur le marché à fort potentiel de l'efficacité énergétique avec l'acquisition du groupe IME, acteur italien de premier plan et spécialiste européen de la mesure des paramètres de l'installation électrique ; et
- Legrand a complété son offre en contrôle d'éclairage aux États-Unis avec l'acquisition de QMotion, spécialiste de la gestion de l'éclairage naturel pour les bâtiments résidentiels.

### 8.8.3 – Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2018

---

En 2018, le Groupe compte poursuivre sa stratégie d'acquisitions ciblées, créatrice de valeur.

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

(2) KVM : un commutateur KVM permet de contrôler plusieurs ordinateurs à partir d'une console Écran, Clavier, Souris unique.

# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



<b>9.1 – INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>282</b>
9.1.1 – Dénomination sociale	282
9.1.2 – Lieu et numéro d'enregistrement	282
9.1.3 – Constitution et durée de vie	282
9.1.4 – Siège social	282
9.1.5 – Forme juridique et législation applicable	282
9.1.6 – Organigramme simplifié	283
9.1.7 – Filiales	283
<b>9.2 – CAPITAL SOCIAL</b>	<b>285</b>
9.2.1 – Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	285
9.2.2 – Acquisition par la Société de ses propres actions	288
9.2.3 – Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	289
9.2.4 – Évolution du capital social	289
9.2.5 – Nantissements, garanties et sûretés	290
9.2.6 – Nombre de droits de vote	290
<b>9.3 – ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS</b>	<b>291</b>
9.3.1 – Objet social	291
9.3.2 – Administration et Direction	291
9.3.3 – Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	291
9.3.4 – Modifications des droits attachés aux actions	292
9.3.5 – Assemblées générales	292
9.3.6 – Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	293
9.3.7 – Franchissements de seuils statutaires	293
9.3.8 – Modifications du capital social	293
<b>9.4 – IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>294</b>
9.4.1 – Responsable du document de référence	294
9.4.2 – Responsables du contrôle des comptes	295
9.4.3 – Politique de l'information	296



## 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.

### 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.

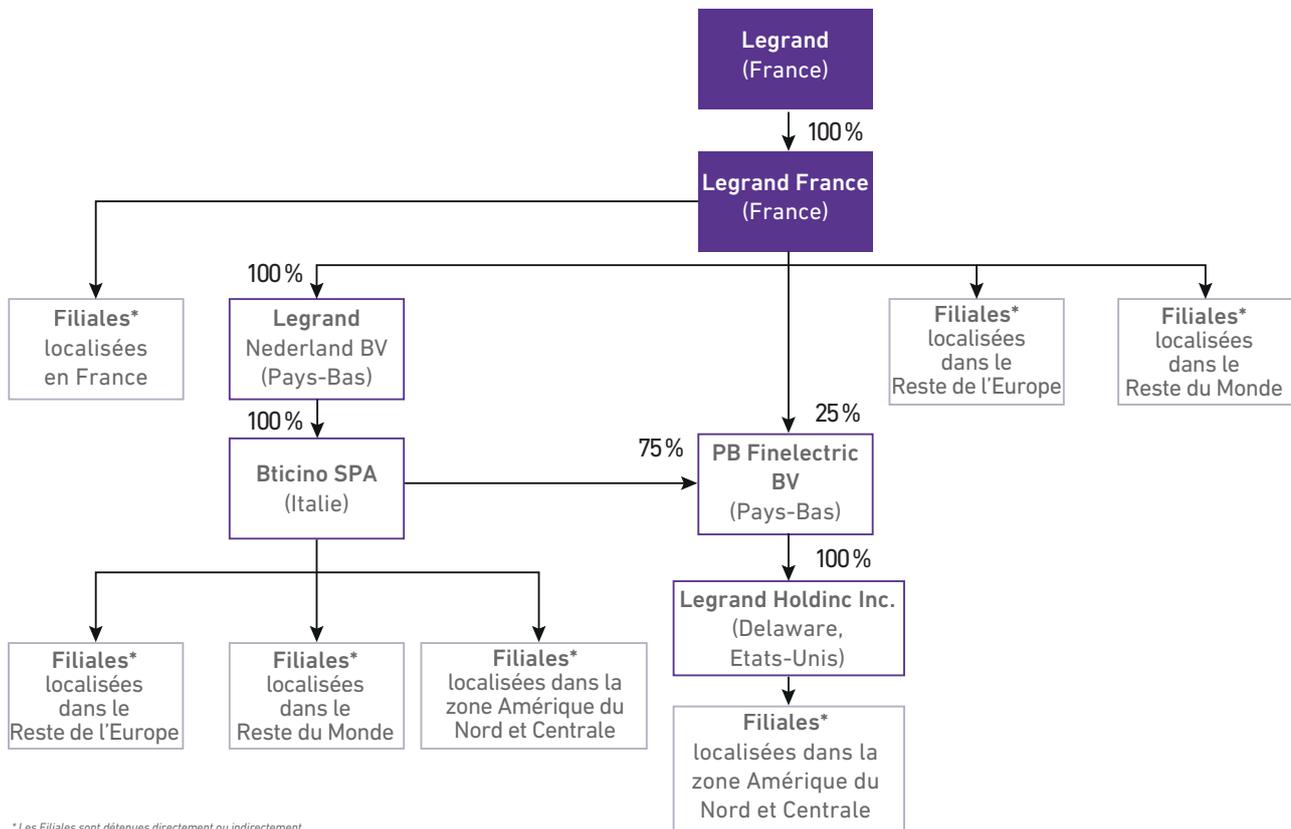
Le numéro de téléphone du siège social est + 33 (0)5 55 06 87 87.

### 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 – Organigramme simplifié



## 9.1.7 – 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 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<sup>er</sup> 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 2017.

### 9.2.1 – Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Compte tenu du nombre d'actions au 31 décembre 2017, le capital social de la Société s'élève à 1 067 223 004 euros, divisé en 266 805 751 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 2017
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
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 14)	26 mois 27 juillet 2018	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 « <b>Plafond Global Augmentation de Capital</b> »)) 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 « <b>Plafond Global Titres de Créance</b> »))	Néant
Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 15)	26 mois 27 juillet 2018	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 16 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 16 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant

Autorisations et délégations accordées par l'Assemblée Générale	Durée de la délégation Date d'échéance	Modalités de la délégation	Utilisation faite de la délégation au cours de l'exercice 2017
<b>Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 16)</b>	26 mois 27 juillet 2018	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 15 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 15 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant
<b>Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires (résolution 17)</b>	26 mois 27 juillet 2018	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 14, 15 ou 16	Néant
<b>Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres (résolution 18)</b>	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ; étant précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016	Néant
<b>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 19)</b>	26 mois 27 juillet 2018	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 15 et 16 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital)	Néant
<b>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 20)</b>	26 mois 27 juillet 2018	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 15 et 16 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 15 et 16 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant
Assemblée Générale du 31 mai 2017			
<b>Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 9)</b>	18 mois 30 novembre 2018	Limite : 10 % du capital social au 31 mai 2017 Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 75 €	33 124 922 €
<b>Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 10)</b>	18 mois 30 novembre 2018	Limite : 10 % du capital social au 31 mai 2017, par périodes de 24 mois	Néant

### 9.2.1.2 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 MAI 2018

Il est proposé aux actionnaires réunis en Assemblée Générale le 30 mai 2018 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
<b>Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 14)</b>	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 €
<b>Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 16)</b>	18 mois 30 novembre 2019	Limite : 10 % du capital social au 30 mai 2018
<b>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)</b>	38 mois 30 juillet 2021	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des actions gratuites
<b>Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 18)</b>	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 « <b>Plafond Global Augmentation de Capital</b> »)) 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 « <b>Plafond Global Titres de Créance</b> »))
<b>Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 19)</b>	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)
<b>Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 20)</b>	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)
<b>Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires (résolution 21)</b>	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
<b>Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 22)</b>	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

Autorisation/délégation concernée	Durée et expiration	Modalités de la délégation Montant nominal maximal
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)
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)

## 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 31 mai 2017

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 31 mai 2017 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 9)	18 mois 30 novembre 2018	1 000	10 % du capital social de la Société au 31 mai 2017

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 2017, 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 849 133 pour une valeur d'acquisition de 49 919 215 euros (soit 16 794 293 euros au titre du programme de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016 et 33 124 922 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 a vendu 869 566 actions pour une valeur de cession de 51 770 110 euros.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 40 000 actions au 31 décembre 2017.

Un reliquat de frais sur rachat d'actions effectué en 2016 s'élève à 4 877 euros.

Au 31 décembre 2017, la Société détenait 45 128 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 180 512 euros, représentant 0,02 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 2 714 150 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](http://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 2018 qui seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 mai 2018 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 2017, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal total de 3 113 508 euros par émission de 778 377 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 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	428 056	2 239 881	1 053 555 980	263 388 995	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	13/02/2013	985 880 <sup>(3)</sup>	3 943 520	17 963 560	1 057 499 500	264 374 875	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	12/02/2014	1 215 642 <sup>(4)</sup>	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 <sup>(5)</sup>	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 <sup>(6)</sup>	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 <sup>(7)</sup>	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 <sup>(8)</sup>	3 113 508	13 799 162	1 067 223 004	266 805 751	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.

## 9.2.5 – 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 2017, le capital de la Société était composé de 266 805 751 actions auxquelles correspondaient 266 805 751 droits de vote théoriques et 266 760 623 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-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Les héritiers, créanciers, syndics ou ayants cause d'un actionnaire ne peuvent, pour quelque motif que ce soit, provoquer l'apposition de scellés sur les biens et valeurs de la Société, en demander le partage, ni s'immiscer en aucune façon dans son administration.

Ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange ou d'attribution de titres à l'occasion d'une opération telle que regroupement, augmentation ou réduction de capital, en numéraire ou par incorporation de réserves, fusion ou à toute autre occasion, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui

requis ne donnent aucun droit à leur propriétaire contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle de l'achat, de la vente ou du groupement du nombre d'actions ou de droits nécessaires.

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi. À ce titre, la Société peut faire usage de toutes les dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires.

### 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 1 % du capital ou des droits de vote, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote et l'actionnaire défaillant ne peut ni les exercer ni les déléguer pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

### 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.

## 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.

#### ■ 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.

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

Benoît Coquart  
Directeur Général

#### ■ 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 2015 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 202 à 249 et à la page 250 du document de référence 2015 déposé auprès de l'AMF le 30 mars 2016 sous le numéro D. 16-0232, ainsi que 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.

## 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  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Nommé Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 21 décembre 2005 et renouvelé en tant que Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011 pour une durée de six exercices 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



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Identité des personnes responsables du document de référence et du contrôle des comptes

### 9.4.3 – Politique de l'information

---

#### ■ RESPONSABLE DE L'INFORMATION

##### Monsieur Antoine Burel

Directeur Financier

Adresse : 82, rue Robespierre, 93170 Bagnolet

Téléphone : + 33 (0)1 49 72 52 00

Télécopie : + 33 (0)1 43 60 54 92

#### ■ 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 2018 seront disponibles sur le site Internet de la Société ([www.legrand.com](http://www.legrand.com)).

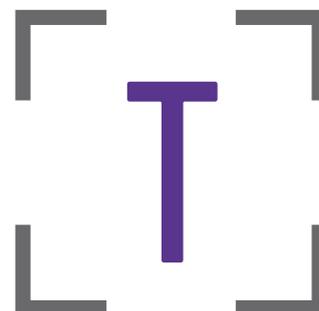
À titre indicatif, le calendrier de la communication financière de la Société jusqu'au 31 décembre 2018 devrait être le suivant :

- Résultats du premier trimestre 2018 : 3 mai 2018  
Début de la « quiet period <sup>(1)</sup> » le 3 avril 2018
- Assemblée Générale des actionnaires : 30 mai 2018
- Détachement du dividende : 1<sup>er</sup> juin 2018
- Paiement du dividende : 5 juin 2018
- Résultats du premier semestre 2018 : 31 juillet 2018  
Début de la « quiet period <sup>(1)</sup> » le 1<sup>er</sup> juillet 2018
- Résultats des neuf premiers mois 2018 : 8 novembre 2018  
Début de la « quiet period <sup>(1)</sup> » le 8 octobre 2018

---

(1) Période de suspension de toute communication en amont de la publication des résultats.

# TABLES DE CONCORDANCES



**TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER ANNUEL  
(ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF) 298**

**TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004  
DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004 298**

**TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION  
(INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE) 303**

**TABLE DE CONCORDANCE – DÉPÔT DES COMPTES ANNUELS  
(ARTICLE L. 232-23 DU CODE DE COMMERCE) 309**



## 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	312-327
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	226-271
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	328-342
	Rapport de gestion comportant les informations mentionnées à l'article L. 225-100-2 du Code de commerce	Chapitre 5	137-160
I.4°	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	9.4.1	294
I.5°	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	343-346
	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	8.2	272-275

## TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document de référence	9.4.1	294
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	9.4.1	294
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.4.2	295
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redésignés durant la période couverte	Sans objet	-
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	Chapitre 1	12-14
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Sans objet	-
<b>4</b>	<b>Facteurs de risque</b>	Chapitre 3	39-60
<b>5</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1	Histoire et évolution de la Société		
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	9.1.1	282
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	9.1.2	282
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	9.1.3	282
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	282
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	2.1.2	21

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
5.2	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du document d'enregistrement	5.6, 8.8.1 et 8.8.2	153, 279-280
5.2.2	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	8.8.3	280
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	26
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>		
6.1	Principales activités		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	2.1	16-22
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	2.1.1.3	20-21
6.2	Principaux marchés	2.1 et 2.2.2	16-22 et 24-26
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	23, 24-25 et 34
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2.2.2	24-26
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>		
7.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	9.1.6 et 9.1.7	283-284
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	9.1.6, 9.1.7 et 8.1.7 (note 1.3)	283-284 et 235-237
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	2.4.2	35-36
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	3.6.1 et 4.5	48-50 et 108-118
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1	Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	5.3 et 5.4	142-145 et 145-151
9.2	Résultat d'exploitation		
9.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	5.3 et 5.4	142-145 et 145-151
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.3 et 5.4	142-145 et 145-151
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	22-29, 39-59 et 154-155
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>		
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	5.5	152-153
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	152 et 230
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	5.5.2	153
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	152-153
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	-



Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	2.2.3.1, 5.3.2.5 et 5.4.4	27, 144-145 et 149
<b>12</b>	<b>Information sur les tendances</b>		
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	5.13	156
12.2	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	Sans objet	-
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		
13.1	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	Sans objet	-
13.2	Rapport élaboré par des comptables ou des contrôleurs légaux indépendants	Sans objet	-
13.3	Prévision ou estimation du bénéfice élaborée sur une base comparable aux informations financières historiques	Sans objet	-
13.4	Déclaration indiquant si la prévision du bénéfice est, ou non, encore valable à la date du document d'enregistrement et, le cas échéant, expliquant pourquoi elle ne l'est plus	Sans objet	-
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale</b>		
14.1	Nom, adresse professionnelle, fonction et principales activités exercées en dehors de la société émettrice des (a) membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance, (b) associés commandités, s'il s'agit d'une société en commandite par actions, (c) fondateurs, s'il s'agit d'une société fondée il y a moins de cinq ans et (d) Directeurs généraux dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires. Nature de tout lien familial existant entre ces personnes. Pour toute personne membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance et pour toute personne visée aux points (b) et (d), informations détaillées sur leur expertise et leur expérience en matière de gestion et (a) nom des sociétés et sociétés en commandite au sein desquelles cette personne a été membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment des cinq dernières années, (b) condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins, (c) détail de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins, et (d) détail de toute incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ainsi que de tout empêchement prononcé par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins. Déclaration précisant qu'aucune information ne doit être divulguée	6.1.1 et annexe 3 au rapport de gestion	162-176 et 337-342
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	169-174
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages</b>		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	6.2	188-216
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)	270
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de Direction</b>		
16.1	Date d'expiration du mandat actuel et période durant laquelle la personne est restée en fonction	6.1.1	162-176
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	187
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	6.1.3	178-185
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	162-187

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>17</b>	<b>Salariés</b>		
17.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés par principal type d'activité et par site	4.6.2.2	121-124
17.2	Participation et stock-options	6.1.1, 6.2.2.1 et 7.2	162-176, 196-205 et 220-221
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.2, 7.3 et 4.1.1	220-222 et 62-65
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>		
18.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable ainsi que le montant de la participation détenue, ou à défaut, déclaration négative appropriée	7.1.1	218
18.2	Droits de vote différents, ou déclaration négative appropriée	9.3.3	291-292
18.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de l'émetteur	7.1	218-219
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	219
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	7.4 et 8.1.7 (note 5.2)	223 et 270
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1	Informations financières historiques	8.1	226-271
20.2	Informations financières pro forma	Sans objet	-
20.3	États financiers	8.1	226-271
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	8.2	272-275
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	226-271
20.6	Informations financières intermédiaires et autres		
20.6.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées depuis la date des derniers états financiers et, le cas échéant, rapport d'examen ou d'audit	Sans objet	-
20.6.2	Informations financières intermédiaires, éventuellement non vérifiées, couvrant au moins les six premiers mois de l'exercice si le document d'enregistrement a été établi plus de neuf mois après la fin du dernier exercice vérifié	Sans objet	-
20.7	Politique de distribution des dividendes	8.4	277
20.7.1	Dividende par action	8.1.7 (note 4.1) et 8.4	251-253 et 277
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	8.5	277-278
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	8.6	278



Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
21.1	Capital social		
21.1.1	Montant du capital souscrit, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises et totalement libérées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	9.2.1	285-288
21.1.2	Actions non représentatives du capital	Sans objet	-
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur, lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	9.2.2	288
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2 et 7.3	220-222
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.2	220-221
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	289-290
21.2	Acte constitutif et statuts		
21.2.1	Objet social	9.3.1	291
21.2.2	Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	6.1	162-187
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	9.3.3	291-292
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	9.3.4	292
21.2.5	Convocation et conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et aux assemblées générales extraordinaires des actionnaires	9.3.5	292
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	293
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	293
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	293
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	8.7	278
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>		
23.1	Informations concernant les personnes ayant établi une déclaration ou un rapport	Sans objet	-
23.2	Attestation confirmant que les informations ont été fidèlement reproduites et qu'aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses	Sans objet	-
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	9.4.3	296
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b>	9.1.7	283-284

## 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			
<b>Situation et activité</b>				
	Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	L. 232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion (1.2)	328
	Activité et résultats de la Société, de chaque filiale et des sociétés qu'elle contrôle	L. 233-6 du Code de commerce	Rapport de gestion (1.5) Chapitre 5	328 137-160
	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) Chapitre 5	328 137-160
	Description et gestion des risques financiers liés aux effets de changement climatique	L. 225-100-1, I, 4° du Code de commerce	5.10 3.6.3.5	155 54-55
	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	5.10 3.5	155 44-46
	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	L. 225-100, I, 3° du Code de commerce	Rapport de gestion (2) Chapitre 3	328 39-60
	Événements 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 (5)	328
	Évolution prévisible de la situation de la Société et perspective d'avenir	L. 232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion (6)	329
	Mention des succursales existantes	L. 232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion (7)	329
	Activités en matière de Recherche et de Développement	L. 232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion (3)	328
	Délais de paiement des dettes fournisseurs	L. 441-6-1 du Code de commerce	Rapport de gestion (18)	331-332
	Informations sur les installations classées Seveso seuil haut	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	Sans objet	
	Indication sur l'utilisation des instruments financiers par la Société y compris les risques financiers et les risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe	L. 225-100-1, I, 6° du Code de commerce	Annexe 1 (note 10.2)	326
	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 (12) 9.1.6 9.1.7	330 283 283-284



Rapport de gestion		Texte de référence	Référence	Page(s)
N°	Rubrique			
<b>Informations relative à la RSE de la Société</b>				
	Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité incluant les conséquences sur le changement climatique de l'activité et de l'usage des biens et services que la Société produit ainsi que ses engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités; orientations arrêtées précisant le cas échéant les actions ou programmes mis en œuvre	L. 225-102-1 du Code de commerce	4.1.1 4.1.2 4.4 4.4.3 4.5	62-64 65-68 96-108 101-108 108-118
	Informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	L. 225-100-1, I, 2° du Code de commerce	Rapport de gestion (4) Chapitre 4	328 61-136
	Indicateurs clés de performance de nature non financière (en matière environnementale et sociale)	L. 225-100-1, I, 2° du Code de commerce	Rapport de gestion (4) 4.6	328 119-131
<b>Rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>				
	Organe choisi pour exercer la Direction générale de la Société	L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	Rapport de gestion (20.1.4) 6.1.4	332 186-187
	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute Société par chacun de ces mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	Rapport de gestion (20.1.1) (Annexe 3)	332 337-342
	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 (20.2.2) 6.2.2 6.2.4	334 196-207 208
	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 (20.2.1) 6.2.1 Annexe 4	334 188-196 347-390
	Engagements de toutes natures 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, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers	L. 225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion (20.2.3) 6.2.1 6.2.4 6.2.5	334 188-196 208 208-216
	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 (20.1.2) 6.1.1.1	332 162-169
	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 (20.1.3) 9.2.1.1	332 285-286
	Composition du Conseil d'administration	L. 225-37-4, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion (20.1.5) 6.1.1.1 6.1.3.1	332 162-169 178-180
	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	L. 225-37-4, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion (20.1.6) 6.1.1.2 6.1.1.3 6.1.3.2 6.1.3.3	332 169-174 174-176 180-184 184-185

Rapport de gestion		Texte de référence	Référence	Page(s)
N°	Rubrique			
	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 (20.1.5) 6.1.1.1 6.1.3.1	332 162-169 178-180
	Limitation que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	L. 225-37-4, 7° du Code de commerce	Rapport de gestion (20.1.7) 6.1.4	332 186-187
	Référence à un Code de Gouvernement d'Entreprise	L. 225-37-4, 8° du Code de commerce	Rapport de gestion (20.1.8)	332
	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L. 225-37-4, 9° du Code de commerce	Rapport de gestion (20.1.9) 9.3.5 Article 12 des statuts de la Société	332 292
	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L. 225-37-5 du Code de commerce	Rapport de gestion (20.1.10)	333-334
<b>Actionnariat et capital</b>				
	Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	L. 233-13 du Code de commerce	Rapport de gestion (13) 7.1	330 218-219
	Acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions	L. 225-211 du Code de commerce	Rapport de gestion (16) 9.2.2	331 288
	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	L. 225-108 et L. 225-185 du Code de commerce	Rapport de gestion (14) 7.2 7.3	330-331 220-221 222
	Obligation de conservation des actions issues de plans d'options de souscription d'actions et de plans d'attribution gratuite d'actions des dirigeants	L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce	Rapport de gestion (14) 7.2 7.3	330-331 220-221 222
	Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	L. 225-185 du Code de commerce	Rapport de gestion (14) 7.2 7.3	330-331 220-221 222
	Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et des salariés	L. 225-197-1 du Code de commerce	Rapport de gestion (14) 7.3	330-331 222
	Informations sur les ajustements en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital	L. 288-99 du Code de commerce	Rapport de gestion (14) 7.2 7.3	330-331 220-221 222
	Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers sur les titres de la Société	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	Rapport de gestion (17)	331
	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	L. 225-102 du Code de commerce	Rapport de gestion (13 b) 7.1.1	330 218



Rapport de gestion		Texte de référence	Référence	Page(s)
N°	Rubrique			
	Nom des sociétés contrôlées et part du capital détenue	L. 233-13 du Code de commerce	Rapport de gestion (12) 9.1.6 9.1.7	330 283 283-284
	Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	R. 233-19 du Code de commerce	Sans objet	
	Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	243 bis du Code général des impôts	Rapport de gestion (10)	329-330
<b>Autres informations juridiques, financières et fiscales de la Société</b>				
	Dépenses somptuaires	223 <i>quater</i> du Code général des impôts	Rapport de gestion (11)	330
	Réintégration des frais généraux dans le bénéfice imposable suite à un redressement fiscal	223 <i>quinquies</i> du Code général des impôts	Sans objet	
	Tableau des résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	R. 225-102 al. 2 du Code de commerce	Rapport de gestion (9) (Annexe 2)	329 336
	Montants des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou des entreprises de taille intermédiaire avec lesquels elle entretient des liens économiques le justifiant	L. 511-6, 3 bis du Code monétaire et financier	Sans objet	
	État des cautionnements, avals et garanties données et autres sûretés consenties	R. 225-28 du Code de commerce	Rapport de gestion (15)	331
	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L. 464-2 du Code de commerce	Sans objet	
	Modalités précises de détermination des engagements de retraite et avantages viagers ainsi qu'une estimation des rentes qui seraient potentiellement versées à chaque mandataire au titre de ces engagements et des charges afférentes	D. 225-104 du Code de commerce	Sans objet	
<b>Informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable prévues par les articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce</b>				
<b>Emploi</b>				
	Effectif total		4.6.2	119-125
	La répartition des salariés par sexe, âge et par zone géographique		4.6.2	119-125
	Les rémunérations et leur évolution		4.4.3 4.6.2	101-108 119-125
<b>Organisation du travail</b>				
	L'organisation du temps de travail		4.4 4.6.2	96-108 119-125
	Absentéisme		4.4 4.6.2	96-108 119-125
<b>Relations sociales</b>				
	L'organisation du dialogue social		4.4.1	96-98
	Le bilan des accords collectifs		4.4.1	96-98

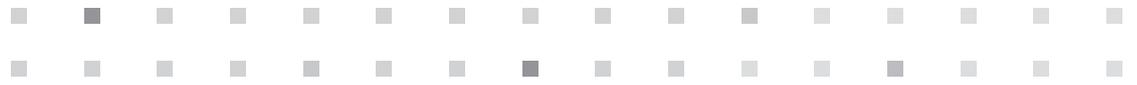
Rapport de gestion		Texte de référence	Référence	Page(s)
N°	Rubrique			
<b>Santé et sécurité</b>				
	Les conditions de santé et sécurité		4.4.2 4.6.2	98-101 119-125
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail		4.4.2 4.6.2	98-101 119-125
	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles		4.4.2 4.6.2	98-101 119-125
<b>Formation</b>				
	Le nombre total d'heures de formation		4.4.3 4.6.2	101-108 119-125
	Les politiques mises en œuvre en matière de formation		4.4.3	101-108
<b>Égalité de traitement</b>				
	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes		4.4.3 4.6.2	101-108 119-125
	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		4.4.3 4.6.2	101-108 119-125
	La politique de lutte contre la discrimination		4.4.3 4.6.2	101-108 119-125
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail</b>				
	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		4.4.1	96-98
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		4.4.1 4.4.3	96-98 101-108
	Élimination du travail forcé ou obligatoire		4.4.1	96-98
	Abolition effective du travail des enfants		4.4.1 4.3.2	96-98 87-91
<b>Informations environnementales</b>				
<b>Politique générale en matière environnementale</b>				
	L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement		4.5	108-118
	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement		4.5 4.6.3	108-118 126-127
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions		4.5 4.5.1	108-118 109-113
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matières d'environnement		4.6.3	126-127
<b>Pollution</b>				
	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement		4.5.1 4.6.3	109-113 126-127
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		4.5.1 4.5.2 4.6.3	109-113 114-118 126-127
<b>Prévention et gestion des déchets</b>				
	Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets		4.5.1 4.6.3	109-113 126-127
	Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire		4.5.1 4.6.3	109-113 126-127



Rapport de gestion	Texte de référence	Référence	Page(s)
N°	Rubrique		
<b>Utilisation des ressources</b>			
	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	4.5.1 4.6.3	109-113 126-127
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	4.5.1 4.5.2 4.6.3	109-113 114-118 126-127
	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	4.2.1 4.2.2 4.5.1 4.5.2 4.6.3	69-76 76-81 109-113 114-118 126-127
<b>Économie circulaire</b>			
	L'utilisation des sols	4.5.1 4.6.3	109-113 126-127
<b>Changement climatique</b>			
	Les rejets de gaz à effet de serre	4.2.1 4.5.1 4.6.3	69-76 109-113 126-127
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.5.1 4.6.3	109-113 126-127
<b>Protection de la biodiversité</b>			
	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	4.5.1 4.6.3	109-113 126-127
<b>Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable</b>			
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>			
	En matière d'emploi de développement régional	4.3.3	92-95
	Sur les populations riveraines ou locales	4.3.3	92-95
<b>Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines</b>			
	Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	4.1.1	62-65
	Les actions de partenariat ou de mécénat	4.3.3	92-95
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>			
	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.3.2	87-91
	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.3.2	87-91
<b>Loyauté des pratiques</b>			
	Les actions engagées pour prévenir la corruption	4.3.1	82-87
	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.2.1	69-76
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	4.4.1	96-98

## 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	343-346
Comptes annuels	Annexe 1	312-327
Rapport de gestion sociale	Annexe 2	328-342
Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	8.2	272-275
Comptes consolidés	8.1	226-271
Rapport de gestion du Groupe	Chapitre 5	137-160



**TABLES DE CONCORDANCES**

# ANNEXES



<b>ANNEXE 1</b>	<b>312</b>
Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (comptes sociaux)	312
Notes annexes aux états financiers	315
<b>ANNEXE 2</b>	<b>328</b>
Rapport de gestion du Conseil d'administration du 20 mars 2018 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2018	328
<b>ANNEXE 3</b>	<b>343</b>
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017	343
<b>ANNEXE 4</b>	<b>347</b>
Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018	347
Rapport du Conseil d'administration	347
Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018	376



## ANNEXE 1

### Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (comptes sociaux)

#### Compte de résultat

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Produits d'exploitation</b>		
Chiffre d'affaires	17 592	15 470
Autres Produits d'exploitation	4 910	3 400
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>22 502</b>	<b>18 870</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Consommation de marchandises	0	0
Consommation de matières premières et autres approvisionnements	0	0
Autres achats et charges externes	(8 970)	(4 298)
Impôts, taxes et versements assimilés	(972)	(1 129)
Frais de personnel	(8 925)	(8 222)
Dotations aux amortissements et provisions	(2 635)	(2 332)
Autres charges	(598)	(559)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(22 100)</b>	<b>(16 540)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>402</b>	<b>2 330</b>
<b>Produits financiers</b>		
Des participations	249 851	249 851
Des autres valeurs mobilières, créances de l'actif immobilisé	1 290	4
Reprises sur provisions et transferts de charges	0	0
Gains de change	3	3
Autres intérêts et produits assimilés	0	3
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>251 144</b>	<b>249 861</b>
<b>Charges financières</b>		
Dotations aux amortissements et provisions	(1 356)	(840)
Pertes de change	(2)	(1)
Intérêts, charges assimilées et autres charges financières	(45 686)	(49 375)
<b>TOTAL CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(47 044)</b>	<b>(50 216)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>204 100</b>	<b>199 645</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>204 502</b>	<b>201 975</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>1 202</b>	<b>(4 194)</b>
<b>Bénéfice de l'exercice avant impôt et participation</b>	<b>205 704</b>	<b>197 781</b>
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(115)	(125)
Impôt sur les bénéfices	41 459	10 228
<b>BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE</b>	<b>247 048</b>	<b>207 884</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## Bilan

### Actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Actif immobilisé</b>		
Immobilisations incorporelles		0
Immobilisations corporelles		0
Immobilisations financières	4 675 511	3 857 936
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>4 675 511</b>	<b>3 857 936</b>
<b>Actif circulant</b>		
Stocks et en-cours	0	0
Créances	50 016	16 024
Valeurs mobilières de placement	238	238
Disponibilités	0	288
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>50 254</b>	<b>16 550</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>11 544</b>	<b>5 368</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 737 309</b>	<b>3 879 854</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

### Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Capitaux propres</b>		
Capital social	1 067 223	1 069 309
Primes et Réserves	867 799	1 020 648
Résultat de l'exercice	247 048	207 884
Provisions réglementées et subventions	0	0
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 182 070</b>	<b>2 297 841</b>
<b>Provisions</b>	<b>7 786</b>	<b>6 861</b>
<b>Dettes financières</b>		
Autres dettes financières	2 530 366	1 558 508
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 530 366</b>	<b>1 558 508</b>
<b>Autres dettes</b>	<b>17 087</b>	<b>16 644</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 737 309</b>	<b>3 879 854</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.



## Tableau des flux de trésorerie

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>247 048</b>	<b>207 884</b>
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
Dotations nettes aux amortissements et provisions des immobilisations		-
Dotations nettes aux amortissements sur charges réparties sur plusieurs exercices	2 307	1 524
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	926	(1 040)
Dotations nettes aux provisions réglementées		-
Résultat net sur cessions d'actifs		-
Autres éléments calculés	(8 561)	-
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>241 720</b>	<b>208 368</b>
Variation des autres actifs et passifs opérationnels :		
Stocks		
Créances clients, comptes rattachés et autres créances	(33 992)	(2 937)
Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes	441	4 124
Autres actifs et passifs opérationnels	78	52
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES</b>	<b>208 247</b>	<b>209 607</b>
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	(23)	-
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES INVESTISSEMENTS</b>	<b>(23)</b>	<b>0</b>
Augmentation (diminution) de capital et primes d'émission	16 913	8 330
Cession nette (rachat net, annulation) d'actions propres et contrat de liquidité	(1 176)	(60 986)
Dividendes payés par Legrand	(317 145)	(307 058)
Augmentation/(diminution) des emprunts (dont prêts et emprunts intragroupe)	92 916	150 255
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>(208 492)</b>	<b>(209 459)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(268)</b>	<b>148</b>
Trésorerie en début d'exercice	263	115
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>(5)</b>	<b>263</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## Notes annexes aux états financiers

### Sommaire détaillé des notes annexes

<b>NOTE 1 –</b>	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	315	<b>NOTE 7 –</b>	TABLEAU DES PROVISIONS	324
<b>NOTE 2 –</b>	ACTIF IMMOBILISÉ	317	<b>NOTE 8 –</b>	DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES	324
<b>NOTE 3 –</b>	CRÉANCES	318	<b>NOTE 9 –</b>	INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	325
<b>NOTE 4 –</b>	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	318	<b>NOTE 10 –</b>	AUTRES INFORMATIONS	326
<b>NOTE 5 –</b>	COMPTES DE RÉGULARISATION	319	<b>NOTE 11 –</b>	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	327
<b>NOTE 6 –</b>	CAPITAUX PROPRES	319	<b>NOTE 12 –</b>	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	327

## 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 DEVICES**

Elles figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours constaté à la fin de l'exercice.

### **1.8 CHARGES À RÉPARTIR**

Les charges à répartir représentent les frais d'émission des financements. Ils sont amortis sur la durée des emprunts.

### **1.9 PRIMES DE REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS**

Les primes de remboursement au bilan sont les primes de remboursement liées aux emprunts obligataires émis en 2010, 2011, 2012, 2015 et 2017, 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 17 juin 2015. Cet accord de participation s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les calculs de la réserve spéciale de participation de 2015 à 2017. 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 Energie Services et Legrand Data Center Solutions.

Legrand SA a également adhéré à l'accord d'intéressement du 17 juin 2015. Cet accord d'intéressement s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les exercices 2015 à 2017 pour le même périmètre que celui énoncé pour l'accord dérogatoire de participation.

### **1.12 ACHATS ET VENTES À TERME DE DEVICES**

En fin d'exercice, la perte latente résultant de la différence entre le cours de vente ou d'achat et le cours de clôture, fait l'objet d'une provision. Les gains latents ne sont pas constatés en comptabilité mais sont réintégrés fiscalement.

### **1.13 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE**

Pour ce document, 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 2017 (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)
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

### 2.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

31 décembre 2017 (en milliers d'euros)	Valeur brute début période	Variations de l'exercice	Valeur brute fin période
<b>Titres de participation</b>			
Legrand France SA	3 773 659	-	3 773 659
	<b>3 773 659</b>	<b>-</b>	<b>3 773 659</b>
<b>Créances rattachées à des participations</b>			
Prêt à Legrand France SA	0	878 962	878 962
	<b>0</b>	<b>878 962</b>	<b>878 962</b>
<b>Autres immobilisations financières</b>			
Actions propres en voie d'annulation	62 587	(62 587)	0
Autres actions propres	3 151	(675)	2 476
Autres créances immobilisées	18 539	1 851	20 390
Dépôts, cautions et autres prêts	0	24	24
	<b>84 277</b>	<b>(61 387)</b>	<b>22 890</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>			
Dépréciation des autres actions propres	0		0
	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES</b>	<b>3 857 936</b>	<b>817 575</b>	<b>4 675 511</b>

Pour les autres actions propres, la variation s'entend des cessions, nettes d'acquisitions 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 2017, Legrand détient 40 000 actions (60 433 au 31 décembre 2016) dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 2 476 104 euros, présentées en autres actions propres. Les actions ne font l'objet d'aucune dépréciation au 31 décembre 2017.



Les mouvements sur l'exercice 2017, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie positif de 1 850 895 euros et correspondent aux cessions nettes d'acquisitions de 20 433 actions.

Les espèces et placements à court terme du contrat de liquidité d'un montant de 20 390 348 euros au 31 décembre 2017 sont présentés en autres créances immobilisées.

Les rachats d'actions affectés aux salariés sont présentés dans la note sur les valeurs mobilières de placement en note 4.

## NOTE 3 – CRÉANCES

Les créances de l'actif circulant s'analysent comme suit :

31 décembre 2017 <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant	Échéances	
	Valeur nette	À un an au plus	À plus d'un an
Créances clients	5 890	5 890	
État, impôt sur le bénéfice	11 344	11 344	
Taxe sur la valeur ajoutée	595	595	
Créances d'intégration fiscale	7 242	7 242	
Autres créances	24 945	24 945	
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>50 016</b>	<b>50 016</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>16 024</b>	<b>16 024</b>	<b>0</b>

Les autres créances comprennent le compte courant de la Société avec Legrand France SA au 31 décembre 2017 qui s'élève à 24 942 milliers d'euros.

Ce compte courant est régi par la convention de trésorerie conclue avec Legrand France SA le 25 janvier 2006.

## NOTE 4 – VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

En 2017 et 2016, ce poste est uniquement composé des actions propres rachetées dans l'objectif d'une attribution aux salariés.

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017			31 décembre 2016
	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Plans d'actions de performance	238	0	238	238
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	<b>0</b>	<b>238</b>	<b>238</b>

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours portant sur un montant maximal de 1 milliard d'euros a été publié le 31 mai 2017. La décomposition de ce poste est indiquée en note 6.1.

## NOTE 5 – COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Charges payées d'avance	21	99
Charges différées à répartir	4 225	1 866
Primes de remboursement	7 298	3 403
<b>TOTAL</b>	<b>11 544</b>	<b>5 368</b>

## NOTE 6 – CAPITAUX PROPRES

### 6.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social au 31 décembre 2017 est de 1 067 223 004 euros représenté par 266 805 751 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 266 805 751 droits de vote théoriques et 266 760 623 droits de vote exerçables (déduction faite des actions détenues par la Société à cette date).

La Société détient 45 128 actions au 31 décembre 2017 contre 1 365 561 actions au 31 décembre 2016, soit une diminution de 1 320 433 actions correspondant :

- à l'annulation de 1 300 000 actions ; et

- à la cession nette de 20 433 actions dans le cadre du contrat de liquidité (voir note 2.2.3).

Au 31 décembre 2017, la Société détient 45 128 actions pour une valeur d'acquisition de 2 714 151 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 40 000 actions et pour une valeur d'acquisition de 2 476 104 euros (voir note 2.2.3).

Le détail donne ci-dessous l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2017 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)	Prime d'émission (en euros)
Au 31 décembre 2016	267 327 374	4	1 069 309 496	940 733 289
Souscription d'actions du plan d'options 2007	261 201	4	1 044 804	5 461 713
Souscription d'actions du plan d'options 2008	150 943	4	603 772	2 458 214
Souscription d'actions du plan d'options 2009	61 899	4	247 596	552 966
Souscription d'actions du plan d'options 2010	304 334	4	1 217 336	5 326 269
Réduction de capital	(1 300 000)	4	(5 200 000)	(57 387 122)
Remboursement d'apport *				(106 459 673)
Au 31 décembre 2017	266 805 751	4	1 067 223 004	790 685 656

\* Quote-part des dividendes distribués en juin 2017 prélevée sur la prime d'émission.

Le Conseil d'administration du 8 février 2017 a décidé l'annulation de 1 300 000 actions auto-détenues affectées à l'objectif d'annulation (actions rachetées en 2016). La différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, soit un montant de 57 387 122 euros, a été affectée en diminution de la prime d'émission.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'action 2007 à 2010, 778 377 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2017 représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 16 912 670 euros.



## 6.2 PRIMES ET RÉSERVES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Avant répartition</b>		
Primes d'émission	790 685	940 733
Primes-frais de mise en Bourse	(33 206)	(33 206)
Réserve légale	106 931	106 772
Réserves indisponibles	3 389	6 349
Autres réserves et report à nouveau	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>867 799</b>	<b>1 020 648</b>

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 2017
Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice avant répartition	2 297 841
Variations en cours d'exercice après répartition :	
■ du capital	(2 086)
■ des primes d'émission	(43 588)
■ des réserves et report à nouveau	0
■ des réserves indisponibles	0
■ des dividendes versés *	(317 145)
■ des provisions réglementées et subventions	0
■ résultat de l'exercice	247 048
■ autres	0
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE AVANT RÉPARTITION</b>	<b>2 182 070</b>

\* Cette distribution s'est faite par prélèvement sur :

- d'une part le bénéfice distribuable à hauteur de 0,791 euro par action, soit 210 685 milliers d'euros ;
- et d'autre part sur la prime d'émission à hauteur de 0,399 euro par action, soit 106 460 milliers d'euros.

Le 31 mai 2017, l'Assemblée Générale Mixte de Legrand SA a décidé la distribution d'un dividende de 1,19 euro par action, soit 317 145 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, 2016 et 2017

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
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013	27/05/2016
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016	31/05/2017
Nombre d'actions de performance attribuées gratuitement	388 769 <sup>(1)</sup>	495 615 <sup>(1)</sup>	484 583 <sup>(1)</sup>
dont attribuées au mandataire social	14 583 <sup>(1)</sup>	15 281 <sup>(1)</sup>	12 324 <sup>(1)</sup>
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2017	0	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(19 329)	(12 073)	(5 925)
<b>ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>369 440</b>	<b>483 542</b>	<b>478 658</b>

(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 et 31 mai 2017, 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.*

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.

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 <sup>1/3</sup> %
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 <sup>1/3</sup> %
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 <sup>1/3</sup> %



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 <sup>(1)</sup>	0 %	100 %	150 %
	<b>Plan 2015 :</b>	<b>Plan 2015 :</b>	<b>Plan 2015 :</b>
Écart moyen de la marge d'EBITDA 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
	<b>Plan 2016 :</b>	<b>Plan 2016 :</b>	<b>Plan 2016 :</b>
	Inférieur ou égal à 3,5 points	Égal à 7,8 points	Égal ou supérieur à 10,0 point
	<b>Plan 2017 :</b>	<b>Plan 2017 :</b>	<b>Plan 2017 :</b>
	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 <sup>(1)</sup>	0 %	100 %	150 %
	<b>Plan 2015 :</b>	<b>Plan 2015 :</b>	<b>Plan 2015 :</b>
Moyenne sur 3 ans de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Inférieure ou égale à 9,4 %	Égale à 12,8 %	Égale ou supérieure à 14,5 %
	<b>Plan 2016 :</b>	<b>Plan 2016 :</b>	<b>Plan 2016 :</b>
	Inférieure ou égale à 8,8 %	Égale à 12,2 %	Égale ou supérieure à 13,9 %
	<b>Plan 2017 :</b>	<b>Plan 2017 :</b>	<b>Plan 2017 :</b>
	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 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	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.

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2015, 2016 et 2017 (soit 1 331 640 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,5 % du capital de la Société au 31 décembre 2017.

#### 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 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	1 642 578 <sup>(1)</sup>	2 024 675 <sup>(1)</sup>	1 192 066 <sup>(1)</sup>	3 279 147 <sup>(1)</sup>
<i>dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>				
■ Gilles Schnepf	79 871 <sup>(1)</sup>	142 738 <sup>(1)</sup>	94 967 <sup>(1)</sup>	221 659 <sup>(1)</sup>
■ Olivier Bazil	40 880 <sup>(1)</sup>	72 824 <sup>(1)</sup>	48 460 <sup>(1)</sup>	136 828 <sup>(1)</sup>
■ Olivier Bazil	38 991 <sup>(1)</sup>	69 914 <sup>(1)</sup>	46 507 <sup>(1)</sup>	84 831 <sup>(1)</sup>
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
	24,91 euros <sup>(1)</sup>	20,205 euros <sup>(1)</sup>	12,885 euros <sup>(1)</sup>	21,427 euros <sup>(1)</sup>
	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Prix de souscription ou d'achat				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2017	(1 505 297)	(1 617 420)	(843 884)	(2 063 920)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(137 281)	(123 313)	(108 813)	(240 817)
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2017</b>	<b>0</b>	<b>283 942</b>	<b>239 369</b>	<b>974 410</b>

(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 et 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.

(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 2017 s'est élevé à 58,01 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 1 497 721 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution

maximale de 0,6 % du capital de la Société au 31 décembre 2017 (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).



## NOTE 7 – TABLEAU DES PROVISIONS

31 décembre 2017 (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	607	122	(12)	717
Autres provisions	6 254	1 562	(747)	7 069
<b>Provisions</b>	<b>6 861</b>	<b>1 684</b>	<b>(759)</b>	<b>7 786</b>
Dépréciation sur immobilisations financières	0			
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	0			
<b>Provisions pour dépréciations</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6 861</b>	<b>1 684</b>	<b>(759)</b>	<b>7 786</b>
Dotations et reprises				
■ d'exploitation		1 684	(759)	
■ financières				
■ exceptionnelles				
<b>TOTAL</b>		<b>1 684</b>	<b>(759)</b>	

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 a été enregistrée dans les comptes et sera réévaluée à chaque clôture jusqu'à dénouement des instruments.

Au 31 décembre 2017, une charge de 1 265 milliers d'euros a été comptabilisée au titre de ces plans en « dotation d'exploitation », et le solde de la provision comptabilisée à fin décembre 2017 au titre de ces plans, y compris charges sociales, s'élève à 6 678 milliers d'euros.

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 2017 (en milliers d'euros)	Montant net	Échéances		
		À un an au plus	À plus d'un an et à cinq ans au plus	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires	2 530 361	430 361	400 000	1 700 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, dont :				
■ À 1 an maximum à l'origine	5	5		
■ À plus de 1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers				
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 530 366</b>	<b>430 366</b>	<b>400 000</b>	<b>1 700 000</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 240	2 240		
Dettes fiscales et sociales	5 984	5 984		
Autres dettes	8 863	8 863		
<b>TOTAL AUTRES DETTES</b>	<b>17 087</b>	<b>17 087</b>		
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>2 547 453</b>	<b>447 453</b>	<b>400 000</b>	<b>1 700 000</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>1 575 152</b>	<b>475 152</b>	<b>400 000</b>	<b>700 000</b>

## 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 2017, la Société n'utilise pas cette ligne de crédit.

## 8.2 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En février 2010, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et a fait l'objet d'un remboursement in fine.

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 fera 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 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 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, la Société 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 09 octobre 2023. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 0,50 % 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 8 852 milliers d'euros.

## NOTE 9 – INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	0	171
Produits exceptionnels sur opérations de capital	1 256	1 478
Reprises sur provisions et transferts de charges	0	17 651
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>1 256</b>	<b>19 300</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(54)	(183)
Charges exceptionnelles sur opérations de capital	0	(23 311)
Dotations aux amortissements et aux provisions	0	0
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>(54)</b>	<b>(23 494)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>1 202</b>	<b>(4 194)</b>

Les produits et charges sur opérations en capital correspondent essentiellement aux produits et charges générés lors des opérations d'achat et vente d'actions propres, effectuées dans le cadre du contrat de liquidité pour 1 176 milliers d'euros (produits).



## 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*			
	01/01/2017	Dotation	Reprise	31/12/2017	01/01/2017	Variation	31/12/2017
<b>Différence entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains postes :</b>							
<b>Produits imposés non encore comptabilisés</b>							
Gain de change latent							
<b>Charges non déductibles temporairement</b>							
Participation	(142)	(15)		(157)	49	5	54
Pensions, obligations similaires et indemnités	(596)	(122)	11	(707)	173	10	183
Autres provisions	(5 463)	(1 474)		(6 937)	1 876	383	2 259
Impôts, taxes et autres	0			0	0		0
<b>TOTAL</b>	<b>(6 201)</b>	<b>(1 611)</b>	<b>11</b>	<b>(7 801)</b>	<b>2 098</b>	<b>398</b>	<b>2 496</b>

\* Déterminés selon la méthode du report variable, et en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 % ayant pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2000. Le taux retenu est le taux voté en vigueur pour l'exercice 2017.

#### 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<sup>er</sup> janvier 2003.

La convention d'intégration fiscale conclue est la convention dite de « neutralité » dans laquelle chaque filiale calcule et paye son impôt à la mère comme si elle avait été en dehors de l'intégration fiscale.

Le compte impôt enregistre la différence entre l'impôt dû dans l'intégration fiscale et l'impôt lié aux résultats des filiales fiscalement bénéficiaires ainsi que la taxe sur dividendes.

Pour l'année 2017, le produit d'impôt net est de 41 459 milliers d'euros (incluant 26 758 milliers d'euros résultant du remboursement de la taxe sur les dividendes payée sur les années antérieures à 2017). Pour l'exercice 2016, la taxe sur dividendes était de 5 253 milliers d'euros.

### 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 2017.

#### 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 2017 et 2016, la société était engagée pour les montants suivants :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Garanties concédées à des banques	0	0
Garanties concédées à d'autres organismes	63	63
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>63</b>

### 10.4 EFFECTIFS

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>Effectifs moyens</b>		
Cadres	27	27
Employés	5	5
Apprentis	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

### 10.5 RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Durant l'année 2017, la rémunération versée au dirigeant mandataire social s'est élevée à 1 160 milliers d'euros (1 160 milliers d'euros en 2016).

### 10.6 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

<i>(en milliers d'euros)</i>	Capital social		Autres Capitaux propres	Quote-part du capital détenu %	Valeur comptable des titres		Prêts et avances au 31/12/2017	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT 2017	Résultat de l'exercice 2017 Bénéfice (Perte)	Dividendes payés par Legrand France en 2017
	devises	euros			Brute	Nette					
<b>Sociétés françaises</b>											
Legrand France SA	EUR	54 913	959 698	100	3 773 659	3 773 659	903 904	63	846 053	218 709	249 851

### 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 2018 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2018

#### ■ 1 – ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

##### 1.1 Faits marquants durant l'exercice

Le 6 juillet 2017, Legrand a réalisé deux émissions obligataires pour un montant de 1 000,0 millions d'euros.

Le 10 octobre 2017, Legrand a réalisé une troisième émission obligataire pour un montant de 400,0 millions d'euros.

##### 1.2 Activités et résultats 2017

Le chiffre d'affaires s'élève à 17,6 millions d'euros et représente des prestations de services faites au sein du Groupe.

Les autres produits d'exploitation sont de 4,9 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 22,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 à comparer à 16,5 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, le résultat d'exploitation est de 0,4 million d'euros (il était de 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Le résultat financier de l'exercice 2017 s'élève à 204,1 millions d'euros à comparer à 199,6 millions d'euros au 31 décembre 2016. Cette variation s'explique principalement par les intérêts liés aux emprunts obligataires.

Le résultat exceptionnel est un profit de 1,2 million d'euros au 31 décembre 2017 à comparer à une perte de 4,2 millions d'euros au 31 décembre 2016. La variation du résultat exceptionnel est principalement due à l'absence de rachat d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance au bénéfice des salariés basés hors de France.

Le produit d'impôt de 41,5 millions d'euros représente le net de l'économie d'impôt générée au niveau de l'intégration fiscale augmenté du remboursement de la taxe sur dividendes payée sur les années antérieures à 2017 pour 26,8 millions d'euros.

Le résultat net s'élève à 247,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

##### 1.3 Situation de l'endettement de la Société

Elle est synthétisée en annexe 1.

La situation de l'endettement externe de la Société en 2017 est en hausse par rapport à celle de 2016.

##### 1.4 Gestion des risques financiers

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.

##### 1.5 Activité du Groupe

Les éléments relatifs à l'activité du Groupe sont mentionnés au chapitre 5 du document de référence de la Société.

##### 1.6 Crédit d'impôt compétitivité emploi

Les sommes perçues en 2017 au titre du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) 2016 ont été destinées au financement des charges liées à la prospection de nouveaux marchés.

#### ■ 2 – DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES AUXQUELS LA SOCIÉTÉ EST CONFRONTÉE

L'ensemble de ces risques et la politique du Groupe en la matière sont présentés dans le chapitre 3 du document de référence de la Société.

#### ■ 3 – ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Néant.

#### ■ 4 – DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux du Groupe sont mentionnées dans le chapitre 4 du document de référence de la Société.

#### ■ 5 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

En prévision du remboursement de l'emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros réalisé le 10 mars 2011, au 21 mars 2018, Legrand a souscrit un nouvel emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros dont la date d'échéance est fixée au 6 mars 2026.

## 6 – ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'année 2018 devrait être probablement comparable à 2017, tant sur le plan opérationnel que financier.

## 7 – SUCCURSALES EXISTANTES

Néant.

## 8 – AFFECTATION DU RÉSULTAT

Nous proposons que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2017 qui s'élève à 247 048 335,96 euros soit affecté de la façon suivante :

- le poste de réserve légale étant supérieur à 10 % du montant du capital social, il est proposé d'affecter la quote-part excédentaire de 208 649,20 euros au poste « autres réserves » ;
- le poste de réserves indisponibles pour actions propres serait diminué d'un montant de 674 840,26 euros pour le ramener à un montant de 2 714 151,67 euros ;
- le montant ainsi prélevé sur les réserves indisponibles pour actions propres serait affecté au poste « autres réserves ».

Dans ce cadre, nous proposons la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,26 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2017 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 336 118 384,98 euros. Il est à noter que la quote-part du montant qui excéderait alors le bénéfice distribuable serait prélevé à hauteur de 883 489,46 euros sur le poste « autres réserves » et pour le solde sur le poste « prime d'émission », soit 88 186 559,56 euros.

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 et le montant prélevé sur la prime d'émission seraient ajustés 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 1,26 euro par action sera soumise aux régimes d'imposition suivants pour les personnes physiques résidentes de France :

- à hauteur de 0,93 <sup>(1)</sup> 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 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 2018. 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 0,33 <sup>(1)</sup> 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 0,33 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 document. 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 détachement du dividende, 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.

## 9 – TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-102 du Code de commerce, nous vous informons des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices.

Pour la clarté de l'exposé, cette information prend la forme d'un tableau (annexe 2).

## 10 – DIVIDENDES

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous informons des dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices.

(1) Répartition communiquée à titre indicatif et susceptible d'être modifiée en fonction du nombre d'actions donnant droit à distribution d'ici la date de mise en paiement.



Au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 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
2014	266 480 956 actions de 4 €	1,10 € *	0,93 €	0 €
2015	267 006 775 actions de 4 €	1,15 € **	0,72 €	0 €
2016	266 508 331 actions de 4 €	1,19 € ***	0,79 €	0 €

\* Une fraction de 0,17 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2014 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 0,43 € 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.

## 11 – DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Les dépenses non déductibles de l'exercice 2017, hors décalage d'une année sur l'autre, représentent 32 447 euros dont 7 560 euros relatifs à la Taxe sur les Véhicules de Tourisme et Société et 24 887 euros relatifs aux loyers et amortissements des véhicules, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 11 172 euros.

## 12 – FILIALES, PRISE DE PARTICIPATION OU PRISE DE CONTRÔLE SIGNIFICATIVE

S'agissant des filiales et participations, un organigramme ainsi qu'une présentation de leur activité figurent aux paragraphes 9.1.6 et 9.1.7 du document de référence de la Société.

Dans le cadre de l'acquisition de Milestone, la société Legrand SA a pris indirectement le contrôle de la société française Procolor.

## 13 – ACTIONNARIAT ET FRANCHISEMENTS DE SEUILS

### a) Présentation générale

La structure de l'actionnariat de la Société et les informations relatives aux franchissements de seuils sont présentées au paragraphe 7.1 du document de référence de la Société.

Pour de plus amples informations concernant l'actionnariat de la Société et les franchissements de seuils légaux, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 7.1.1.2 à 7.1.4 du document de référence de la Société.

### b) État de la participation des salariés au capital social

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe est de 688 689 actions 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 et des droits de vote de la Société.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe en application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce est de 10 228 162 actions, représentant 3,83 % du capital et des droits de vote de la Société.

## 14 – PLANS D'OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONNAIRES ET D'ATTRIBUTIONS D'ACTIONNAIRES 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 30 mai 2018.

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 31 mai 2017 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 1,19 euro par action au titre de l'exercice 2016, avec (i) 0,79 euro par action lié au bénéfice distribuable et (ii) 0,40 euro provenant du compte « prime d'émission », ce dernier versement constituant un remboursement d'apport et représentant environ 0,66 % 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 0,66 % et à la diminution du prix d'exercice de 0,66 % ; et
- en ce qui concerne les actions de performance et les unités de performance, à l'augmentation du nombre de titres de 0,66 %.

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 2008 : 20,205 euros ;
- Plan 2009 : 12,885 euros ;
- Plan 2010 : 21,427 euros.

À la date de l'opération sur titre, le nombre de stock-options en circulation, a été augmenté de 11 587 titres et le nombre d'actions de performance en cours d'attribution a été augmenté de 9 689 titres.

### 15 – AUTORISATION DE CAUTIONS, AVALS ET AUTRES GARANTIES

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 7 février 2018, 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.

### 17 – OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET PERSONNES ASSIMILÉES SUR LEURS TITRES (ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)

Les opérations déclarées à l'Autorité des marchés financiers par les mandataires sociaux et personnes assimilées au cours de l'exercice 2017 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Description de l'instrument financier	Nombre d'opérations	Montant total des opérations (en euros)
Olivier Bazil	Exercice	Stock-options	1	(971 265,81)
Olivier Bazil	Nantissement	Actions	1	(4 162 241)
Olivier Bazil	Cessions	Actions	3	(8 076 928,68)
Olivier Bazil	Donation en nue propriété	Actions	1	(25 213 032)
Patrice Soudan	Exercice	Stock-options	3	(729 411,04)

### 18 – ÉCHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS ET DES CRÉANCES CLIENTS

Conformément à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, le solde du compte fournisseurs et comptes rattachés se décompose comme suit par échéances :

Échéances (J = date de facturation) (en milliers d'euros)	Échéances 1 à 30 jours	Échéances 31 à 60 jours	Total
Total des factures TTC au 31 décembre 2017	351	0	351
% du montant total des achats HT de l'exercice 2017	14 %	0	14 %
Total des factures TTC au 31 décembre 2016	262	0	262
% du montant total des achats HT de l'exercice 2016	10 %	0	10 %



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 à 30 jours	Échéances 31 à 60 jours	Total
Total des factures TTC au 31 décembre 2017	274	5 616	5 890
% du CA HT de l'exercice 2017	1,6 %	31,9 %	33,5 %
Total des factures TTC au 31 décembre 2016	0	169	169
% du CA HT de l'exercice 2016	0	1 %	1 %

## 19 – MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les éléments relatifs au renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants sont mentionnés au chapitre 9.4.2 du document de référence de la Société.

## 20 – RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 20.1 Informations relatives au gouvernement d'entreprise requises par les articles L. 225-37-4, et L. 225-37-5 du Code de commerce

#### 20.1.1 Mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3.

#### 20.1.2 Conventions conclues entre les mandataires sociaux ou actionnaires significatifs de la société et les filiales de la société

Comme mentionné dans le paragraphe 6.1.1.1. du document de référence de la Société, aucun des administrateurs n'entretient de relations d'affaires avec la Société et ses filiales, à l'exception de Monsieur Dongsheng Li. En effet, concernant ce dernier, il existe un contrat de licence de marques entre deux filiales chinoises de la Société et TCL ainsi qu'un accord technologique entre la filiale chinoise Legrand (Shanghai) Management Co. Ltd et la filiale TCL Smart Home Technologies Co. Ltd visant à favoriser la communication et la compatibilité entre leurs produits et applications respectives. Les enjeux financiers concernés ne sont pas significatifs, que ce soit pour Legrand ou pour le groupe TCL, ces derniers ayant représenté en 2017 moins d'1/2 pour mille des chiffres d'affaires respectifs des deux groupes.

#### 20.1.3 Délégations dans le domaine des augmentations de capital

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 9.2.1.1 du document de référence de la Société.

#### 20.1.4 Organisation de la Direction générale de la Société

Au 31 décembre 2017, Monsieur Gilles Schnepf remplit les fonctions de Président Directeur Général.

Le Conseil d'administration du 7 février 2018, sur proposition de Gilles Schnepf et recommandation du Comité des nominations

et de la gouvernance, a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général à compter du 8 février 2018. Le Conseil d'administration a décidé à compter du 8 février 2018 de renouveler Gilles Schnepf dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de nommer Benoît Coquart Directeur Général de la Société.

#### 20.1.5 Composition du Conseil d'administration et description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil

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.

#### 20.1.6 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 2017 » et 6.1.3.3 « Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2017 » du document de référence de la Société.

#### 20.1.7 Éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration 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.

#### 20.1.8 Référence au Code de Gouvernement d'Entreprise appliqué par la Société et mention du lieu où le Code de Gouvernement d'Entreprise peut être consulté

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](http://www.medef.com).

#### 20.1.9 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités de participation aux assemblées générales de la Société sont décrites à l'article 12 (« Assemblées Générales ») des statuts de la Société (disponibles sur le site Internet [www.legrand.com](http://www.legrand.com)) et au chapitre 9.3.5 « Assemblées Générales » du document de référence de la Société.

### 20.1.10 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Structure du capital de la Société	La structure de l'actionariat est présentée au paragraphe 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'actionariat de la Société au cours de l'exercice 2017 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'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	Conformément au règlement du Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Actions Legrand », les droits de vote relatifs aux actions de la Société sont exercés par le Conseil de surveillance de ce fonds.
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	Néant
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 ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	<p>Les informations sont mentionnées aux paragraphes 9.2.1.1 et 9.2.2.1 du document de référence de la Société.</p> <p>Le rachat par la Société de ses propres actions ne peut avoir lieu qu'en dehors des périodes d'offres publiques visant les titres de la Société.</p>



Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts

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 ;
- l'emprunt obligataire réalisé le 10 mars 2011 d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ;
- le contrat de crédit d'un montant de 900 millions d'euros conclu le 20 octobre 2011, 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.

## 20.2 Informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux requises par les articles L. 225-37-2 et L. 225-102-1 du Code de commerce

### 20.2.1 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 et présentation des projets de résolution sur la politique de rémunération des 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 » et en annexe 4 du document de référence de la Société.

### 20.2.2 Rémunérations et avantages de toute nature des mandataires sociaux

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.2.2 « Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017 » du document de référence de la Société.

### 20.2.3 Engagements pris en faveur des mandataires sociaux

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 2018 aux mandataires sociaux et éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gilles Schnepf, soumis à l'avis des actionnaires. » du document de référence de la Société.

Le 20 mars 2018

**Le Conseil d'administration**

## Annexe 1 au rapport de gestion

## Situation de l'endettement de la Société

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2017	31/12/2016
<b>DETTE EXTERNE</b>		
<b>Montant de la dette</b>		
Emprunt obligataire	2 500,0	1 400,0
Emprunt bancaire	-	-
Facility	-	-
<b>TOTAL DETTE EXTERNE</b>	<b>2 500,0</b>	<b>1 400,0</b>
<b>Intérêts courus</b>	<b>30,3</b>	<b>34,3</b>
<b>Charges d'intérêts</b>		
Emprunt obligataire	45,4	49,4
Emprunt bancaire	-	-
Facility	-	-
<b>TOTAL INTÉRÊTS DETTE EXTERNE</b>	<b>45,4</b>	<b>49,4</b>
%	1,8 %	3,5 %
<b>DETTE AVEC DES SOCIÉTÉS LIÉES</b>		
<b>Montant de la dette</b>		
Emprunt Legrand France	-	124,2
<b>Charges d'intérêts</b>		
Emprunt Legrand France	0,3	-
%		
<b>TOTAL DETTE</b>	<b>2 530,3</b>	<b>1 558,5</b>
Capitaux propres	2 182,1	2 297,8
<b>% DETTE/CAPITAUX PROPRES</b>	<b>116 %</b>	<b>68 %</b>



## Annexe 2 au rapport de gestion

(en milliers d'euros)	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 062 362	1 065 430	1 067 722	1 069 309	1 067 223
Nombre d'actions ordinaires	265 590 517	266 357 615	266 930 602	267 327 374	266 805 751
Nombre total d'actions émises	265 590 517	266 357 615	266 930 602	267 327 374	266 805 751
dont nombre d'actions auto-détenues *	170 527	493 806	156 595	1 365 561	45 128
<b>Résultat global des opérations effectuées</b>					
Chiffres d'affaires hors taxes	22 821	18 453	19 728	15 470	17 592
Bénéfice avant impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	207 488	216 126	193 401	198 266	208 937
Produit (charges) d'impôt sur les bénéfices	7 381	2 606	10 121	10 228	41 459
Participation des salariés	(79)	(97)	(84)	(125)	(115)
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	211 074	215 924	198 282	207 884	247 048
Montant des bénéfices distribués	265 131	279 254	293 129	307 058	317 415
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)</b>					
Bénéfice après impôt, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	0,81	0,82	0,76	0,78	0,94
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	0,79	0,81	0,74	0,78	0,93
Dividende versé à chaque action ordinaire	1,00	1,05	1,10	1,15	1,19
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés (moyen)	34	33	33	33	33
Montant de la masse salariale	5 511	5 792	6 786	5 735	6 235
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	9 052	5 624	4 157	2 487	2 690

\* Les actions auto-détenues ne donnent pas droit à dividendes et à droit de vote.

## Annexe 3 au rapport de gestion

Administrateur	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>BENOÎT COQUART</b> – Directeur Général de Legrand * (depuis le 8 février 2018) 44 ans <sup>(1)</sup> De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> Benoît Coquart est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po Paris) et de l'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC).</p> <p><b>Parcours professionnel</b> 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. 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 de Directeur du <i>Corporate Development (M&amp;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><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mandats dans diverses filiales <sup>(2)</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateur Suppléant de Legrand Colombia</li> <li>- Administrateur de Legrand Seico</li> <li>- Gérant de Legrand Data Center Solutions</li> <li>- Représentant de Legrand France, Président de Cofrel</li> <li>- Représentant de Legrand France, Président de Imesys</li> <li>- Représentant de Legrand France, Président de Intervox Systèmes</li> <li>- Représentant de Legrand France, Président de Legrand Cable Management</li> <li>- Représentant de Legrand France, Président de Legrand Energies Solutions</li> <li>- Représentant de Legrand France, Président de Ura</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directeur France (jusqu'au 7 février 2018)</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul>
<p>Benoît Coquart est membre du Comité de Direction de Legrand depuis 2010.</p>		
<p><b>GILLES SCHNEPP</b> – Président du Conseil d'administration de Legrand * (depuis le 8 février 2018) 59 ans <sup>(1)</sup> De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> Gilles Schnepf est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).</p> <p><b>Parcours professionnel</b> Gilles Schnepf a débuté sa carrière chez Merrill Lynch France dont il est devenu Vice-Président. Il a ensuite rejoint Legrand en 1989 en tant qu'adjoint au Directeur Financier. Il est devenu Secrétaire Général de Legrand France en 1993, Directeur Financier en 1996 et Directeur Général Délégué en 2000. Gilles Schnepf est administrateur de la Société depuis 2002, Président du Conseil d'administration depuis 2006. Il a exercé la fonction de Président Directeur Général de 2006 au 7 février 2018. Gilles Schnepf est également Président de la Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC) depuis juillet 2013 et administrateur de Saint-Gobain * (depuis 2009).</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Legrand * (depuis 2002) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</li> </ul> </li> <li>■ Mandats dans diverses filiales <sup>(2)</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentant de Legrand SNC, Président de Legrand Pacifique</li> <li>- Président de Legrand Holding Inc.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Saint-Gobain * : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateur (depuis 2009)</li> <li>- Membre du Comité d'audit (depuis 2017)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Président Directeur Général (jusqu'au 7 février 2018)</li> <li>■ Mandats dans diverses filiales</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul>
<p>Gilles Schnepf détient 2 262 835 actions.</p>		

\* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2018, 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 autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau de Legrand ou dans des filiales du Groupe.



Administrateur	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>OLIVIER BAZIL</b> – Administrateur de sociétés</p> <p>71 ans <sup>(1)</sup></p> <p>De nationalité française</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b></p> <p>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><b>Parcours professionnel</b></p> <p>Olivier Bazil a rejoint Legrand en 1973 en tant qu'adjoint du Secrétaire Général, responsable de l'information financière et du développement de la stratégie de croissance du Groupe. Il est devenu Directeur Financier de Legrand en 1979, Directeur Général adjoint en 1993 et a occupé les fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué de 2000 jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale de la Société du 26 mai 2011.</p> <p>Olivier Bazil occupe par ailleurs les fonctions suivantes : Membre du Conseil de surveillance de Michelin* et de la société civile du château Palmer et Président de Fritz SAS.</p> <p>Olivier Bazil détient 2 009 085 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Administrateur de Legrand* (depuis 2002) :</li><li>- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance</li><li>- Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</li></ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Membre du Conseil de surveillance de Michelin* (depuis 2013)</li><li>■ Président de Fritz SAS (depuis 2009)</li><li>■ Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer (depuis 2009)</li></ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Vice-Président Directeur Général Délégué de Legrand* (jusqu'en mai 2011)</li><li>■ Mandats dans diverses filiales du Groupe</li></ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Administrateur de Firmenich International S.A (jusqu'en octobre 2016)</li><li>■ Membre du Conseil de surveillance de Vallourec* (jusqu'en mai 2017)</li></ul>
<p><b>ISABELLE BOCCON-GIBOD</b> – Administratrice de sociétés</p> <p>49 ans <sup>(1)</sup></p> <p>De nationalité française</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b></p> <p>Isabelle Boccon-Gibod est diplômée de l'École Centrale de Paris et de l'Université de Columbia aux États-Unis.</p> <p><b>Parcours professionnel</b></p> <p>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.</p> <p>Elle rejoint en 2006, le groupe Sequana* en tant que chargée de mission auprès de la Direction générale.</p> <p>En 2008, elle est nommée Vice-Présidente exécutive du groupe Sequana*, et en 2009, Directrice exécutive du groupe Arjowiggings.</p> <p>Isabelle Boccon-Gibod est également photographe et écrivain.</p> <p>Isabelle Boccon-Gibod est administratrice d'Arkema*, de Sequana* et du groupe Paprec.</p> <p>Isabelle Boccon-Gibod détient 1 000 actions</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Administratrice de Legrand* (depuis 2016) :</li><li>- Membre du Comité d'audit</li><li>- Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</li></ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Administratrice d'Arkema* (depuis 2014)</li><li>■ Administratrice de Paprec (depuis 2014)</li><li>■ Administratrice de Sequana* (depuis 2016)</li></ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Néant</li></ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Vice-Présidente exécutive du groupe Sequana* (jusqu'en 2013)</li><li>■ Directrice exécutive du groupe Arjowiggings (jusqu'en 2013)</li><li>■ Membre du Comité exécutif d'Altavia (jusqu'en 2016)</li><li>■ Membre du Comité exécutif d'Altavia (jusqu'en 2016)</li><li>■ Zodiac Aerospace* - Administratrice (jusqu'en mars 2018)</li><li>- Membre du Comité d'audit (jusqu'en mars 2018)</li></ul>

\* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2018, 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 en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>CHRISTEL BORIES</b> – Président Directeur Général d'Eramet*</p> <p>53 ans <sup>(1)</sup></p> <p>De nationalité française</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b></p> <p>Christel Bories est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).</p> <p><b>Parcours professionnel</b></p> <p>Christel Bories a débuté sa carrière en 1986 en tant que consultante en stratégie chez Booz-Allen &amp; 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.</p> <p>Christel Bories est par ailleurs administratrice de Smurfit Kappa* et Président Directeur Général d'Eramet*.</p> <p>Christel Bories détient 2 190 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administratrice de Legrand* (depuis 2012) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</li> <li>- Membre du Comité d'audit</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administratrice de Smurfit Kappa* (depuis 2012) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Comité d'audit et du Comité de rémunération</li> </ul> </li> <li>■ Président Directeur Général d'Eramet* (depuis 2017)</li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directrice Générale Déléguée d'Ipsen* (jusqu'en mars 2016)</li> <li>■ Administratrice de Natixis* (jusqu'en mai 2014)</li> <li>■ Administratrice du Cercle de l'Industrie (jusqu'en mai 2013)</li> <li>■ Directrice Générale de Constellium (jusqu'en décembre 2011)</li> </ul>
<p><b>ANGELES GARCIA-POVEDA</b> – Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart</p> <p>47 ans <sup>(1)</sup></p> <p>De nationalité espagnole</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b></p> <p>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><b>Parcours professionnel</b></p> <p>Avant de rejoindre Spencer Stuart en 2008, Angeles Garcia-Poveda a exercé pendant quatorze ans au sein du cabinet The 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.</p> <p>Après avoir été Directrice Générale France pendant cinq ans, Angeles Garcia-Poveda est actuellement Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart et siège à ce titre au Comité exécutif mondial. Elle a la responsabilité directe sur les dix-neuf implantations européennes. 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><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administratrice de Legrand* (depuis 2012) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administratrice Référente</li> <li>- Présidente du Comité des rémunérations</li> <li>- Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance</li> <li>- Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart</li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directrice Générale France de Spencer Stuart</li> </ul>

\* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2018, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.



	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>Administrateur</b></p> <p><b>FRANÇOIS GRAPPOTTE</b> – Administrateur de sociétés</p> <p>81 ans <sup>(1)</sup></p> <p>De nationalité française</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b></p> <p>François Grappotte est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA) ; il est également titulaire d'une licence en droit et de diplômes d'études supérieures d'économie politique et de sciences économiques et financières de la Faculté de droit de Paris.</p> <p><b>Parcours professionnel</b></p> <p>François Grappotte a débuté sa carrière au Ministère de l'Industrie et à la Direction du Trésor du Ministère de l'Économie et des Finances. En 1970, il a rejoint la Banque Rothschild où il a occupé les fonctions de Sous-Directeur, Directeur adjoint et Directeur. En 1973, il a rejoint la Compagnie Électro Mécanique en tant que Secrétaire Général, puis en a été nommé Directeur Général et Vice-Président Directeur Général. François Grappotte a rejoint Legrand en 1983 en tant que Directeur Général et a été nommé Président Directeur Général en 1988, fonction qu'il a assumée jusqu'à fin 2003. Il a ensuite été Président du conseil d'administration de Legrand France jusqu'en 2006. Depuis 2006, François Grappotte est Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand.</p> <p>François Grappotte a exercé également la fonction de membre du Conseil de surveillance de Michelin *, d'administrateur de BNP Paribas * et de membre du Conseil consultatif de la Banque de France.</p> <p>François Grappotte détient 1 616 000 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Administrateur (depuis 2002) et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand* (depuis 2006)</li></ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Néant</li></ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Administrateur de Legrand France (jusqu'au début 2012)</li></ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Membre du Conseil de surveillance de Michelin* (jusqu'en mai 2013)</li><li>■ Administrateur de BNP Paribas* (jusqu'en mai 2011)</li></ul>

\* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2018, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>Administrateur</b></p> <p><b>THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE</b> – Président du Conseil d'administration et Directeur Général de SEB SA* (depuis 2000)</p> <p>63 ans <sup>(1)</sup></p> <p>De nationalité française</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b></p> <p>Thierry de La Tour d'Artaise est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) et Expert-Comptable.</p> <p><b>Parcours professionnel</b></p> <p>Thierry de La Tour d'Artaise débute son parcours professionnel en 1976 aux États-Unis comme Contrôleur Financier chez Allendale Insurance. Après deux années passées à Boston, il entre au cabinet d'audit Coopers &amp; Lybrand à Paris. Il rejoint ensuite le groupe Chargeurs en 1983, d'abord comme Responsable de l'audit interne, avant d'être nommé successivement Directeur administratif et financier (1984-1985) puis Directeur Général des Croisières Paquet (1986-1993).</p> <p>En 1994, il rejoint le groupe SEB en tant que Directeur Général puis Président Directeur Général de Calor SA. Il prend en 1998 la Présidence de la Division « Équipement de la Maison » du Groupe. En 1999, il est nommé Vice-Président et Directeur Général du Groupe dont il assume aujourd'hui la Présidence et la Direction générale, et ce depuis 2000.</p> <p>Thierry de La Tour d'Artaise détient 1 250 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Legrand* (depuis 2006) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ SEB : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Président du conseil d'administration et Directeur Général de SEB SA* (depuis 2000)</li> <li>- Administrateur de Zhejiang SUPOR* (Chine) (depuis 2008)</li> <li>- Président de SEB Internationale (SAS) (depuis 2000)</li> </ul> </li> <li>■ Autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentant permanent de Sofinaction</li> <li>- Administrateur de CIC-la Lyonnaise de Banque (depuis 2001)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Plastic Omnium* (jusqu'en octobre 2012)</li> <li>■ Administrateur de Club Méditerranée SA* (jusqu'en avril 2015)</li> </ul>
<p><b>DONGSHENG LI</b> – Président Directeur Général et fondateur de TCL Corporation *</p> <p>60 ans <sup>(1)</sup></p> <p>De nationalité chinoise</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b></p> <p>Dongsheng Li reçoit en 1982 le diplôme du Département de radio-technologie de l'Université polytechnique de Chine du Sud.</p> <p><b>Parcours professionnel</b></p> <p>En tant que « Travailleur Modèle de la Nation » et titulaire de la « Médaille Nationale du Travail du 1<sup>er</sup> mai », Dongsheng Li a été élu délégué du 16<sup>e</sup> Congrès du Parti en Chine et délégué des 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> Congrès Nationaux du Peuple.</p> <p>Dongsheng Li occupe un certain nombre de postes prestigieux : Président de l'Association de l'industrie vidéo de Chine, Vice-Président de la Chambre de commerce internationale de Chine, membre du Comité exécutif de la Fédération de l'Industrie et du Commerce de la Chine et Vice-Président de la Fédération de l'Industrie et du Commerce du Guangdong. En Chine, Dongsheng Li a été désigné en qualité de « Homme de l'année de l'économie chinoise » en 2002 et en 2004. En 2009, Dongsheng Li reçoit le prix du « Leader économique de la décennie » décerné par la chaîne économique chinoise CCTV. À l'international, Dongsheng Li a été nommé « Entrepreneur asiatique de l'année » par le magazine Fortune en 2004 et comme l'un des « 25 plus grands leaders économiques mondiaux » par Time Magazine et CNN. La même année, Dongsheng Li a été décoré en France de la médaille d'Officier de la Légion d'Honneur par le Président de la République, Jacques Chirac. En 2013, Dongsheng Li a été sélectionné parmi les « meilleurs Directeurs généraux des sociétés cotées chinoises » par le magazine Forbes.</p> <p>Dongsheng Li a occupé la fonction de Président de la société cotée à Hong Kong TCL Multimedia Technology Holdings Limited* de 2007 jusqu'en septembre 2017. Depuis mars 2018, Dongsheng Li occupe à nouveau la fonction de Président de la société cotée à Hong Kong TCL Multimedia Technology Holdings Limited. Il est également administrateur indépendant de Tencent* et de Fantasia Holdings Group Co, Ltd*.</p> <p>Dongsheng Li détient 1 000 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Legrand* (depuis 2012)</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ TCL : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Président Directeur Général de TCL Corporation*</li> <li>- Président du Conseil d'administration et administrateur exécutif de TCL Multimedia Technology Holdings Ltd* (depuis mars 2018)</li> </ul> </li> <li>■ Autre : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateur de Tencent* (depuis 2004)</li> <li>- Administrateur de Fantasia Holdings Group Co, Ltd* (depuis 2014)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Président de TCL Multimedia Technology Holdings Ltd* (jusqu'en septembre 2017)</li> </ul>

\* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2018, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.



## ANNEXES

### Annexe 2

	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<b>Administrateur</b>		
<b>ANNALISA LOUSTAU ELIA</b> – Directrice <i>marketing</i> et membre du Comité exécutif du Printemps (depuis 2008) 52 ans <sup>(1)</sup> De nationalité italienne 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges	<b>Legrand</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Administratrice de Legrand* (depuis 2013) :<ul style="list-style-type: none"><li>- Membre du Comité des rémunérations</li></ul></li></ul> <b>Hors Legrand</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Administratrice de Campari* (depuis 2016)</li></ul>	<b>Legrand</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Néant</li></ul> <b>Hors Legrand</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Néant</li></ul>
<b>Formation</b> Annalisa Loustau Elia est diplômée en droit de l'Université La Sapienza à Rome.		
<b>Parcours professionnel</b> 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 retail 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.		
Annalisa Loustau Elia détient 1 340 actions.		
<b>ÉLIANE ROUYER-CHEVALIER</b> – Administratrice de sociétés 65 ans <sup>(1)</sup> De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges	<b>Legrand</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Administratrice de Legrand* (depuis 2011) :<ul style="list-style-type: none"><li>- Présidente du Comité d'audit</li><li>- Membre du Comité des rémunérations</li></ul></li></ul> <b>Hors Legrand</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Présidente de ERC Consulting (depuis 2013)</li><li>■ Consultante Banque Mondiale (IFC) (depuis 2016)</li></ul> <b>Hors Legrand – hors sociétés</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière (depuis 2005)</li><li>■ Administratrice de la F2IC (depuis 2014)</li><li>■ Administratrice de Time2Start (depuis 2016)</li></ul>	<b>Legrand</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Néant</li></ul> <b>Hors Legrand</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Membre du Comité exécutif d'Edenred* (jusqu'en 2012)</li><li>■ Présidente du CLIFF (jusqu'en 2014)</li><li>■ Administratrice de l'Institut Français du Tourisme (jusqu'en 2016)</li><li>■ Administratrice du Cercle de la Compliance (jusqu'en 2017)</li></ul>
<b>Formation</b> Éliane Rouyer-Chevalier est titulaire d'une maîtrise de sciences économiques de l'Université Paris II Assas.		
<b>Parcours professionnel</b> 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 et consultante à la Banque Mondiale (IFC) depuis 2016. Éliane Rouyer-Chevalier est Présidente d'honneur de l'Association Française des Investor Relations (CLIFF) après l'avoir présidé de 2004 à 2014 et est Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière depuis 2005. Elle est administratrice de la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2IC) depuis 2014 ainsi que du Cercle de la Compliance depuis 2015. 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.		
Éliane Rouyer-Chevalier détient 1 350 actions		

\* Société cotée.

(1) L'âge a été fixé au 20 mars 2018, 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 2017

---

À l'Assemblée Générale des Actionnaires,

#### 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 2017, 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<sup>er</sup> janvier 2017 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 sont les suivants :

- pour les deux cabinets : des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires par placement privé ;
- 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, des attestations établies à la demande des entités et portant sur des informations comptables ainsi qu'une mission de diagnostic d'un référentiel sans lien avec la production de l'information comptable et financière ;
- pour PricewaterhouseCoopers Audit : une mission de revue de la documentation de la politique de prix de transfert.

#### 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'usage déterminée en fonction de l'actif net réévalué de la Société, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir (note 1.3).

Au 31 décembre 2017, 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), soit 80 % du total actif, le reste de l'actif étant principalement constitué des créances rattachées à cette participation. Leur correcte évaluation 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'usage 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.

Enfin, nous nous sommes assurés de la cohérence de la valeur d'usage retenue avec la capitalisation boursière du Groupe.

## ■ IV. VÉRIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

### Informations relatives au gouvernement d'entreprise

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 considérés 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 Ordinaire du 21 décembre 2005 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 6 juin 2003 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 13<sup>e</sup> année de sa mission sans interruption, et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 15<sup>e</sup> année de sa mission sans interruption, compte tenu de sa fusion avec le cabinet Coopers & Lybrand Audit en 2003, soit, pour les deux cabinets, la 12<sup>e</sup> 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.

### Description détaillée des responsabilités des Commissaires aux comptes

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.

Neuilly-sur-Seine, le 5 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**  
Jean-François Viat

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Édouard Sattler

## ANNEXE 4

### Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018

#### 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 30 mai 2018. 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 2017. Toutefois, deux engagements réglementés relevant de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ont été autorisés par votre Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 et sont soumis à votre approbation au titre des septième et huitième résolutions. Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés est mis à votre disposition et figure au chapitre 7.4.2 du document de référence de la Société.

Le Conseil d'administration a décidé de convoquer l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 30 mai 2018 sur l'ordre du jour suivant :

#### ■ I – RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

##### Approbation des comptes de l'exercice 2017 (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> 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 2017 ainsi que sur les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Au 31 décembre 2017, il ressort :

- des comptes sociaux de la Société, un bénéfice net social de 247 048 335,96 euros ; et
- des comptes consolidés de la Société, un bénéfice net consolidé part du Groupe de 711,2 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 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<sup>e</sup> 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 2017 s'élève à 247 048 335,96 euros ;
- 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 2017, soit 247 048 335,96 euros ;
- un montant de 208 649,20 euros correspondant à la quote-part de la réserve légale excédant 10 % du capital social serait affecté au poste « autres réserves » ;
- le poste de réserves indisponibles pour actions propres serait diminué, d'un montant de 674 840,26 euros afin de le ramener à un montant de 2 714 151,67 euros ;
- le montant ainsi prélevé sur les réserves indisponibles pour actions propres serait affecté au poste « autres réserves » ;

Dans ce cadre, il vous est proposé d'approuver la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,26 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2017 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 336 118 384,98 euros. Il est à noter que la quote-part du montant qui excéderait alors le bénéfice distribuable serait prélevée à hauteur de 883 489,46 euros sur le poste « autres réserves » et pour le solde 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 1,26 euro par action sera soumise aux régimes



d'imposition suivants pour les personnes physiques résidentes de France :

- à hauteur de 0,93 <sup>(1)</sup> 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 2018. 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 0,33 <sup>(1)</sup> 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 0,33 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 1<sup>er</sup> juin 2018 et le dividende serait versé aux actionnaires le 5 juin 2018.

#### **Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Gilles Schnepf, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017 (4<sup>e</sup> résolution)**

Conformément aux articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, les éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gilles Schnepf, sont soumis à votre vote. Ces éléments ont été versés ou attribués conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2017.

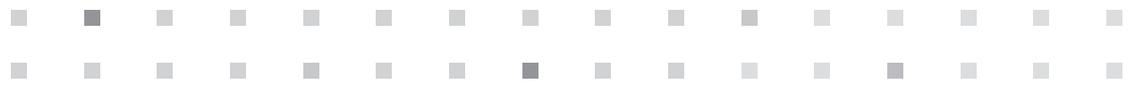
En conséquence, il vous est proposé dans la quatrième résolution, d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017 à Monsieur Gilles Schnepf.

(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 due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 3 mars 2011, inchangée depuis cette date.
Rémunération variable annuelle*	535 000 €	<p>Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf au titre de l'exercice 2017 pourrait varier de 0 % à 120 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 80 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ de 0 % à 90 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 60 %), en fonction d'une part quantifiable (représentant 3/4 de la rémunération variable annuelle) calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de « marge opérationnelle ajustée », (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2017, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2017 par effet de périmètre et (iv) la présence de Legrand dans des indices RSE de référence ; et</li> <li>■ de 0 % à 30 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 20 %), en fonction d'une part qualitative (représentant 1/4 de la rémunération variable annuelle) 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, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales, les plans de succession.</li> </ul> <p>Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 20 mars 2018 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 79,4 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2017 due au titre de la réalisation des objectifs quantifiables ; et</li> <li>■ 29 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2017 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;</li> </ul> <p>correspondant donc à un taux de réalisation de 90,3 % (égal à 108,4 % divisé par 120 %) du maximum de la rémunération variable annuelle et 135,5 % (égal à 108,4 % divisé par 80 %) de la cible, soit 677 500 euros (le détail du taux de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs est présenté en paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société).</p> <p>Pour autant, Monsieur Gilles Schnepf a décidé de renoncer à une partie de cette rémunération variable annuelle et a ainsi, de sa propre initiative, décidé de geler sa rémunération variable annuelle 2017 au même niveau que celle de 2016, soit 535 000 euros.</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.

\* Éléments de rémunération dont le versement est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle du 30 mai 2018, en application de II de l'article L. 225-100, alinéa 2 du Code de commerce.



Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	<p>Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.</p> <p>Il est à noter que concernant le Plan Unités de Performance 2013, la période d'acquisition 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 €, 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 €) qui est de 1 237 670,28 € a été plafonné à 937 500 € conformément à la règle mentionnée aux pages 172 et 173 du document de référence 2013.</p> <p>Il est à noter que la période d'acquisition du Plan d'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. Le montant correspondant à ces Unités de Performance Future sera versé à Monsieur Gilles Schneppe à l'issue d'une période de deux ans supplémentaires, soit le 6 mars 2019 et est inconnu à ce jour car indexé en fonction de 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. Ces plans (dont notamment les critères de performance applicables aux unités de performance attribuées) sont décrits au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence 2017 de la Société, pages 202-204.</p>
	Options d'actions : Élément sans objet	<p>Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.</p>
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Actions de performance : valorisation : 668 381 €	<p>Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 31 mai 2017 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2017. Ce plan (dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées) est décrit au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société, pages 200-202, ainsi qu'au chapitre 7.3 du document de référence de la Société, page 222.</p> <p>Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Gilles Schneppe, correspond à 2,5 % de l'attribution totale**.</p> <p>Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Gilles Schneppe est de 12 243 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 financières et d'un critère de performance extra-financière.</p> <p>Pour rappel, le Conseil d'administration du 31 mai 2017 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016, à la treizième résolution (<i>Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux</i>).</p>
	Autres attributions de titres : élément sans objet	<p>Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.</p>
Rémunération exceptionnelle*	Élément sans objet	<p>Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.</p>
Jetons de présence	Élément sans objet	<p>Monsieur Gilles Schneppe ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

\* Élément de rémunération dont le versement est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle du 30 mai 2018, en application de II de l'article L. 225-100, alinéa 2 du Code de commerce.

\*\* 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 31 mai 2017, 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 2017).

## 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	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.

## Tableau de synthèse sur les critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2017 du Président Directeur Général

La rémunération variable annuelle, au titre de l'exercice 2017, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée selon l'application des critères suivants :

				Min	Cible	Max	Réel
<b>Quantifiable :</b> <b>3/4 du variable annuel</b> <b>Soit 60 % de la rémunération fixe en cible</b>	Marge Opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2017 (à périmètre 2016)	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>32 %</b>	48 %	48,0 %
			Valeur de l'indicateur	19,3 %	19,7 %	20,1 %	20,1 %
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2017	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>12 %</b>	18 %	18,0 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	1,5 %	3,0 %	3,1 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2017 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>8 %</b>	12 %	10,2 %
			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 %	<b>8 %</b>	12 %	3,2 %
			Valeur de l'indicateur	7	12	14	9
<b>TOTAL QUANTIFIABLE</b>				<b>0 %</b>	<b>60 %</b>	<b>90 %</b>	<b>79,4 %</b>
<b>Qualitatif :</b> <b>1/4 du variable annuel</b> <b>Soit 20 % de la rémunération fixe en cible</b>	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 %	<b>8 %</b>	12 %	12,0 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	<b>8 %</b>	12 %	12,0 %
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	<b>4 %</b>	6 %	5,0 %
	<b>TOTAL QUALITATIF</b>				<b>0 %</b>	<b>20 %</b>	<b>30 %</b>
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE</b>				<b>0 %</b>	<b>80 %</b>	<b>120 %</b>	<b>108,4 %</b>



## Rémunération de long terme 2017 du Président Directeur Général

La rémunération de long terme, attribuée à Monsieur Gilles Schnepf, au titre de l'exercice 2017, consiste en un plan d'actions de performance (le « **Plan Actions de Performance 2017** »), approuvé par votre Conseil d'administration du 31 mai 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué à Monsieur Gilles Schnepf au titre de ce plan, 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 :

### Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	0 %	100 %	150 %
Marge d'EBITDA <sup>(2)</sup> en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI : écart moyen sur 3 ans	Inférieure ou égale à 3,1 points	Égale à 7,4 points	Égale ou supérieure à 9,6 points

### Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	0 %	100 %	150 %
Cash flow <sup>(2)</sup> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires : moyenne sur 3 ans	Inférieure ou égale à 8,6 %	Égale à 12,0 %	Égale ou supérieure à 13,7 %

### Critère de performance extra-financière

#### Applicable au Président Directeur Général

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	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.

(2) Il est à noter qu'un changement de norme comptable (IFRS 16) susceptible d'impacter l'EBITDA et le cash flow libre en 2019 a été identifié par le Groupe. 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, page 234 du document de référence pour plus d'informations. S'il était confirmé que ce changement devait fausser l'appréciation de la performance, le Conseil d'administration se réserve la possibilité de faire évoluer ces deux critères en particulier dans le cadre de la mesure de la performance 2019 du plan 2017, étant précisé que conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, une telle évolution serait rendue publique et devrait en tout état de cause maintenir l'alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires.

À titre d'information, la nature des critères de performance applicables aux actions attribuées dans le cadre de ce plan, figure au paragraphe 6.2.1.1 du document de référence de la Société.

Votre Conseil d'administration réuni le 7 février 2018, sur proposition de Gilles Schnepf et recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général à compter du 8 février 2018. Il a également décidé à compter du 8 février 2018 de renouveler Gilles Schnepf dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de nommer Benoît Coquart Directeur Général de la Société.

Il est à noter 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<sup>er</sup> janvier et le 7 février 2018. Ainsi, aucun vote ex-ante sur la politique de rémunération de Monsieur Gilles Schnepf en qualité de Président Directeur Général, au titre de l'exercice 2018 n'est soumis à votre vote.

## Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018, en raison de son mandat à compter du 8 février 2018 (5<sup>e</sup> 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 2018 en raison de son mandat à compter du 8 février 2018 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 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 la prochaine Assemblée Générale 2019.

En conséquence, il vous est proposé dans la cinquième résolution, d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018 en raison de son mandat à compter du 8 février 2018.

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 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 Directeur Général avant 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 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, <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 2018

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 2018, n'est prévue.

La politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018, en raison de son mandat à compter du 8 février 2018, 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 2018, en raison de mandat à compter du 8 février 2018 (6<sup>e</sup> 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 2018 en raison de son mandat à compter du 8 février 2018 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 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 la prochaine Assemblée Générale 2019.

En conséquence, il vous est proposé dans la sixième résolution, d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2018 en raison de son mandat à compter du 8 février 2018.

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"> <li>■ du niveau de responsabilité ;</li> <li>■ de l'expérience ;</li> <li>■ des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 ;</li> <li>■ des éventuels changements de rôle et de responsabilité.</li> </ul>	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"> <li>■ objectifs annuels à atteindre ;</li> <li>■ nature et pondération des critères de performance ;</li> <li>■ proportion entre quantifiable et qualitatif.</li> </ul> <p><b>Dont quantifiable (75 %) :</b> structuré de façon à motiver l'atteinte de critères de performance précis et ambitieux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ financiers (marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, croissance organique, croissance externe) ;</li> <li>■ extra-financiers (présence de Legrand dans des indices RSE de référence).</li> </ul> <p><b>Dont qualitatif (25 %) :</b> 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>	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, sur recommandation du Comité des rémunérations, des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ objectifs à atteindre ;</li> <li>■ nature et pondération des critères de performance future.</li> </ul> <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"> <li>■ objectif de croissance organique du chiffre d'affaires (Moyenne sur 3 ans des réalisations) ;</li> <li>■ objectif de marge opérationnelle ajustée ; avant acquisitions (Moyenne sur 3 ans des réalisations) ;</li> <li>■ taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe (Moyenne sur 3 ans des réalisations) ;</li> <li>■ 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).</li> </ul>	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 2018 soumis à l'avis des actionnaires, en raison de son mandat à compter du 8 février 2018

Les éléments constituant la politique de rémunération attribuable au Directeur Général sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2018	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 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.</p> <p>Comme indiqué en pages 190-191 du document de référence de la Société, 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"> <li>■ aucune revalorisation de la rémunération fixe de Monsieur Gilles Schnepf n'avait eu lieu depuis 2011 ;</li> <li>■ le positionnement se situait en dessous des comparables ;</li> <li>■ 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.</li> </ul> <p>Il est important de noter, que même après revalorisation, le montant de la rémunération fixe annuelle demeure inférieur au 1<sup>er</sup> décile du CAC 40 conformément à l'étude externe menée, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable.</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>Comme indiqué en page 191 du document de référence de la Société, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé d'augmenter le poids de la rémunération variable annuelle dans la rémunération totale du Directeur Général par rapport à celui prévu au titre de la politique 2017, la valeur cible étant désormais fixée à 100 % de la rémunération fixe et la valeur maximum à 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs préétablis détaillés ci-dessous. Le Conseil d'administration a ainsi souhaité mettre l'accent sur la rémunération variable annuelle afin d'inciter à la performance financière et extra-financière.</p> <p>Le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé par ailleurs de reconduire la nature et la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2017.</p> <p>Le Conseil d'administration a ainsi décidé que la rémunération variable du Directeur Général 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"> <li>■ 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 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</li> <li>■ 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 le dialogue social, l'égalité professionnelle, les plans de succession.</li> </ul> <p>Le détail des critères quantifiables et qualitatifs ainsi que les objectifs fixés sont présentés en paragraphe 6.2.2.1 du document de référence 2017 de la Société.</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au titre de l'exercice 2018.

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2018	Montants/pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au titre de l'exercice 2018.
	Options d'actions : Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au cours de l'exercice 2018.
	Actions de performance :	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 20 mars 2018 a décidé de la mise en place d'une rémunération de long terme au titre de l'exercice 2018 sous forme d'un Plan Actions de Performance 2018. 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 192-194. Il est à noter que le poids de la rémunération de long terme dans la rémunération totale a été augmenté par rapport à 2017 afin de garantir que la rémunération puisse remplir de manière satisfaisante son objectif de rétention et inciter à la création de valeur dans la durée.
	Valeur minimum : 0 %	Ce plan, dont notamment les nouveaux 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 2017 de la Société, pages 192-194. Il est à noter que : ■ les deux premiers critères de performance sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février 2018. Il s'agit des objectifs annuels de croissance organique du chiffre d'affaires et de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, indicateurs au cœur du modèle de Legrand, basé sur la croissance rentable ;
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Valeur initialement attribuée (valeur cible) : 200 %	■ 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 ;
	Valeur maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future	■ 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 194) 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. Il est précisé que le renouvellement de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016 dans sa treizième résolution aux attributions gratuites d'actions au titre du Plan Actions de Performance 2018 est soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 17). Il est important de noter, que même après la revalorisation du montant de la rémunération fixe et l'augmentation du poids de la rémunération variable annuelle et de la rémunération variable de long terme par rapport à la rémunération totale, la rémunération totale, en cible, demeure à un niveau inférieur au 1 <sup>er</sup> quartile du CAC 40 conformément à l'étude externe menée, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable.
	Autres attributions de titres : Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au titre de l'exercice 2018.
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	5 409,96 €	Il est prévu la mise à disposition d'un véhicule de fonction au bénéfice du Directeur Général. Ce montant donné à titre indicatif correspond à la valorisation faite en 2017.



## 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	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 est soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 7).</p>
Régimes de retraite supplémentaire	2 385 €	<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 2018.</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 est soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).</p>
Régime de prévoyance et frais de santé	6 465,84 €	<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 2018.</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 est soumis au vote de 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 2018

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 2018, n'est prévue.

### Principes et critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2018 attribuable au Directeur Général

Les principes de calcul de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 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 2018, sur proposition du Comité des rémunérations.

Comme mentionné en page 189 du document de référence de la Société, il a été procédé à une modification de la structure générale de rémunération applicable au Directeur Général, compte tenu du changement du profil du dirigeant, afin de garantir que

la rémunération puisse remplir de manière satisfaisante son objectif de rétention et inciter à la création de valeur. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le poids de la rémunération variable annuelle dans la rémunération totale, la valeur cible étant désormais fixée à 100 % de la rémunération fixe (versus 80 % en 2017) et la valeur maximum à 150 % (versus 120 % en 2017).

Il est à noter que votre Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé par ailleurs de reconduire la nature et la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle, qui avaient été établis pour l'exercice 2017.

				Min	Cible	Max
<b>Quantifiable :</b> <b>3/4 du variable annuel</b> <b>Soit 75 % de la</b> <b>rémunération fixe</b> <b>en cible</b>	Marge Opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2018 (à périmètre 2017)	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>40 %</b>	60 %
		Valeur de l'indicateur		20 %	20,25 %	20,5 %
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2018	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>15 %</b>	22,5 %
			Valeur de l'indicateur		1 %	2,5 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2018 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>10 %</b>	15 %
			Valeur de l'indicateur		0 %	5 %
Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Présence de Legrand dans des indices de référence RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>10 %</b>	15 %	
		Valeur de l'indicateur		7	12	14
<b>TOTAL QUANTIFIABLE</b>				<b>0 %</b>	<b>75 %</b>	<b>112,5 %</b>
<b>Qualitatif :</b> <b>1/4 du variable annuel</b> <b>Soit 25 % de la</b> <b>rémunération fixe</b> <b>en cible</b>	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 %	<b>10 %</b>	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 %	<b>10 %</b>
	Critères généraux		Gestion des risques, initiatives et dialogue social, diversité et égalité professionnelle, plans de succession		0 %	<b>5 %</b>
		<b>TOTAL QUALITATIF</b>				<b>0 %</b>
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE</b>				<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>150 %</b>

### Principes et critères de détermination de la rémunération de long terme attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2018

La rémunération de long terme du Directeur Général consisterait, au titre de l'exercice 2018, en un plan d'actions de performance (le « Plan Actions de Performance 2018 »). Cette attribution, qui serait convertie en actions lors du Conseil d'administration devant se tenir le 30 mai 2018, à l'issue de l'Assemblée Générale 2018, en cas de vote favorable, correspondrait à 200 % de la rémunération fixe en valeur cible.

Comme mentionné en page 189 du document de référence de la Société, il a été procédé à une modification de la structure générale de rémunération du Directeur Général, afin de positionner la rémunération à un niveau cohérent et raisonnable compte tenu

du changement du profil du dirigeant et afin de garantir que la rémunération puisse remplir de manière satisfaisante son objectif de rétention et inciter à la création de valeur dans la durée. Pour ces raisons, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le poids de la rémunération variable de long terme dans la rémunération totale, la valeur cible étant désormais fixée à 200 % de la rémunération fixe (versus 120 % en 2017).

Pour rappel, historiquement, la rémunération variable de long terme dépendait en particulier de deux critères de performance de la Société basés sur l'EBITDA calculé en pourcentage du chiffre d'affaires et le *cash flow* libre normalisé calculé en pourcentage du chiffre d'affaires. Tel qu'indiqué en page 183 du document de référence 2016 de la Société, un changement de norme comptable (IFRS 16) applicable à compter de 2019 va modifier



la mesure de ces indicateurs. Sur ces bases, votre Conseil d'administration réuni le 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de faire évoluer les critères de performance du Plan Action de Performance 2018 par rapport au plan précédent.

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 au paragraphe « Autorisation d'attributions d'actions de performance (17<sup>e</sup> résolution) » ci-dessous ainsi qu'aux pages 192-194 du document de référence de la Société.

La politique de rémunération applicable au Directeur Général de la Société au titre de l'exercice 2018, figure au paragraphe 6.2.1.3 du document de la référence de la Société.

### **Approbation des conventions et engagements réglementés (7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> résolutions)**

Les septième et huitième résolutions portent sur les conventions et engagements réglementés visés par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, qui ont été autorisés au cours de l'exercice 2018, aucune nouvelle convention ou nouvel engagement n'ayant été autorisés au cours de l'exercice 2017.

Conformément à la procédure applicable aux conventions et engagements réglementés prévue aux articles L. 225-38 du Code de commerce et suivants, ces conventions et engagement réglementés ont fait l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil d'administration, d'un Rapport spécial des Commissaires aux comptes et doivent être soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant au chapitre 7.4.2 du document de référence 2017 de la Société, également disponible sur le site Internet de la Société, mentionne et détaille les conventions et engagements réglementés de la Société.

### **Engagement de non-concurrence (7<sup>e</sup> résolution)**

Compte tenu du profil du nouveau dirigeant mandataire social et afin de protéger les intérêts de la Société et des actionnaires en cas de départ de Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général, 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 Monsieur Benoît Coquart, par lequel Monsieur Benoît Coquart 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 de Monsieur Benoît Coquart, 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 Monsieur Benoît Coquart 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 qu'il aura 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 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 de l'Afep et du Medef auquel la Société se réfère.

Conformément à la procédure applicable aux conventions et engagements réglementés prévue aux articles L. 225-38 du Code de commerce et suivants, il vous est proposé dans la septième résolution, d'approuver l'engagement de non-concurrence assorti d'une indemnité pris par la Société au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général.

### **Engagements relatifs au régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies et au régime complémentaire obligatoire « frais de santé » et régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité » (8<sup>e</sup> résolution)**

Préalablement à sa nomination en qualité de Directeur Général, Monsieur Benoît Coquart bénéficiait, en qualité de salarié avec pour mémoire 21 ans d'ancienneté, du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du Code général des impôts (CGI), du régime complémentaire « frais de santé » et du régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité », applicables aux cadres français du Groupe, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.

Le Conseil d'administration du 7 février 2018, ayant nommé Monsieur Benoît Coquart en qualité de Directeur Général à compter du 8 février 2018, a décidé d'autoriser Monsieur Benoît Coquart à continuer à bénéficier de ces régimes 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.

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 %).

La cotisation de la Société au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart représenterait au titre de l'année 2018 un montant de 2 385 euros. Ce montant est donné à titre indicatif pour 2018.

Concernant le régime complémentaire « frais de santé » et le régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité », la cotisation de la Société au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart représenterait au titre de l'année 2018 un montant de 6 465,84 euros. Ce montant est donné à titre indicatif pour 2018.

Conformément à la procédure applicable aux conventions et engagements réglementés prévue aux articles L. 225-38 du Code de commerce et suivants, il vous est proposé dans la huitième

résolution, d'approuver les engagements relatifs au régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies, au régime complémentaire obligatoire « frais de santé » et au régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité » pris par la Société au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart à compter de sa nomination en qualité de Directeur Général le 8 février 2018.

Il est rappelé que conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le bénéfice des engagements de non-concurrence et des engagements relatifs au régime de retraite à cotisations définies, au régime complémentaire obligatoire « frais de santé » et au régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité » n'est pas subordonné au respect de conditions liées aux performances du bénéficiaire.

### **Fixation des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration (9<sup>e</sup> résolution)**

L'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014 avait fixé le montant global annuel de jetons de présence à répartir entre les administrateurs à 800 000 euros. Il vous est proposé, dans la neuvième résolution, de porter ce montant global à 900 000 euros à compter de l'exercice 2019.

L'augmentation de l'enveloppe fixée il y a quatre ans vous est proposée afin de tenir compte :

- de la possibilité de nommer dans le futur de nouveaux administrateurs dont le profil permettrait de favoriser la diversité au sein du Conseil d'administration ;
- de la tenue de réunions supplémentaires de votre Conseil et de ses comités spécialisés : à titre d'exemple, en 2017, se sont tenues, quatre réunions supplémentaires du Comité d'audit dédiées aux sujets réglementaires, exceptionnels ou d'actualités ainsi qu'une réunion supplémentaire du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale dédiée au projet d'acquisition de la société Milestone.

Il convient de noter que le montant proposé est une enveloppe maximum annuelle qui n'est pas nécessairement utilisée en intégralité, dans la mesure où les jetons de présence effectivement payés tiennent compte de la composition du Conseil et de ses comités ainsi que des absences des administrateurs.

Il est rappelé que le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas de jetons de présence et que les jetons de présence proposés seraient par conséquent à répartir entre les autres administrateurs incluant l'administrateur représentant les salariés.

Si cette résolution est approuvée, le montant maximum annuel de jetons de présence alloué au Conseil d'administration au titre de la présente résolution serait maintenu jusqu'à l'adoption d'une nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

### **Mandats d'administrateurs (résolutions 10 à 13)**

#### **Renouvellement des mandats de Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf (10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions)**

Les mandats d'administrateurs de Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte, Dongsheng Li et Gilles Schnepf arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale. Messieurs

Olivier Bazil et Gilles Schnepf ont souhaité se porter candidats à leur propre succession.

Monsieur François Grappotte, administrateur de la Société depuis 2002, n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat.

Monsieur Dongsheng Li, administrateur de la Société depuis 2012, a également fait part de son intention de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat, en raison des mandats d'administrateur qu'il occupe par ailleurs dans d'autres sociétés cotées en Chine, qui le conduisent à dépasser le nombre de mandats recommandés par les bonnes pratiques de gouvernance.

Les dixième et onzième résolutions ont pour objet de vous proposer de renouveler les mandats d'administrateurs de Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf, 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 2022 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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 Legrand. Ils ont par ailleurs chacun exercé des mandats d'administrateurs ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés du CAC 40 autres que Legrand. Ils apportent ainsi au Conseil leur expérience ainsi que leur connaissance du Groupe et de son activité. Monsieur Olivier Bazil est également membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et du Comité des nominations et de la gouvernance. Monsieur Gilles Schnepf a été quant à lui Président Directeur Général de Legrand de 2006 au 7 février 2018 et est membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale.

Il est précisé que 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.

Les biographies de Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf sont présentées ci-après :

#### **Monsieur Olivier Bazil**

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (Master of Business Administration) de la Harvard Business School, Olivier Bazil a rejoint Legrand en 1973 en tant qu'adjoint du Secrétaire Général, responsable de l'information financière et du développement de la stratégie de croissance du Groupe. Il est devenu Directeur Financier du Groupe Legrand 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.

Olivier Bazil est âgé de 71 ans et est de nationalité française.

Olivier Bazil détient 2 009 085 actions Legrand.



### **Monsieur Gilles Schnepf**

Gilles Schnepf est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC). Il débute sa carrière chez Merrill Lynch France dont il est devenu Vice-Président. Il a ensuite rejoint Legrand en 1989 en tant qu'adjoint au Directeur Financier. Il est devenu Secrétaire Général de Legrand France en 1993, Directeur Financier en 1996 et Directeur Général Délégué en 2000.

Gilles Schnepf est administrateur de la Société depuis 2002, Président du Conseil d'administration depuis 2006. Il a exercé la fonction de Président Directeur Général de la Société de 2006 au 7 février 2018. Gilles Schnepf est également Président de la Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC) depuis juillet 2013 et administrateur de Saint-Gobain \* (depuis 2009).

Gilles Schnepf est âgé de 59 ans et est de nationalité française.

Gilles Schnepf détient 2 262 835 actions Legrand.

### **Nominations de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller en qualité d'administrateurs de la Société (12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions)**

Les douzième et treizième résolutions ont pour objet de vous proposer de nommer en qualité d'administrateurs indépendants 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 2022 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, Messieurs Edward A. Gilhuly, de nationalité américaine, associé fondateur du fonds d'investissement Sageview Capital et Patrick Koller, de nationalité franco-allemande, Directeur Général du groupe Faurecia.

Ces propositions de nominations font suite à la décision de Monsieur François Grappotte ainsi que de Monsieur Dongsheng Li de ne pas solliciter le renouvellement de leurs mandats d'administrateurs qui arrivent à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée Générale ainsi qu'à la décision de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, administrateur indépendant depuis le retour en Bourse de Legrand en 2006, de renoncer à son mandat d'administrateur, en raison de la perte de sa qualité d'administrateur indépendant, à compter d'avril 2018.

Ces propositions de nominations résultent de recherches menées par un cabinet indépendant sur mandat du Comité des nominations et de la gouvernance, donné sur la base des conclusions du processus annuel d'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés conduit en 2017 au titre de l'exercice 2016, au cours duquel les administrateurs avaient exprimé le souhait d'enrichir la composition de votre Conseil d'administration par la sélection d'un profil de dirigeant de société cotée, orienté sur le monde industriel ainsi que d'un profil de nationalité américaine, compte tenu de la part croissante de l'activité du Groupe aux États-Unis, notamment à la suite des acquisitions récentes.

Le Conseil d'administration s'est assuré que les profils des candidats retenus correspondaient aux profils recherchés et disposeraient du temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions.

Les biographies détaillées de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller sont présentées ci-après :

### **Monsieur Edward A. Gilhuly**

Edward A. Gilhuly a obtenu, en 1982, un Bachelor of Arts en Histoire et Economie de l'Université de Duke avec mention ainsi qu'un MBA de l'Université de Stanford où il a été distingué « Arjay Miller Scholar ».

Edward (« Ned ») Gilhuly est associé fondateur de Sageview Capital, LP, depuis 2006. Sageview Capital, une société d'investissement qui gère plus de 1,5 Md\$ d'actifs, fournit du capital de croissance à des entreprises de taille moyenne dans les secteurs de la technologie et des services commerciaux.

Avant de fonder Sageview Capital, Edward A. Gilhuly a travaillé chez Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR) pendant 19 ans. Il a rejoint KKR en 1986 à San Francisco, est devenu associé en 1995 et, de 1998 à 2004, il a supervisé tous les aspects des activités de KKR en Europe. Il a également siégé au Comité d'investissement de KKR depuis sa création en 2000 jusqu'à son départ en 2005.

Avant de rejoindre KKR, Edward A. Gilhuly a travaillé dans le Département fusions et acquisitions de Merrill Lynch Capital Markets à New York.

Edward A. Gilhuly a été membre de plus de 25 Conseils d'administration de sociétés et est actuellement administrateur d'Avalara, de Demandbase, d'Exaro Energy III, et de MetricStream (sociétés non cotées).

Il est membre du Conseil d'administration de l'Université de Duke ainsi que de Duke Management Company, où il exerce la fonction de Président du Conseil d'administration depuis 2014. Il est également administrateur émérite de la California Academy of Sciences.

Edward A. Gilhuly est âgé de 59 ans et est de nationalité américaine.

### **Monsieur Patrick Koller**

Diplômé de POLYTECH Nancy (antérieurement l'École Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy) et de l'IFG (Institut Français de Gestion), Patrick Koller est Directeur Général de Faurecia depuis le 1<sup>er</sup> 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 Faurecia telles que notamment Faurecia (China) 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.

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.

Patrick Koller est âgé de 59 ans et est de nationalité franco-allemande.

Après avoir examiné la situation individuelle de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller au regard des critères d'indépendance, le Comité des nominations et de la gouvernance a qualifié Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller d'indépendants ; ces derniers n'entretenant par ailleurs aucune relation d'affaires avec Legrand.

Le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que votre Conseil sont favorables au renouvellement des mandats d'administrateurs et nominations proposées au titre des résolutions 10 à 13. 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 :

- le 24 septembre 2014, à l'occasion de la onzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, Legrand s'est vu décerner le Trophée Gouvernance d'Argent pour la Composition du Conseil d'administration. Ce prix a récompensé différents critères du Conseil d'administration de Legrand tels que le pourcentage de femmes, le pourcentage de membres de nationalité étrangère, une information détaillée sur les membres du Conseil, la durée de leur mandat et leur indépendance. À noter qu'à cette occasion, Legrand s'est également vu décerner le

Grand Prix du Gouvernement d'entreprise 2014 et le Trophée Gouvernance d'Or de la Dynamique de Gouvernance ;

- le 16 septembre 2015, à l'occasion de la douzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, avec l'attribution d'un nouveau prix pour la Composition du Conseil de Legrand.

En outre, en 2017, Legrand a été classé parmi les 10 sociétés du premier quartile du CAC 40 ayant les meilleures pratiques de gouvernance dans le cadre du nouvel indice « CAC 40 Gouvernance » 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 des nominations de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller, et des renouvellements des mandats de Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf, ainsi que de la quinzième résolution permettant la désignation de l'administrateur représentant les salariés selon les modalités de désignation décrites dans les statuts modifiés de la Société, parmi les dix membres (dont 1 administrateur représentant les salariés <sup>(1)</sup>) composant le Conseil d'administration à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale du 30 mai 2018, il conviendra de noter la présence de :

- **cinq femmes**, soit une proportion de 56 <sup>(2)</sup> % 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
- **sept administrateurs indépendants**, soit un ratio de 78 <sup>(2)</sup> %, 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 des renouvellements et nominations proposés ci-dessus, les échéances des mandats des neuf administrateurs nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire conformément à l'article L. 225-18 du Code de commerce seraient les suivantes :

Administrateurs	2019	2020	2021	2022
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. Patrick Koller				X
Mme Annalisa Loustau Elia			X	
Mme Éliane Rouyer-Chevalier	X			
<b>NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR AN</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

(1) La nomination de l'administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de Legrand SA sera effective à l'issue du processus de désignation par le Comité central d'entreprise prévu en avril 2018 et à l'issue de l'échéance du mandat d'administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de la société Legrand France, filiale de Legrand SA, soit fin juin 2018.

(2) L'administrateur représentant les salariés qui entrera en fonction au sein du Conseil d'administration de la Société sous réserve de l'approbation de la quinzième résolution par les actionnaires, 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.



### Renouvellement du programme de rachat d'actions (14<sup>e</sup> 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 31 mai 2017.

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 31 mai 2017, à l'exception du prix maximum d'achat par action qui était précédemment de 75 euros.

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 30 mai 2018, 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 2017 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 30 mai 2018.

Elle ne serait pas utilisable en période d'offre publique visant la Société.

À titre d'information, au 31 décembre 2017, 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 33,12 millions d'euros ;
- la Société détenait 45 128 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 180 512 euros, représentant 0,02 % de son capital social (dont 5 128 actions hors contrat de liquidité), pour une valeur d'acquisition de 238 047 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 40 000 actions.

## II – RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### Modification de l'article 9 des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés en application de la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (15<sup>e</sup> résolution)

Un projet de modification des statuts de la Société vous est soumis en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce introduit par la loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi (la « **Loi de Sécurisation de l'Emploi** ») tel que modifié par la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (la « **Loi Rebsamen** »).

La Société ne satisfaisant pas à l'ensemble des critères de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction antérieure à la Loi Rebsamen, aucun administrateur représentant les salariés ne siégeait au sein du Conseil d'administration de la Société. En revanche, et conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction antérieure à la Loi Rebsamen, il avait été procédé à la désignation d'un administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de Legrand France, filiale de la Société, par le Comité central d'entreprise réuni le 16 octobre 2014, cette filiale remplissant alors les critères dudit article.

Le mandat de l'administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'administration de Legrand France, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de Legrand France appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017, la Société (Legrand SA) entrera à compter de cette date dans le champ d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction actuelle qui requiert la présence d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil

d'administration (le nombre d'administrateurs représentant les salariés étant déterminé, conformément aux règles légales, en fonction de la taille du Conseil d'administration) des sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 5 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins 10 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger.

En application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires mais sont soit élus par des salariés, soit désignés par des instances les représentant. Le nombre des administrateurs représentant les salariés est au moins égal à deux si le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires est supérieur à douze et au moins égal à un s'il est égal ou inférieur à douze.

Le Conseil d'administration de la Société comptera, à l'issue de cette Assemblée, 9 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le Conseil d'administration de la Société devra donc compter au moins un administrateur représentant les salariés.

La Loi Rebsamen prévoit que l'Assemblée Générale Extraordinaire procède à la modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles seront désignés les administrateurs représentant les salariés, selon l'une des modalités prévues par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Le Comité central d'entreprise, consulté sur le mode de désignation des administrateurs représentant les salariés, a rendu son avis le jeudi 1<sup>er</sup> février 2018 et s'est prononcé en faveur de la désignation des administrateurs représentant les salariés par le Comité central d'entreprise.

Ainsi, votre Conseil d'administration, qui souhaite la mise en place du mode de désignation le plus adapté à la Société, et après prise en compte du dispositif de relations sociales dans lequel elle s'insère, vous soumet les propositions suivantes :

- les administrateurs représentant les salariés seraient désignés par le Comité central d'entreprise ;
- la durée du mandat des administrateurs représentant les salariés serait de quatre (4) ans ;
- le nombre d'administrateurs représentant les salariés serait de un si le nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale ne dépassait pas douze et de deux si le nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale dépassait douze ;
- l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés par le Comité central d'entreprise, quelle qu'en soit la raison, ne porterait pas atteinte à la validité des délibérations de votre Conseil ;
- par exception à la règle prévue pour les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, les administrateurs représentant les salariés ne seraient pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions ;

- si la Société venait à ne plus être soumise à l'obligation prévue à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le mandat du ou des administrateurs représentant les salariés prendrait fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle votre Conseil d'administration constaterait la sortie du champ de l'obligation ;
- les administrateurs représentant les salariés auraient le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs nommés par l'Assemblée Générale.

Si vous approuviez les propositions susmentionnées, l'article 9 des statuts de la Société serait modifié en conséquence.

### **Renouvellement de l'autorisation d'annulation des actions rachetées dans le cadre des programmes de rachat (16<sup>e</sup> 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 30 mai 2018, par périodes de 24 mois.

La résolution présente les mêmes caractéristiques que celle qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2017.

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.

### **Autorisation d'attributions d'actions de performance (17<sup>e</sup> résolution)**

Le modèle économique de Legrand est un modèle créateur de valeur qui repose sur deux moteurs de croissance : d'une part, la croissance organique portée en particulier par l'innovation et, d'autre part, la croissance externe par l'acquisition de sociétés qui sont principalement des compétiteurs locaux avec de très belles positions de marché. Ces deux piliers de développement reposent évidemment sur un ensemble de « personnes clés » composé d'experts et de managers.

Les plans d'intéressement long terme jouent un rôle important dans la capacité du Groupe à motiver et fidéliser ce capital humain, dans un contexte international où la rétention des cadres performants est un enjeu compétitif fort. Les équipes sont ainsi concentrées sur un objectif commun de croissance et de création de valeur.

Les attributions d'actions de performance sont décidées selon un processus de sélection rigoureux conduit par un comité *ad hoc* avec pour objectif d'identifier, dans l'ensemble des filiales du Groupe, les collaborateurs les plus performants et les plus créateurs de valeur, notamment dans les fonctions de R&D, commerciales, *marketing*...

C'est dans ce contexte et afin de poursuivre la politique de fidélisation et de motivation des salariés du Groupe considérée



comme une composante indispensable du modèle économique de Legrand, créateur de valeur dans la durée pour ses actionnaires, que votre Conseil d'administration propose le renouvellement de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016 dans sa treizième résolution pour procéder à des attributions d'actions de performance.

L'utilisation de cette autorisation pourrait permettre à votre Conseil d'administration de procéder, dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à des attributions gratuites d'actions, selon les modalités suivantes :

### Bénéficiaires

Les bénéficiaires des attributions seraient les membres du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou certains d'entre eux.

Le nombre total d'actions de performance attribuées aux mandataires sociaux de la Société ne pourrait représenter plus de 10 % de l'ensemble des attributions effectuées sur le fondement de la présente autorisation.

### Nature des actions attribuées

Il s'agirait d'actions existantes ou à émettre de la Société.

### Plafond

Les actions attribuées en vertu de cette autorisation ne pourraient représenter plus de 1,5 % du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration (hors cas d'ajustement).

### Périodes d'acquisition et de conservation

Les durées de la période d'acquisition et de la période de conservation, si applicable, seraient fixées par votre Conseil d'administration.

Pour le dirigeant mandataire social et les membres du Comité de Direction, le Conseil d'administration envisage de mettre en place une période d'acquisition de trois ans et une période de conservation (supplémentaire) de deux ans ; pour les autres bénéficiaires, la période d'acquisition serait de quatre ans, sans période de conservation.

En cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de sécurité sociale, l'attribution des actions audit bénéficiaire serait définitive avant le terme de la période d'acquisition.

### Condition de présence

L'acquisition définitive des actions serait assujettie, en ce qui concerne l'ensemble des bénéficiaires, à une condition de présence effective dans le Groupe à l'expiration de la période d'acquisition.

### Règles spécifiques applicables au dirigeant mandataire social :

#### Obligation de conservation

Conformément à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, tel que précisé par le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep

et du Medef, le dirigeant mandataire social devrait 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 envisage ainsi que le dirigeant mandataire social soit 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.

#### Sort des actions de performance en cas de départ avant l'expiration de la période d'acquisition

Les règles suivantes seraient applicables au dirigeant mandataire social :

- en cas de démission du dirigeant mandataire social 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 dirigeant mandataire social 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 dirigeant mandataire social pourront demander à ce que la propriété de la totalité des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration au dirigeant mandataire social leur soit transférée, dans le cadre légal, sans attendre l'expiration de la période d'acquisition ;
- en cas d'invalidité absolue du dirigeant mandataire social, 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.

#### Critères de performance

La détermination du nombre d'actions définitivement acquises par les bénéficiaires serait effectuée à l'issue d'une période de trois ans, grâce à l'application de critères de performance exigeants pour l'ensemble des bénéficiaires.

Le Conseil d'administration envisage la mise en place de trois critères de performance lors de l'attribution des plans à compter de la mise en œuvre de cette autorisation pour l'ensemble des bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction. Pour le dirigeant mandataire social et les membres du Comité de Direction, le Conseil d'administration envisage la mise en place de quatre critères de performance, soit un critère supplémentaire, afin de renforcer le caractère exigeant des plans d'intéressement long terme qui leur seraient attribuables.

Pour l'ensemble des bénéficiaires, les deux premiers critères seraient basés sur les objectifs publics de la Société, de croissance organique et de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions afin d'aligner les objectifs à atteindre par les bénéficiaires avec les attentes du marché.

### Critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction :

Il est à noter que :

- les deux premiers critères de performance seraient alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février, de croissance organique du chiffre d'affaires et de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, indicateurs au cœur du modèle de Legrand, basé sur la croissance rentable ;
- le troisième critère serait 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 serait basé sur la performance du cours de Bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40 et permettrait 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 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	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, il est envisagé que les critères de performance soient mesurés sur une période de trois ans et que le calcul du nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive en faveur du dirigeant mandataire social et des membres du Comité de Direction soit effectué selon la méthode suivante :

#### 1) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires :

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup> - 2 points)	Entre (BB <sup>(2)</sup> - 2 points) et BB <sup>(2)</sup>	Égale à BB <sup>(2)</sup>	Entre BB <sup>(2)</sup> et BH <sup>(3)</sup>	Égale à BH <sup>(3)</sup>	Entre BH <sup>(3)</sup> et (BH <sup>(3)</sup> + 2 points)	Supérieure à (BH <sup>(3)</sup> + 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	Communiquée au marché en février 2019	Communiquée au marché en février 2019
Année 3 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB <sup>(2)</sup>	BH <sup>(3)</sup>

(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 marge opérationnelle ajustée avant acquisitions :

Taux de paiement <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup> - 50 bps)	Entre (BB <sup>(2)</sup> - 50 bps) et BB	Égale à BB <sup>(2)</sup>	Entre BB <sup>(2)</sup> et BH <sup>(3)</sup>	Égale à BH <sup>(3)</sup>	Entre BH <sup>(3)</sup> et (BH <sup>(3)</sup> + 50 bps)	Supérieure à (BH <sup>(3)</sup> + 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	Communiquée au marché en février 2019	Communiquée au marché en février 2019
Année 3 : 2020	Communiquée au marché en février 2020	Communiquée au marché en février 2020
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB <sup>(2)</sup>	BH <sup>(3)</sup>

(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 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différentiel de performance entre le cours de Bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40 <sup>(2)</sup>	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 2<sup>nd</sup> semestre de la 3<sup>e</sup> année du plan (2<sup>nd</sup> semestre 2020) à la moyenne des cours de Bourse journaliers de clôture du 2<sup>nd</sup> semestre de l'année précédant la 1<sup>re</sup> année du plan (2<sup>nd</sup> semestre 2017), soit 61,30 € ;

- performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2<sup>nd</sup> semestre de la 3<sup>e</sup> année du plan (2<sup>nd</sup> semestre 2020) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2<sup>nd</sup> semestre de l'année précédant la 1<sup>re</sup> année du plan (2<sup>nd</sup> 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 hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction

Pour les autres bénéficiaires, le Conseil d'administration envisage la mise en place de trois critères de performance lors de l'attribution des plans à compter de la mise en œuvre de cette autorisation.

Il est à noter que :

- les deux premiers critères de performance seraient alignés avec les objectifs publics de la Société, de croissance organique

du chiffre d'affaires et de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, indicateurs au cœur du modèle de Legrand, basé sur la croissance rentable ;

- le troisième critère serait de nature extra-financière et similaire au critère extra-financier conditionnant l'attribution des précédents plans, 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.

Critère de performance	Description des critères et méthode de fixation des objectifs	Poids
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	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

Ainsi, il est envisagé que les critères de performance soient mesurés sur une période de trois ans et que le calcul du nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive en faveur des autres bénéficiaires soit effectué selon la méthode suivante :

#### 1) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires :

Taux de réalisation annuel <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup> - 2 points)	Entre (BB <sup>(2)</sup> - 2 points) et BB <sup>(2)</sup>	Égale à BB <sup>(2)</sup>	Entre BB <sup>(2)</sup> et BH <sup>(3)</sup>	Égale à BH <sup>(3)</sup>	Entre BH <sup>(3)</sup> et (BH <sup>(3)</sup> + 2 points)	Supérieure à (BH <sup>(3)</sup> + 2 points)

#### Illustration de la détermination des taux de réalisation annuels sur la base du plan d'attribution 2018

Année 1 : 2018	Inférieure à -1,0 %	Entre -1,0 % et 1,0 %	Égale à 1,0 %	Entre 1,0 % et 4,0 %	Égale à 4,0 %	Entre 4,0 % et 6,0 %	Supérieure à 6,0 %
Année 2 : 2019	À définir sur la base des objectifs 2019 qui seront communiqués au marché						
Année 3 : 2020	À définir sur la base des objectifs 2020 qui seront communiqués au marché						

(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.

Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.

#### 2) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions :

Taux de réalisation annuel <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup> - 50 bps)	Entre (BB <sup>(2)</sup> - 50 bps) et BB	Égale à BB <sup>(2)</sup>	Entre BB <sup>(2)</sup> et BH <sup>(3)</sup>	Égale à BH <sup>(3)</sup>	Entre BH <sup>(3)</sup> et (BH <sup>(3)</sup> + 50 bps)	Supérieure à (BH <sup>(3)</sup> + 50 bps)

#### Illustration de la détermination des taux de réalisation annuels sur la base du plan d'attribution 2018

Année 1 : 2018	Inférieure à 19,5 %	Entre 19,5 % et 20,0 %	Égale à 20,0 %	Entre 20,0 % et 20,5 %	Égale à 20,5 %	Entre 20,5 % et 21,0 %	Supérieure à 21,0 %
Année 2 : 2019	À définir sur la base des objectifs 2019 qui seront communiqués au marché						
Année 3 : 2020	À définir sur la base des objectifs 2020 qui seront communiqués au marché						

(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.



Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.

### 3) Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe :

Taux de réalisation annuel <sup>(1)</sup>	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 du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.

Au total, avec l'application de ces critères de performance, le nombre final d'actions définitivement attribuées pourrait ainsi varier entre 0 % et 150 % du nombre initial.

Aucun instrument de couverture des actions attribuées dans le cadre de cette autorisation ne serait mis en place par la Société.

Le Conseil d'administration serait autorisé à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société, de manière à préserver le droit des bénéficiaires.

En cas d'attribution d'actions à émettre, la présente autorisation emporterait, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des attributaires à leur droit préférentiel de souscription et à la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires.

La présente autorisation serait valable 38 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 30 mai 2018. En cas de vote favorable, cette autorisation priverait d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

À titre d'information, veuillez noter que la Société a mis en œuvre la précédente délégation qui avait été consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016 : en effet, le Conseil d'administration a autorisé le 27 mai 2016, l'attribution d'un nombre total cible d'actions de 498 129, soit 0,19 % du capital social au 27 mai 2016 ; l'attribution au dirigeant mandataire social représentant 5,04 % de l'attribution totale et le 31 mai 2017, l'attribution d'un nombre total cible d'actions de 483 283, soit 0,18 % du capital social au 31 mai 2017 ; l'attribution au dirigeant mandataire social représentant 2,53 % de l'attribution totale.

### Renouvellements des autorisations financières (résolutions 18 à 25)

Les résolutions 18 à 25 portent sur les délégations financières qui seraient consenties à votre Conseil d'administration. Ces résolutions ont pour objet de renouveler certaines autorisations déjà mises en place et approuvées par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016 arrivant à expiration, et de confier au Conseil d'administration la gestion financière de la Société, en l'autorisant notamment à émettre des valeurs mobilières dans certaines hypothèses et selon certaines conditions en fonction des opportunités de marché et des besoins en financement du Groupe.

Chaque résolution présentée répond à un objectif spécifique pour lequel votre Conseil d'administration serait autorisé à émettre des valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription selon les cas.

Le vote de ces résolutions permettrait à votre Conseil d'administration de disposer d'une certaine flexibilité en le dispensant de la convocation d'une Assemblée Générale à chaque projet d'émission respectant les plafonds maximums strictement déterminés pour chacune des autorisations et rappelés dans le tableau de synthèse ci-dessous (en effet, au-delà de ces plafonds maximums, votre Conseil d'administration aurait besoin de solliciter auprès de vous une nouvelle autorisation). Votre Conseil d'administration pourrait ainsi adapter plus rapidement, en fonction des opportunités de marché, la nature des valeurs mobilières à émettre et la qualité des investisseurs concernés, et pourrait ainsi obtenir des financements dans de meilleurs délais pour répondre aux besoins de la Société et aux impératifs des marchés financiers.

## Tableau de synthèse des plafonds d'autorisations financières qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 mai 2018

Nature des autorisations	Résolution	Plafond	Plafond global (25 <sup>e</sup> résolution)	Maintien du droit préférentiel de souscription ?	Durée	Date d'expiration
				Oui / Non		
Émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes avec maintien du droit préférentiel de souscription	18 <sup>e</sup> résolution	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 200 M€, soit environ 18,74 % du capital social Titres de créance : 2 Md€	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées : 200 M€, soit environ 18,74 % du capital social	Oui	26 mois	30/07/2020
Émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription	19 <sup>e</sup> résolution	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 100 M€, soit environ 9,37 % du capital social	Montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) susceptibles d'être émis : 2 Md€	Non	26 mois	30/07/2020
Émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription	20 <sup>e</sup> résolution	Montant nominal total des titres de créance susceptibles d'être émis : 1 Md€		Non	26 mois	30/07/2020
Augmentation du montant des émissions sur le fondement des résolutions 18, 19 et/ou 20 en cas de demandes excédentaires	21 <sup>e</sup> résolution	15 % de l'émission initiale		Dépend de l'émission sur laquelle porte la sur-allocation	26 mois	30/07/2020
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe	23 <sup>e</sup> résolution	25 M€ S'impute sur le plafond de 100 M€ fixé par les résolutions 19 et 20		Non	26 mois	30/07/2020
Émission d'actions pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société	24 <sup>e</sup> résolution	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 5 % du capital (soit environ 53,36 M€) S'impute sur le plafond de 100 M€ fixé par les résolutions 19 et 20 Montant nominal total des titres de créance susceptibles d'être émis : 1 Md€ S'impute sur le plafond de 1 Md€ fixé par les résolutions 19 et 20		Non	26 mois	30/07/2020
Renouvellement du programme de rachat d'actions	14 <sup>e</sup> résolution	10 % du capital (soit 106,72 M€)			18 mois	30/11/2019
Réduction de capital par annulation d'actions	16 <sup>e</sup> résolution	10 % du capital, par périodes de 24 mois			18 mois	30/11/2019
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	22 <sup>e</sup> résolution	100 M€			26 mois	30/07/2020



### **Caractéristiques des résolutions financières proposées à l'Assemblée Générale du 30 mai 2018 par rapport aux résolutions financières qui avaient été approuvées par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016**

En ce qui concerne les plafonds applicables, les résolutions qui vous sont proposées présentent les mêmes caractéristiques que celles qui avaient été approuvées par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

#### **Informations sur le droit préférentiel de souscription**

Pour rappel, toute augmentation de capital en numéraire vous ouvre en principe un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles vous permettant de souscrire, pendant un certain délai, un nombre d'actions proportionnel à votre participation au capital social. Ce droit préférentiel de souscription est détachable des actions et est négociable pendant toute la durée de la souscription.

Nous attirons votre attention sur le fait que le vote de certaines résolutions donnerait lieu à des augmentations de capital avec suppression de ce droit préférentiel de souscription pour les raisons suivantes :

- en fonction des conditions de marché, la suppression de votre droit préférentiel de souscription pourrait être nécessaire pour réaliser une émission de valeurs mobilières dans de meilleures conditions, et ce notamment et à titre d'exemple, dans les hypothèses où la réussite de l'opération repose sur la capacité de la Société à opérer rapidement, en cas de placement à l'étranger ou en cas d'offre d'échange. La suppression de votre droit préférentiel de souscription pourrait ainsi, dans certains cas, permettre à la Société de trouver plus rapidement les capitaux nécessaires à ses investissements en raison de conditions d'émission plus favorables (notamment et à titre d'illustration, en accédant plus rapidement à des investisseurs qualifiés au sens de la réglementation) ;
- de plus, le vote de certaines résolutions entraîne, de par la loi, la renonciation expresse à votre droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des émissions ou des attributions (notamment lors des augmentations de capital réservées aux adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise).

Dans ces conditions, il vous est ainsi proposé de déléguer au Conseil d'administration les compétences suivantes, étant précisé que s'il devait en faire usage, votre Conseil d'administration établirait, conformément à la réglementation applicable, un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission arrêtée. Ce rapport ainsi que celui des Commissaires aux comptes seraient ensuite mis à votre disposition au siège social puis vous seraient présentés lors de la prochaine Assemblée Générale.

#### **Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (18<sup>e</sup> résolution)**

L'utilisation de cette autorisation pourrait permettre à votre Conseil d'administration de renforcer la structure financière et les capitaux propres de la Société et/ou de contribuer au financement d'un programme d'investissement.

Les actionnaires exerçant leurs droits préférentiels de souscription ne supporteraient pas de dilution et ceux n'exerçant pas leurs droits préférentiels de souscription pourraient les céder.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **maintien de votre droit préférentiel de souscription ;**
- **plafonds applicables :**
  - montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 200 millions d'euros, soit, à ce jour, environ 18,74 % du capital social,
  - montant nominal total des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis : 2 milliards d'euros,
  - l'autorisation s'imputerait également sur le plafond global prévu à la vingt-cinquième résolution de (i) 200 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières et (ii) 2 milliards d'euros en ce qui concerne le montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) émis ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**
- **durée de l'autorisation : 26 mois.**

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quatorzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

#### **Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (19<sup>e</sup> résolution)**

La Société pourrait ainsi accéder à des financements en faisant appel à des investisseurs ou actionnaires de la Société ; cette diversification des sources de financement pouvant s'avérer utile à la Société.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription ;**
- **plafonds applicables :** les plafonds suivants respectent les recommandations de la majorité des agences de conseil en vote (*Proxy Advisors*) et ne pourront donner lieu à des augmentations de capital supérieures à 10 % du montant du capital de la Société au jour de l'Assemblée Générale :
  - 100 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme. Ce montant s'imputerait également sur le plafond nominal fixé à la vingtième résolution et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la vingt-cinquième résolution,

- 1 milliard d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des titres (y compris obligations). Ce montant s'imputerait également sur le plafond fixé par la vingtième résolution et sur le plafond global de 2 milliards d'euros fixé à la vingt-cinquième résolution ;

■ **prix :**

- en ce qui concerne les actions : le prix d'émission serait au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote de 5 % après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
- en ce qui concerne les valeurs mobilières : le prix d'émission et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourrait donner droit, seraient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, serait, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini au paragraphe précédent ;

- **droit de priorité** : votre Conseil d'administration pourrait décider de vous conférer un droit de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission ; étant précisé qu'à la différence du droit préférentiel de souscription, ce droit de priorité n'est pas négociable ;

- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société** ;

- **durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quinzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

**Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (20<sup>e</sup> résolution)**

Cette autorisation permettrait à la Société de bénéficier d'un mode de financement plus rapide qu'une augmentation de capital par offre au public et lui ouvrirait la possibilité d'accéder plus simplement aux investisseurs qualifiés.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription** ;

- **plafonds applicables** : les plafonds suivants respectent les recommandations de la majorité des agences de conseil en vote (*Proxy Advisors*) et ne pourront donner lieu à des

augmentations de capital supérieures à 10 % du montant du capital de la Société au jour de l'Assemblée Générale :

- 100 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation. Ce montant s'imputerait également sur le plafond nominal fixé à la dix-neuvième résolution et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la vingt-cinquième résolution,
- 1 milliard d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations). Ce montant s'imputerait également sur le plafond fixé par la dix-neuvième résolution et sur le plafond global de 2 milliards d'euros fixé à la vingt-cinquième résolution,
- en tout état de cause, et conformément à la réglementation applicable, le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu de la présente délégation ne pourrait excéder par an, 20 % du capital social à la date d'émission (seuil légal calculé au jour du présent rapport et communiqué à titre informatif) ;

■ **prix :**

- en ce qui concerne les actions : le prix d'émission des actions serait au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
- en ce qui concerne les valeurs mobilières : le prix d'émission et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière pourrait donner droit, seraient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, serait, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini au paragraphe précédent ;

- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société** ;

- **durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la seizième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

**Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant des émissions, réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, en cas de demandes excédentaires (21<sup>e</sup> résolution)**

En permettant d'augmenter le montant de l'opération initialement envisagée, ce dispositif tend à éviter la réduction des souscriptions en cas de fortes demandes.



Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **limite** : selon la réglementation applicable, soit à ce jour, 15 % de l'émission initiale ;
- **délai** : selon la réglementation applicable, soit à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription ;
- **plafonds applicables** : les plafonds applicables sont ceux fixés par la résolution en application de laquelle l'émission initiale est réalisée ;
- **prix** : il serait identique à celui retenu pour l'émission initiale ;
- **droit préférentiel de souscription** : il serait ou non maintenu en fonction de l'émission sur laquelle porte la surallocation ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société** ;
- **durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-septième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

#### **Délégation aux fins de décider d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise (22<sup>e</sup> résolution)**

Une telle opération n'affecte pas les droits des actionnaires puisque dans ces conditions, l'augmentation de capital de la Société ne s'effectue pas avec un apport de fonds mais simplement par un virement direct au compte « capital ». Cette opération se traduit par l'émission d'actions nouvelles attribuées à tous les actionnaires au jour de la décision d'incorporation au capital ou par l'augmentation de la valeur de l'action nominale des actions existantes.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **plafond** : 100 millions d'euros. Ce plafond serait indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières qui seraient autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 ;
- **moyens utilisés** :
  - attribution d'actions,
  - augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou
  - combinaison de ces deux modalités ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société** ;
- **durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-huitième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

#### **Délégation aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (23<sup>e</sup> résolution)**

Les autorisations qui seraient consenties au Conseil d'administration en vertu des précédentes résolutions emportent l'obligation légale corrélative de vous présenter un projet de résolution permettant une éventuelle augmentation de capital réservée aux salariés.

Il vous est par conséquent proposé de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 3344-1 du Code du travail, dès lors que ces salariés ou anciens salariés seraient adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions analogues).

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription** au profit des adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise ;
- **plafonds applicables** :
  - 25 millions d'euros,
  - l'autorisation s'imputerait sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé aux dix-neuvième et vingtième résolutions et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la vingt-cinquième résolution ;
- **prix** : le prix de souscription des actions nouvelles serait égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée d'une décote qui ne pourrait être supérieure à la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration, avec faculté pour votre Conseil d'administration de réduire cette décote.

Dans le cadre de cette délégation, le Conseil d'administration pourrait attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en substitution de la décote éventuelle et/ou de l'abondement, dans les limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;

- **durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait, à compter de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-neuvième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

**Délégation consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des titulaires des titres de capital ou valeurs mobilières objet des apports en nature (24<sup>e</sup> résolution)**

Par la vingt-quatrième résolution, il vous est proposé de déléguer au Conseil d'administration tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières complexes en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Cette délégation permettrait la réalisation d'opérations de croissance externe en France ou à l'étranger ou le rachat de participations minoritaires au sein du Groupe sans impact sur la trésorerie de la Société.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription** en faveur des titulaires des titres ou valeurs mobilières, objets des apports en nature ;
- **plafonds applicables :**
  - 5 % du capital social au moment de l'émission en ce qui concerne le montant nominal des augmentations de capital immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées. Ce montant s'imputerait également sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par les dix-neuvième et vingtième

résolutions et sur le plafond global de 200 millions d'euros prévu à la vingt-cinquième résolution,

- 1 milliard d'euros en ce qui concerne les titres de créance. Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputerait également sur le plafond de 1 milliard d'euros fixé par les dix-neuvième et vingtième résolutions et sur le plafond global de 2 milliards d'euros relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingt-cinquième résolution ;

■ **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**

■ **durée de l'autorisation : 26 mois.**

Cette délégation se substituerait à compter de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingtième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Pour information, le récapitulatif complet des délégations et autorisations encore en vigueur accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration, ainsi que de leur utilisation sur l'exercice figure dans le chapitre 9.2.1.1 du document de référence de la Société.

**Pouvoirs pour formalités (26<sup>e</sup> 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 30 mai 2018.

**Fait le 20 mars 2018, Le Conseil d'administration**



## Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018

### I. RÉSOLUTIONS À TITRE ORDINAIRE

#### Première résolution (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017)

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 2017, du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice 2017, approuve les comptes sociaux de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice de 247 048 335,96 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 32 447 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 11 172 euros.

#### Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017)

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 2017 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 711,2 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 2017 s'élève à 247 048 335,96 euros ;
2. constate, en l'absence de report à nouveau, que le bénéfice distribuable au titre de l'exercice 2017 est égal au montant du bénéfice de l'exercice, soit 247 048 335,96 euros ;
3. décide d'affecter la quote-part de la réserve légale excédant 10 % du capital social, soit 208 649,20 euros, au poste « autres réserves » ;

4. décide de diminuer le poste de réserves indisponibles pour actions propres, d'un montant de 674 840,26 euros pour le ramener à un montant de 2 714 151,67 euros ;
5. décide d'affecter le montant de 674 840,26 euros ainsi prélevé sur les réserves indisponibles pour actions propres au poste « autres réserves » ;
6. décide de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,26 euro par action, soit un montant global de 336 118 384,98 euros sur la base du nombre d'actions constituant le capital social au 31 décembre 2017 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, étant précisé que le montant du dividende sera prélevé (i) à hauteur de 247 048 335,96 euros sur le bénéfice distribuable, (ii) à hauteur de 883 489,46 euros sur le poste « autres réserves » et (iii) pour le solde 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 266 760 623 actions composant le capital social au 31 décembre 2017 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, le montant global du dividende et le montant prélevé sur le poste « prime d'émission » seront ajustés en conséquence.

La date de détachement du dividende est le 1<sup>er</sup> juin 2018 et le dividende sera mis en paiement le 5 juin 2018.

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, en conséquence, le montant qui sera prélevé sur le poste « prime d'émission ».

Concernant le traitement fiscal du dividende de 1,26 euro par action proposé aux actionnaires de la Société, 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 0,93 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 % prévu à l'article 223

sexies 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 2018 sauf demande de dispense formulée dans les conditions prévues à l'article 242 quater du CGI ;

■ à hauteur de 0,33 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 2014, 2015 et 2016 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 :

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
2014	266 480 956 actions de 4 €	1,10 €*	0,93 €	0 €
2015	267 006 775 actions de 4 €	1,15 €**	0,72 €	0 €
2016	266 508 331 actions de 4 €	1,19 €***	0,79 €	0 €

\* Une fraction de 0,17 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2014 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 0,43 € 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.

#### Quatrième résolution (Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017)

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 2017 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, 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 2017, annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 20 mars 2018 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2018 », paragraphe 20.2.2 « Rémunérations et avantages de toute nature des mandataires sociaux ».

#### Cinquième résolution (Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018 : 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, en raison de son mandat à compter du 8 février 2018)

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 2017, annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 20 mars 2018 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2018 », paragraphe 20.2.1 « 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 et présentation des projets de résolution sur la politique de rémunération des 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 8 février 2018, en raison de son mandat.



### **Sixième résolution (Politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2018 : 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 à compter du 8 février 2018)**

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 2017 annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 20 mars 2018 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2018 », paragraphe 20.2.1 « 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 et présentation des projets de résolution sur la politique de rémunération des 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 8 février 2018, en raison de son mandat.

### **Septième résolution (Approbation de l'engagement de non-concurrence de Monsieur Benoît Coquart, assorti d'une indemnité)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'engagement de non-concurrence assorti d'une indemnité conclu entre Monsieur Benoît Coquart et la Société dans les conditions décrites dans ce rapport.

### **Huitième résolution (Approbation des engagements pris par la Société au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart relatifs au régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies et au régime complémentaire obligatoire « frais de santé » et régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité »)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve les engagements pris par la Société à l'égard de Monsieur Benoît Coquart relatifs au régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies et au régime complémentaire obligatoire « frais de santé » et régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité » dans les conditions décrites dans ce rapport.

### **Neuvième résolution (Fixation des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, fixe à 900 000 euros le montant maximum des jetons de présence alloués au Conseil d'administration à compter de l'exercice commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et pour chacun des exercices suivants, jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement.

### **Dixième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Olivier Bazil)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat d'administrateur de Monsieur Olivier Bazil viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2022 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### **Onzième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Gilles Schnepf)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat d'administrateur de Monsieur Gilles Schnepf viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2022 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### **Douzième résolution (Nomination de Monsieur Edward A. Gilhuly 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 Edward A. Gilhuly, 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 2022 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### **Treizième résolution (Nomination de Monsieur Patrick Koller 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 Patrick Koller, 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 2022 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### Quatorzième 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 intervenant en toute indépendance, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
  - de mettre en œuvre (i) tout plan d'attribution d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce 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 seizième résolution ci-après, ou
- de toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange des actions pourront être réalisés, directement ou indirectement, notamment par tout tiers agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par le dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce, à tous moments dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires, en dehors des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société, 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

### **Quinzième résolution (Modification de l'article 9 des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés en application de la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et de sa proposition quant à la durée du mandat du ou des administrateurs représentant les salariés et après avoir pris note de l'avis favorable du Comité Central d'Entreprise de la Société, décide, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, de modifier comme suit, à compter de ce jour, l'article 9 des statuts de la Société afin de permettre la nomination d'administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration.

#### **Article 9 – Administration**

##### **9.1 Dispositions relatives aux administrateurs nommés par l'Assemblée Générale**

Inchangé [La Société 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.

Sous réserve des exceptions légales, chaque administrateur doit être propriétaire de cinq cent (500) actions au moins, inscrites au nominatif, pendant toute la durée de son mandat.

La durée des fonctions des administrateurs est de quatre (4) ans. Elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de l'administrateur. Les administrateurs sont toujours rééligibles.

Lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'Administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à couvrir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Aucune personne physique ayant passé 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 passé 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.]

##### **9.2 Dispositions relatives aux administrateurs représentant les salariés**

*Dès lors que la Société répond aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration comprend en outre un ou deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le Comité Central d'Entreprise.*

*Un administrateur représentant les salariés est désigné lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale est inférieur ou égal à douze. Deux administrateurs représentant les salariés sont désignés lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale est supérieur à douze.*

*Le nombre de membres du Conseil d'Administration à prendre en compte pour déterminer le nombre d'administrateurs représentant les salariés est apprécié à la date de désignation des administrateurs représentant les salariés. Le cas échéant, les administrateurs élus par les salariés en vertu de l'article L. 225-27 du Code de commerce et les administrateurs représentant les salariés actionnaires nommés en vertu de l'article L. 225-23 du Code de commerce ne sont pas pris en compte à ce titre.*

*Conformément à l'article L. 225-28 du Code de commerce, le ou les administrateurs désignés doivent être titulaires d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, antérieur de deux années au moins à leur nomination.*

*Il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation, en application de la loi et du présent article, d'un administrateur représentant les salariés, quelle qu'en soit la raison, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'Administration.*

*La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de quatre (4) ans et 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 dudit administrateur.*

*Si le nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale devient égal ou inférieur à douze, les mandats des deux administrateurs représentant les salariés se poursuivent jusqu'à leur terme normal.*

*Si à l'issue d'une assemblée générale, le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale devient supérieur à douze, le Comité Central d'Entreprise désigne le deuxième administrateur représentant les salariés au plus tard dans les six (6) mois de ladite Assemblée Générale.*

*En cas de vacance, par décès, démission, révocation, rupture du contrat de travail ou pour toute autre cause que ce soit, d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 du Code*

de commerce. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur (ou des administrateurs) représentant les salariés, le Conseil d'Administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Par exception à la règle prévue à l'article 9.1. des présents statuts pour les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions.

Si la Société vient à ne plus être soumise à l'obligation prévue à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le mandat du ou des administrateurs représentant les salariés prendra fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'Administration aura constaté la sortie du champ de l'obligation de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Sous réserve des dispositions du présent article ou de la loi, les administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus à l'article L. 225-17 du Code de commerce, ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1 dudit Code. »

Le reste de l'article 9 demeure inchangé (sous réserve des ajustements liés à la numérotation).

### **Seizième 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.

### **Dix-septième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration aux fins de décider d'une ou plusieurs attributions gratuites d'actions au bénéfice des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées ou de certains d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, et notamment à l'article L. 225-197-6 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;
2. décide que les bénéficiaires des attributions devront être des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux ou de certaines catégories d'entre eux, de la Société ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
3. décide que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, les conditions d'attribution et le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
4. décide que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra excéder 1,5 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution, étant précisé que le nombre total d'actions ainsi défini ne tient pas compte des ajustements qui pourraient être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions ;
5. prend acte que si des attributions sont consenties aux mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1 II, alinéa 1 et 2 du Code de commerce, elles ne pourront l'être que dans les conditions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce ;
6. décide que le nombre d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux de la Société en vertu de la présente résolution ne pourra pas représenter plus de 10 % de l'ensemble des attributions effectuées par le Conseil d'administration en vertu de la présente résolution ;
7. décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans, qui sera fixée par le Conseil d'administration, et que le Conseil d'administration aura la



faculté de fixer une période de conservation à compter de la fin de la période d'acquisition ;

8. décide que, par exception à ce qui précède, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et troisième catégorie des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive avant le terme de la période d'acquisition et les actions immédiatement cessibles ;
9. décide que l'acquisition définitive par l'ensemble des bénéficiaires des actions attribuées en vertu de la présente résolution sera assujettie à une ou plusieurs conditions de performance qui seront définies par le Conseil d'administration sur une période minimale de trois ans ;
10. autorise le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société, telles que visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, de manière à préserver le droit des bénéficiaires ;
11. décide également que le Conseil d'administration déterminera, le cas échéant, les modalités de détention des actions pendant toute la période de conservation des actions, le cas échéant, et procédera aux prélèvements nécessaires sur les réserves, bénéfices ou primes dont la Société a la libre disposition afin de libérer les actions à émettre au profit des bénéficiaires ;
12. prend acte de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emporte, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des attributaires à leur droit préférentiel de souscription et à la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires.

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 déterminer les conditions et modalités d'attribution des actions, arrêter la liste des bénéficiaires ou des catégories de bénéficiaires, fixer le nombre d'actions pouvant être attribuées à chacun d'entre eux, déterminer les dates des attributions et la ou les conditions de performance, prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées.

L'Assemblée Générale décide également que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour constater la ou les augmentations de capital résultant desdites attributions, modifier les statuts de la Société en conséquence, effectuer toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution ainsi que toutes les déclarations nécessaires auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout

ce qui sera utile ou nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation, donnée pour une durée de 38 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, pourra être utilisée en une ou plusieurs fois et prive d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

### **Dix-huitième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 et suivants (et notamment l'article L. 225-129-2) et L. 228-91 et suivants :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;
2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 200 millions d'euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie), cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, étant précisé que ce montant nominal total s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt-cinquième résolution ;

3. décide en outre que le montant nominal total des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 2 milliards d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingt-cinquième résolution ;
4. décide que les actionnaires pourront exercer leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, dans les conditions et limites fixées par le Conseil d'administration. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;
5. prend acte que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
6. décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé qu'en cas d'attribution gratuite de bons autonomes, le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondant seront vendus ;
7. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
8. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice

des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions nouvelles de la Société ;

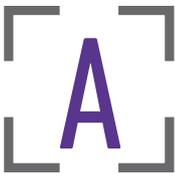
9. le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
10. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quatorzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

#### **Dix-neuvième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider l'émission, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs



monnaies, par voie d'offres au public, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables ;

2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 100 millions d'euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie), cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. Il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par la vingtième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-cinquième résolution ;
3. décide que le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies). Il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond d'un milliard d'euros fixé par la vingtième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-cinquième résolution ;
4. décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres au public, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier réalisées sur le fondement de la vingtième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;
6. décide toutefois que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, d'une durée qu'il fixera conformément à la loi et aux dispositions réglementaires, sur tout ou partie de l'émission, en application des dispositions de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, cette priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables ;
7. prend acte que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
8. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
9. décide que :
  - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote maximale de 5 % après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
  - le prix d'émission des valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;
10. décide que le Conseil d'administration pourra, dans les plafonds visés aux paragraphes 2 et 3 ci-dessus, procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières, en rémunération de titres apportés à toute offre publique comportant une composante échange (à titre principal ou subsidiaire) initiée par la Société, en France ou à l'étranger, sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, dans les conditions et sous les réserves prévues à l'article L. 225-148 du Code de commerce, auquel cas l'émission n'est pas soumise aux règles de prix prévues au paragraphe 9 ci-dessus, et décide en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ou valeurs mobilières ;
11. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme

et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, arrêter les prix et conditions des émissions (en ce compris la parité d'échange en cas d'offre publique comportant une composante échange initiée par la Société), fixer les montants à émettre (si applicable, au vu du nombre de titres présentés à une offre publique initiée par la Société), fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions nouvelles de la Société ;

12. le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
13. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quinzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

### **Vingtième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider l'émission, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;
2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder (a) le montant nominal de 100 millions d'euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie), cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, et, en tout état de cause, (b) le plafond prévu par la loi (soit, à titre indicatif, à ce jour, 20 % du capital social de la Société (au moment de l'émission) par an) ; il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-cinquième résolution ;
3. décide que le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en



cas d'émission en autres monnaies) ; il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond d'un milliard d'euros fixé par la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-cinquième résolution ;

4. décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres au public réalisées sur le fondement de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières qui seraient émises dans le cadre de la présente délégation ;
6. prend acte que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
7. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
8. décide que :
  - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote maximale de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
  - le prix d'émission des valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;
9. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les

caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions nouvelles de la Société ;

10. le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
11. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la seizième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

### **Vingt-et-unième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration d'augmenter le montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, dans les délais et limites prévus par la loi et la réglementation applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée Générale, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale), pour chacune des émissions de titres avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription décidée en application des dix-huitième, dix-neuvième et/ou vingtième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, l'augmentation du nombre de titres à émettre, sous réserve du respect du plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est décidée ;
2. décide que le montant nominal de l'augmentation décidée en vertu de la présente résolution s'imputera sur le premier plafond, et le cas échéant, en cas d'émission de titres de créances, sur le second plafond prévu à la vingt-cinquième résolution.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la réglementation applicable, la présente délégation.

Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-septième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

### **Vingt-deuxième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait légalement et statutairement admise, sous la forme d'attribution d'actions ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités ;
2. décide que le montant nominal global des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 100 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre d'actions nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ; il est précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions d'actions et de valeurs mobilières complexes autorisées ou déléguées par la présente Assemblée Générale ;
3. décide, en cas d'attribution d'actions, que (i) les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; étant précisé que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation applicables, et (ii) que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'anciennes actions bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
4. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment :
  - de déterminer les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,
  - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations



envisagées, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de réserves disponibles, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital susceptible(s) d'être réalisée(s) en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts ;

5. le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-huitième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

### **Vingt-troisième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-138-I, L. 225-138-1, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de procéder à l'émission (i) d'actions de la Société (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et anciens salariés, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou toutes autres structures ou entités permises par les dispositions légales et réglementaires applicables, de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 3344-

1 du Code du travail, dès lors que ces salariés ou anciens salariés sont adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) ;

2. autorise le Conseil d'administration dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en substitution de la décote éventuelle visée au point 4 ci-dessus et/ou de l'abondement, dans les limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. décide que le montant nominal global des augmentations de capital immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 25 millions d'euros, étant précisé que cette limite ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. Il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur les plafonds de 100 millions d'euros fixés par les dix-neuvième et vingtième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-cinquième résolution ;
4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée d'une décote qui ne pourra être supérieure à la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration (à savoir à ce jour inférieur de plus de 20 % à ce prix d'admission ou à cette moyenne, ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix ans) étant précisé que le Conseil d'administration pourra réduire ou supprimer cette décote s'il le juge opportun, notamment afin de satisfaire les exigences des droits locaux applicables ;
5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente autorisation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit aux actions gratuites ou valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises par application de la présente résolution ;
6. décide également que, dans le cas où les bénéficiaires n'auraient pas souscrit dans le délai imparti la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure ;

7. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet notamment de :
- déterminer les adhérents ou les entités qui pourront bénéficier de l'offre de souscription et le nombre maximal d'actions pouvant être souscrites par chaque bénéficiaire,
  - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement, en fonction notamment des dispositions légales et réglementaires en vigueur,
  - consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres,
  - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription, les modalités et le délai de libération des actions souscrites et le prix d'émission des titres,
  - déterminer toutes les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital,
  - arrêter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre,
  - décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
  - constater la réalisation des augmentations de capital,
  - modifier en conséquence les statuts de la Société,
  - procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de réserves disponibles, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et
  - plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur, notamment toutes démarches en vue de la cotation des actions créées.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-neuvième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

**Vingt-quatrième résolution (Délégation consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission 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 des actionnaires au profit des titulaires des titres de capital ou valeurs mobilières objet des apports en nature)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'émission (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dans la limite de 5 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Le montant nominal des augmentations de capital immédiates ou à terme résultant des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) les plafonds de 100 millions d'euros fixés par les dix-neuvième et vingtième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-cinquième résolution.

Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies) ; il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) les plafonds d'un milliard d'euros fixés par les dix-neuvième et vingtième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale et (ii) sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingt-cinquième résolution.



Le Conseil d'administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale décide de supprimer, en faveur des titulaires des titres ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières ainsi émises et prend acte en tant que de besoin que la présente délégation emporte renonciation par les porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment pour approuver l'évaluation des apports et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, déterminer le nombre, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts, procéder à la cotation des actions et valeurs mobilières complexes à émettre, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de primes d'apport, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées.

Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingtième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

### **Vingt-cinquième résolution (Plafond général des délégations de compétence)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu des délégations au Conseil d'administration résultant des dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt-et-unième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale :

- le montant nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières ne pourra excéder 200 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ;
- le montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) émis ne pourra excéder 2 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte).

### **Vingt-sixième 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.





Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

**SIÈGE SOCIAL**

128, avenue de Lattre de Tassigny  
87045 Limoges Cedex, France  
+33 (0) 5 55 06 87 87

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

🐦 @legrand

