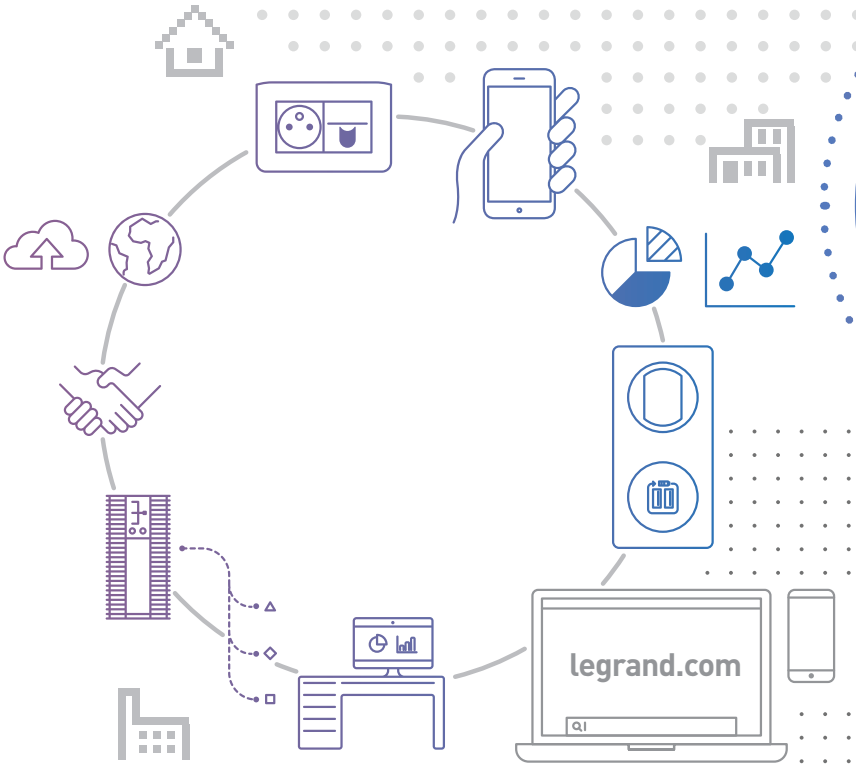
LES ESSENTIELS LEGRAND

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2020



legrand®

SOMMAIRE

1 RAPPORT INTÉGRÉ 5

2 PRÉSENTATION DU GROUPE 25

2.1 - Legrand et son métier 26
2.2 - Une stratégie de croissance rentable basée sur le développement de *leaderships* 36
2.3 - Une organisation au service de la stratégie et des clients 44
2.4 - Autres informations 49

3 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 53

3.1 - Environnement et organisation du contrôle interne et de la gestion des risques 54
3.2 - Dispositif de contrôle interne 56
3.3 - Dispositif de gestion des risques 57
3.4 - Dispositif d'audit interne 58
3.5 - Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière 59
3.6 - Facteurs de risques et dispositifs de maîtrise en place 61
3.7 - Assurances et couverture des risques 71

4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE ET DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 73

4.1 - Stratégie RSE du Groupe 74
4.2 - Interagir de façon éthique au sein du *business ecosystem* 89
4.3 - S'engager pour les collaborateurs et les communautés 104
4.4 - Limiter l'impact environnemental 122
4.5 - Devoir de vigilance 140
4.6 - Synthèse des indicateurs et tables de correspondances 150
4.7 - Rapport des Commissaires aux comptes 161

5 RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020 167

5.1.- Note préliminaire 168
5.2.- Evénements marquants de l'exercice 168
5.3.- Résultat opérationnel 170
5.4.- Comparaison des résultats annuels 2020 et 2019 174
5.5.- Flux de trésorerie et endettement 179
5.6.- Investissements 180
5.7.- Engagements hors bilan 181
5.8.- Variation des taux de change 181
5.9.- Informations quantitatives et qualitatives concernant les risques financiers 181
5.10.- Résumé des principes comptables significatifs 182
5.11.- Nouvelles publications relatives aux normes IFRS 182
5.12.- Informations sur les tendances et perspectives d'avenir 183
5.13.- Résultats financiers consolidés au cours des cinq derniers exercices 183
5.14.- Informations financières sélectionnées 184

6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 187

6.1 - Administration et direction de la Société 188
6.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux 220

7 ACTIONNARIAT 271

7.1 - Répartition du capital social 272
7.2 - Options de souscription ou d'achat d'actions 274
7.3 - Actions de performance 276
7.4 - Conventions réglementées 277

8 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE 279

8.1 - États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 280
8.2 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 338
8.3 - Honoraires des Commissaires aux comptes 342
8.4 - Politique de distribution de dividendes 343
8.5 - Procédures judiciaires et d'arbitrage 344
8.6 - Changement significatif de la situation financière et commerciale 344
8.7 - Contrats importants 344
8.8 - Investissements 344

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 347

9.1 - Informations concernant la Société 348
9.2 - Capital social 351
9.3 - Acte constitutif et statuts 356
9.4 - Identité des personnes responsables du document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 359

T TABLES DE CONCORDANCES 363

Table de concordance – Rapport Financier Annuel (article 222-3 du règlement général de l'AMF) 364
Table de concordance – Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 – annexes 1 et 2 364
Table de concordance – Rapport de gestion (incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise) 369

A ANNEXES 373

Annexe 1 - Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 374
Annexe 2 - Rapport de gestion sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 393
Annexe 3 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 417

2020

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

INCLUANT LE RAPPORT INTÉGRÉ

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

AMF

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 12 avril 2021, auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le présent document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché règlementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

NOTE

Les termes « **Groupe** » et « **Legrand** » renvoient à la Société (définie au point 9.1 du présent document d'enregistrement universel), 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 d'enregistrement universel pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 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 d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel donnent des estimations fidèles et adéquates de la taille de ses marchés et reflètent fidèlement sa position concurrentielle sur ses marchés. Toutefois, les études internes, estimations, recherches effectuées sur les marchés et informations publiquement disponibles, que Legrand considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et Legrand ne peut pas garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés obtiendrait les mêmes résultats. En outre, les concurrents de Legrand peuvent définir les marchés de Legrand d'une manière différente. Dans la mesure où les données relatives aux tailles et parts de marché sont des estimations de Legrand, elles ne constituent pas des données issues des comptes consolidés et Legrand recommande aux lecteurs de ne pas se fonder de manière indue sur ces informations.

Le présent document d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel ou, même si ces éléments sont conformes aux informations prospectives mentionnées dans le présent document d'enregistrement universel, 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 d'enregistrement universel. 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 d'enregistrement universel 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

1

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL 6

ACTEUR RESPONSABLE FACE À UNE CRISE INÉDITE 8

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE 10

STRATÉGIE INTÉGRÉE 12

PERFORMANCE INTÉGRÉE 16

MODÈLE D'AFFAIRES 18

MAÎTRISE DES RISQUES 20

GOUVERNANCE EXEMPLAIRE 22

MESSAGE
DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

2020, UN TEST INÉDIT POUR LES ENTREPRISES

Crise sanitaire et économique, volatilité inédite du chiffre d'affaires, absence de visibilité : l'année 2020 aura été à bien des égards un test pour les entreprises.

Dès le début de la crise, Legrand s'est attaché à avoir une approche responsable vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes :

- **protection des salariés,** avec la mise en place rapide des mesures sanitaires les plus strictes sur l'ensemble de ses géographies ;
- **service aux clients,** dont l'activité est essentielle aux économies dans lesquelles ils opèrent, avec la réouverture rapide de notre outil de production, logistique et de service, y compris au plus fort de la crise sanitaire ;
- **solidarité avec nos communautés,** avec de multiples initiatives locales, comme par exemple la création d'un fonds spécialement dédié aux Ehpad en France ;
- **équilibre des efforts demandés à chacun** avec, notamment, la baisse de la rémunération totale de l'équipe de direction et le maintien du dividende au niveau de l'année précédente au lieu de la hausse initialement prévue.

DES PERFORMANCES QUI DÉMONTRENT LA RÉSILIENCE DU MODÈLE DE LEGRAND

Dans ce contexte, les performances financières et extra-financières du Groupe en 2020 démontrent la belle résilience du modèle Legrand :

- le chiffre d'affaires enregistre un recul limité de -7,9 %, témoignant de la force des positions concurrentielles du Groupe mais aussi de sa capacité à aller chercher des opportunités de croissance, notamment dans les produits connectés, les produits pour *datacenters* ou l'assistance à l'autonomie ;
- les résultats démontrent une remarquable résistance, avec une marge opérationnelle ajustée de 19 % du chiffre d'affaires (20 % hors exceptionnel), un résultat net de 11 % du chiffre d'affaires et un *cash flow* libre qui dépasse le milliard d'euros pour la deuxième année consécutive, et s'établit à 17 % des ventes ;
- le taux de réalisation de la feuille de route RSE en 2020, 128 %, avec de très bonnes performances comme, par exemple, la baisse à périmètre constant de -17 % de nos émissions de CO_2 par rapport à 2019, en ligne avec les objectifs 2022, 2030 et 2050 de neutralité carbone communiqués en juillet, confirme la volonté de Legrand de déployer un modèle responsable même en période de crise.

“EN 2020, FACE À UN CONTEXTE INÉDIT ET PARTICULIÈREMENT IMPRÉVISIBLE, LEGRAND A DÉMONTRÉ LA CLARTÉ DE SA STRATÉGIE, LA SOLIDITÉ DE SON MODÈLE ET LA GRANDE RÉACTIVITÉ DE SES ÉQUIPES.”

LE RENFORCEMENT D'UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR SUR LE LONG TERME

Nous avons également mis à profit l'année 2020 pour renforcer notre modèle créateur de valeur sur le long terme.

Nous avons par exemple multiplié les initiatives visant à préparer notre croissance future :

- en poursuivant notre programme de développement et de lancement de nouveaux produits, notamment connectés, dans des domaines clés comme l'efficacité énergétique des bâtiments, l'amélioration des logements pour mieux y vivre, y travailler ou s'y soigner, la sécurité des biens et des personnes ou encore la rénovation des espaces de travail ;
- en travaillant activement au rachat de sociétés complémentaires – 4 nouvelles sociétés nous ont ainsi rejoints depuis le début de l'année 2020 – et à l'intégration et au déploiement des acquisitions réalisées précédemment ;
- ou encore, en poursuivant la digitalisation de notre *front-office* et notre *back-office*.

Nous avons également accéléré nos initiatives en termes de croissance responsable. Nous nous sommes ainsi engagés à réduire nos émissions de CO_2, en ligne avec l'objectif le plus ambitieux de l'accord de Paris visant à limiter l'augmentation des températures à 1,5°C. En complément, dès 2022, nous assurerons la neutralité carbone sur les scopes 1 et 2 et les déplacements des collaborateurs (partie du scope 3). Par ailleurs, nous proposerons à nos clients encore davantage de solutions leur permettant de réduire leurs propres émissions dans les bâtiments résidentiels et tertiaires.

BENOÎT COQUART,
DIRECTEUR GÉNÉRAL

2021 sera également la dernière année de notre quatrième feuille de route RSE dans laquelle nous avons pris des engagements ambitieux en termes de réduction d'émissions de CO_2, mais également d'accidents du travail, de mixité et de recyclage de nos déchets.

Au travers de ces initiatives, nous confirmons notre engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies à contribuer aux « Objectifs de Développement Durable » pour 2030.

Elles visent également à rendre encore plus tangible **notre raison d'être : améliorer les vies en transformant les espaces où les gens vivent, travaillent et se rencontrent, avec des infrastructures électriques et numériques, et des solutions connectées, qui sont simples, innovantes et durables.**

L'année 2020 aura une nouvelle fois démontré la force et la résilience du modèle de Legrand. Nous nous attacherons à poursuivre dès 2021 notre chemin de création de valeur durable, responsable et rentable au bénéfice de l'ensemble de nos parties prenantes.

Chiffre d'affaires
6,1 Md€

Plus de **36 700 collaborateurs**
à travers le monde

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

Capitalisation boursière
d'environ **21,2 Md€** à fin mars 2021.
Intégré notamment
au CAC 40 et CAC 40 ESG.

ACTEUR RESPONSABLE FACE À UNE CRISE INÉDITE

Dans un contexte inédit de crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19, Legrand a privilégié une attitude responsable et équilibrée envers l'ensemble de ses parties prenantes. Le Groupe a ainsi déployé de nombreuses initiatives tout en protégeant son modèle de développement rentable et durable.

5 PRIORITÉS

1 PROTÉGER LES COLLABORATEURS ET LES PARTENAIRES

La première priorité est de protéger la santé et la sécurité des collaborateurs et partenaires par :

- **l'application stricte des recommandations des autorités et de l'Organisation mondiale de la santé ;**
- le **déploiement rapide des meilleures pratiques à l'échelle du Groupe :** adaptation des méthodes de travail et d'interaction, fiches réflexes, télétravail, digitalisation de la relation commerciale, etc.

2 ACCOMPAGNER LES CLIENTS ET HONORER LES ENGAGEMENTS

La seconde priorité est d'assurer la continuité de service auprès des clients, dont l'activité est essentielle au bon fonctionnement de l'économie, tout en respectant les engagements pris :

- **maintien de la quasi-totalité des centres logistiques et de production ouverts ;**
- **poursuite ininterrompue des services de support aux clients** dans la plupart des zones géographiques, y compris au cœur de la crise ;
- **respect des échéances de paiement,** notamment pour les fournisseurs.

EN 2020, FACE À UNE CRISE INÉDITE, LEGRAND S'EST MOBILISÉ EN MULTIPLIANT LES INITIATIVES RESPONSABLES

AIDER LES COMMUNAUTÉS ET LES PLUS FRAGILES

De nombreuses initiatives solidaires, souvent portées par les salariés, comme :

- en **Europe,** livraison de matériel critique pour les structures de santé, production de composants pour respirateurs ;
- aux **États-Unis,** développement rapide de cheminements de câbles pour les hôpitaux, production de masques ;
- en **Inde et au Cambodge,** fourniture d'*UPS* aux hôpitaux, distribution de repas auprès de populations dans le besoin, fourniture de matériel de protection sanitaire aux acteurs de la filière électrique.

La Fondation Legrand s'est engagée par la création d'un **fonds solidaire dédié aux maisons médicalisées pour personnes âgées,** comme les Ehpad en France (accompagnement de 228 établissements et de 15 000 membres de leur personnel).

FAIRE APPEL DE FAÇON ÉQUILIBRÉE À L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Soucieux d'une approche responsable face aux efforts imposés par la crise, **Legrand a fait appel de manière équilibrée à l'ensemble de ses parties prenantes :**

- **dirigeants :** réduction de 25 % de la rémunération annuelle totale du Directeur Général, et efforts consentis par le Comité de Direction ainsi que les administrateurs ;
- **collaborateurs et partenaires :** prises de congés, adaptations temporaires de rémunérations, révision des objectifs et tenue des engagements de paiements pour les partenaires ;
- **actionnaire :** gel du montant du dividende à 1,34 € par action contre 1,42 € initialement annoncé ; ou encore
- **société civile** et **États,** en veillant par exemple à limiter le recours aux mesures de soutien public.

PRÉPARER L'AVENIR ET RENFORCER LES FONDAMENTAUX DE LA PERFORMANCE INTÉGRÉE

En 2020, le Groupe a notamment :

- **multiplié les initiatives commerciales,** en accélérant la digitalisation de sa relation commerciale et en lançant de nombreux nouveaux produits ou encore en déployant activement son programme des objets connectés « Eliot » ;
- **maintenu un effort constant et soutenu d'innovation,** avec plus de 5 % de ses ventes investis en recherche et développement, permettant **d'enrichir les offres portées par des tendances de long terme,** comme l'efficacité énergétique, les *datacenters*, la sécurité, les nouveaux modes de travail, le confort ou encore l'assistance à l'autonomie ;
- **poursuivi sa stratégie d'acquisitions** avec l'acquisition de 4 sociétés en 2020 (Champion One, Compose, Borri et Focal Point) tout en continuant efficacement l'arrimage de ses sociétés récemment acquises ;
- **pris les mesures nécessaires visant à adapter sa base de coût et son organisation tant ponctuellement que structurellement** par la rationalisation de son empreinte industrielle et logistique, avec en particulier 76 M€ [1] de coûts de restructuration sur l'année ;
- accéléré **ses initiatives en matière de RSE,** notamment **ses engagements climatiques,** en visant dorénavant la neutralité carbone pour l'ensemble de ses activités d'ici 2050.

(1) Hors gains nets liés aux cessions de bâtiments enregistrés en 2020.

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

MÉGATENDANCES

MÉGATENDANCES SOCIÉTALES

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

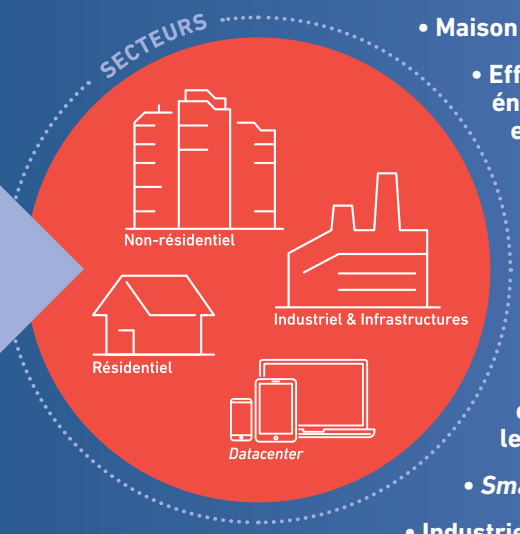
MÉGATENDANCES LIÉES AUX CLIENTS

- Mobilité
- Évolution des espaces de travail
- Télétravail
- Vie connectée
- Besoin de protection sanitaire
- *E-commerce*
- *Internet of Me*
- Travail collaboratif et à distance
- Protection des données personnelles
- Consommation responsable

MÉGATENDANCES TECHNOLOGIQUES

- Sans-fil
- Anti-viral et antibactérien
- Contrôle vocal
- Capteurs
- Fibre optique
- *Big data* & *blockchain*
- Intelligence artificielle

legrand®



- **Bâtiments intelligents**
- **Maison connectée**
- **Efficacité énergétique et énergies durables**
- **Assistance à l'autonomie**
- **Infrastructures haute performance**
- **Santé, bien-être et confort dans les bâtiments**
- ***Smart cities***
- **Industrie 4.0**
- **Travail à distance**

UN MARCHÉ ACCESSIBLE DE PLUS DE 100 MD€ PORTÉ PAR DES MÉGATENDANCES

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

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

85 % des entreprises ont accéléré la digitalisation de la collaboration entre employés et de la relation clients en 2020 *

Les bâtiments sont responsables de **36 % de la consommation d'énergie.** Ils génèrent presque **40 % des émissions de gaz à effet de serre** **

Le nombre de personnes de plus de 80 ans sera **multiplié par 3** d'ici 2050 ***

* *Source : McKinsey Global Business Executives Survey 2020.* ** *Source : International Energy Agency (IEA).* *** *Source : Organisation des Nations Unies.*

LEGRAND, LE SPÉCIALISTE MONDIAL DES INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES ET NUMÉRIQUES DU BÂTIMENT

UNE RÉFÉRENCE SUR SON MARCHÉ

La profondeur d'offre de Legrand, adaptée au marché de la basse tension pour tous les bâtiments (résidentiels, *datacenters*, non-résidentiels, industriels, etc.), fait du Groupe une référence à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble des acteurs de sa chaîne économique :

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

UNE OFFRE DE PRODUITS ÉTENDUE, ADAPTÉE AUX NOUVEAUX BESOINS

Legrand propose une offre étendue de plus de 300 000 références de produits et solutions simples, innovantes et durables.

Les solutions du Groupe sont installées dans des lieux de vie (logements individuels et collectifs, hôtels, etc.), de travail (bureaux, *datacenters*, sites industriels) et de rencontre (commerces, hôpitaux, écoles, universités, etc.).

À travers le monde, les catalogues proposent plus de **100 familles de produits**, permettant notamment :

- de **commander l'installation électrique** (interrupteurs, interfaces utilisateurs, etc.) ;
- de **mettre à disposition l'énergie** (prises de courant domestiques et industrielles, connecteurs USB, etc.) ;
- d'**alimenter les postes de travail** (prises mobiles ou encastrées, boîtes de sol, etc.) ;
- de **procurer une alimentation sécurisée, stabilisée et optimisée** (*Uninterruptible Power Supply* (*UPS*), transformateurs, filtres harmoniques, etc.) ;
- de **protéger une installation électrique** (tableaux électriques résidentiels ou de puissance, disjoncteurs, etc.) ;
- d'**assurer la circulation de l'électricité** dans un bâtiment (cheminement de câbles, canalisations électriques préfabriquées, etc.) ;
- d'**assurer la sécurité d'un bâtiment** (alarmes intrusion, contrôles d'accès, alarmes techniques, serrures connectées, etc.) ;
- d'**accueillir et de filtrer les visiteurs** (portiers audio et vidéo, sonnettes, etc.) ;
- de **réguler la température et l'ensoleillement** (thermostats, commande de volets roulants, etc.) ;
- d'**assurer la distribution des réseaux de câblage structuré** (armoires et coffrets, baies de brassage, connectique cuivre et fibre optique, etc.) ;
- d'**organiser l'infrastructure** salle blanche d'un *datacenter* (*Power Distribution Units* (*PDU*), armoires et *racks*, *busways*, etc.) ;
- de **piloter les systèmes de contrôle d'éclairages** (détecteurs, systèmes de contrôle d'éclairages, luminaires architecturaux prescrits pour bâtiments commerciaux, etc.) ;
- de **distribuer les signaux audio et vidéo** (systèmes de supportage, solutions de *video-conferencing*, etc.) ;
- d'**assurer la circulation et la sortie des bâtiments** en toute sécurité (éclairage de sécurité, solutions de balisage, etc.) ;
- d'**apporter des solutions d'assistance à l'autonomie** (systèmes d'alarmes personnelles, prises à extraction facile, etc.) ;
- de **mesurer et de piloter les consommations d'énergie** (tableau électrique connecté, éco-compteurs, délesteurs, etc.) ;
- de **recharger les véhicules électriques** (kits, prises et bornes de recharge, etc.) ;
- de **commander et piloter à distance** l'ensemble des infrastructures et systèmes aussi bien dans la maison que pour tout type de bâtiment connecté.

Le programme Eliot d'objets connectés

EN 2020, LEGRAND A RÉALISÉ 801 M€ DE VENTES AVEC PRODUITS CONNECTÉS, À PLUS FORTE VALEUR D'USAGE, SOIT 13 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE.

UNE ORGANISATION EFFICACE ET ORIENTÉE CLIENTS

Le ***front-office,*** organisé par pays, regroupe les activités commerciales et le *marketing* opérationnel, pour répondre aux spécificités de chaque marché. Legrand a accéléré en 2020 la digitalisation de son organisation.

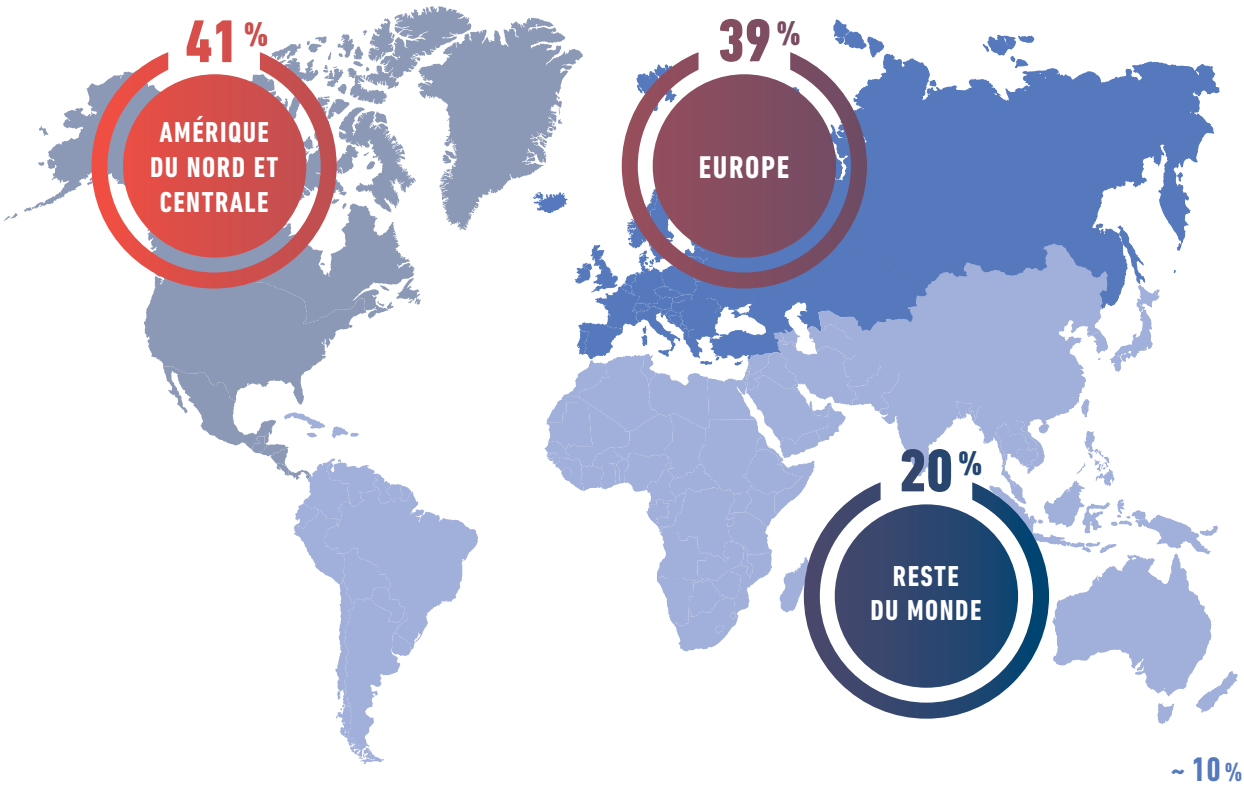
Le ***back-office,*** organisé mondialement, regroupe les activités liées à la stratégie, aux opérations (innovation, recherche et développement, production, achats, *supply chain*) ainsi qu'à l'administration générale.

UNE PRÉSENCE MONDIALE

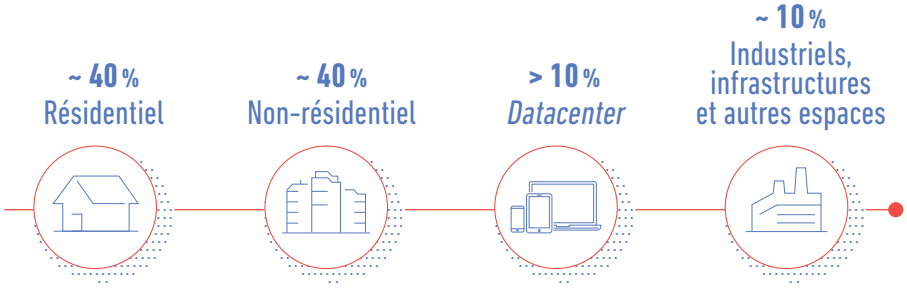
Les produits de Legrand sont commercialisés sous plus de **70 marques** et sont distribués dans près de 180 pays. Le Groupe dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de **90 pays.**

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (PAR DESTINATION)



PAR MARCHÉ DE DESTINATION



STRATÉGIE INTÉGRÉE

5 %
du chiffre d'affaires
investis en R&D
en 2020

14
acquisitions
dans 8 pays
différents réalisées
entre 2018 et 2020

Plus de 680 M€
de chiffre d'affaires
complémentaire
liés aux acquisitions
réalisées
entre 2018 et 2020

DEUX MOTEURS DE CROISSANCE : ORGANIQUE ET EXTERNE

Une croissance organique nourrie par l'innovation et les initiatives commerciales

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

Par ailleurs, **les partenariats technologiques ou commerciaux** permettent aussi de stimuler l'innovation, d'accélérer le développement et de faire progresser l'ensemble de la filière.

Les succès commerciaux sont portés par des technologies pionnières au service des tendances de long terme :

- efficacité énergétique,
- infrastructures numériques et *datacenters*,
- nouveaux modes de travail,
- sécurité,
- confort, éclairages architecturaux, systèmes d'audio universels…

Une croissance externe basée sur une stratégie sélective d'acquisitions ciblées

La stratégie de croissance externe repose sur l'acquisition ciblée de sociétés de petite et de moyenne taille, dites *bolt-on*, complémentaires des activités du Groupe, qui lui permettent de renforcer ses positions dans son marché accessible. Ainsi, le Groupe a réalisé 175 acquisitions depuis 1954 et a investi en moyenne 500 M€ par an de 2010 à 2020.

En 2020, le Groupe a réalisé **4 acquisitions :**

Focal Point, spécialiste américain en solutions d'éclairage architectural aux États-Unis. Plus de 750 personnes. Plus de 200 M$, principalement aux États-Unis.

Borri, spécialiste des *UPS*. Rachat de l'intégralité du capital après 3 ans de *Joint-venture*. Basé en Italie. Environ 200 personnes. De l'ordre de 60 M€.

Champion One, acteur américain d'émetteurs-récepteurs à fibre optique. Environ 100 personnes. 60 M$ aux États-Unis.

Compose, spécialiste néerlandais des solutions destinées aux réseaux à fibre optique. Près de 20 personnes. Environ 7 M€ aux Pays-Bas et en Allemagne.

Legrand continue d'arrimer efficacement ses sociétés récemment acquises et d'en maximiser les synergies avec ses activités historiques.

En 2020, le Groupe a ainsi accéléré le déploiement de ses gammes en dehors de leur pays d'implantation, comme celles pour *datacenters* (*PDUs* de Raritan, Server Technology et Shenzhen Clever Electronic et *busways* Starline) ou encore ses offres connectées de la marque Netatmo.

Pour en savoir plus : document d'enregistrement universel - chapitre 2.

“NOTRE RAISON D’ÊTRE : AMÉLIORER LES VIES EN TRANSFORMANT LES ESPACES OÙ LES GENS VIVENT, TRAVAILLENT ET SE RENCONTRENT AVEC DES INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES ET NUMÉRIQUES ET DES SOLUTIONS CONNECTÉES QUI SONT SIMPLES, INNOVANTES ET DURABLES.”

UNE DÉMARCHE RSE HISTORIQUE

Les feuilles de route RSE définissent les priorités et les objectifs à atteindre pour le Groupe et pour chacune de ses filiales

2004

Création d’une fonction Développement Durable

2007 / 2010 — 1RE FEUILLE DE ROUTE

2007 : Partenariat avec Électriciens sans frontières

2006 : Adhésion au Pacte Mondial

2011 / 2013 — 2E FEUILLE DE ROUTE

2013 : Réseau féminin mondial Elle@Legrand

2012 : Label « Fournisseurs Responsables »

2012 : Programme « éthique des affaires »

2011 : Entrée au CAC 40

2014 / 2018 — 3E FEUILLE DE ROUTE

2018 : Stratégie climat validée par l’initiative Science-Based Targets

2017 : Programme mondial de protection sociale « Serenity On »

2015 : Performance RSE auditée et intégrée dans les rémunérations en 2016

2014 : Création Fondation Legrand

2019 / 2021 — 4E FEUILLE DE ROUTE

2020 : Ambition climat 1,5°C *

2020 : Plateforme d’engagement solidaire pour les salariés

2019 : Politique « Diversité et Inclusion »

2019 : Adoption des « Women Empowerment Principles »

2022 — 1ÈRE ÉTAPE NEUTRALITÉ CARBONE

Neutralisation des émissions résiduelles grâce à des projets de compensation carbone volontaires (scope 1, 2 et une partie du scope 3)

2030 — 3 AMBITIONS pour 2030

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

1/3 des postes clefs occupés par des femmes et parité des effectifs

Ambition climat 1,5 °C

2050

Neutralité carbone sur l’ensemble des périmètres (scopes 1, 2 et 3)

Intégrée au modèle d’affaires

La démarche RSE encadre les opérations et leur croissance à travers le monde, sur les dimensions environnementales, éthiques et sociétales. Les filiales mettent en œuvre la démarche dans le monde entier.

Co-élaborée avec les parties prenantes

Les risques et enjeux liés au modèle d’affaires sont identifiés via une enquête de matérialité menée auprès des parties prenantes, et également via l’exercice de cartographie des risques du Groupe.

Inclue dans la rémunération

La performance extra-financière représente au moins 10 % de la rémunération annuelle variable du *top management* ; et 25 % des critères de leur intéressement à long terme. Pour les autres postes clefs, elle représente 1/3 de leur intéressement à long terme.

Alignée avec les enjeux et les standards mondiaux

La stratégie déployée porte sur les 10 principes du Pacte Mondial, et contribue à l’atteinte de certains des 17 Objectifs de Développement Durable de l’ONU pour 2030. Elle est conforme aux référentiels internationaux, en particulier l’ISO 26000 et le GRI.

Principales contributions aux Objectifs de Développement Durable de l’ONU

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	Protéger et améliorer la sécurité, la santé et le bien-être des occupants dans les espaces de vie.
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	Encourager la diversité et l’inclusion au travail.
7 ÉNERGIE PROPRE ET D’UN COÛT ABORDABLE / 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	Améliorer la fiabilité et l’efficacité énergétique des bâtiments pour lutter contre le changement climatique.
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	Fournir des produits et des solutions durables et circulaires sûrs, économes en ressources et transparents sur leur impact.

* *Contribution à un réchauffement climatique limité à 1,5° C.*

PERFORMANCE INTÉGRÉE

PERSPECTIVES MOYEN TERME PORTEUSES DE CRÉATION DE VALEUR

Fort d'un modèle de développement éprouvé et d'offres portées par des tendances de marché durables, Legrand précise son modèle moyen terme.

Sur l'ensemble d'un cycle économique et hors ralentissement économique majeur, le Groupe vise :

- une croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires, hors effets de change, comprise entre + 5 % et + 10 % ;
- une marge opérationnelle ajustée moyenne d'environ 20 % du chiffre d'affaires ;
- un *cash flow* libre normalisé compris en moyenne entre 13 % et 15 % du chiffre d'affaires.

Legrand poursuivra par ailleurs le déploiement d'une démarche ESG exemplaire et ambitieuse, portée par des feuilles de route exigeantes, en particulier dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique et de la promotion de la diversité.

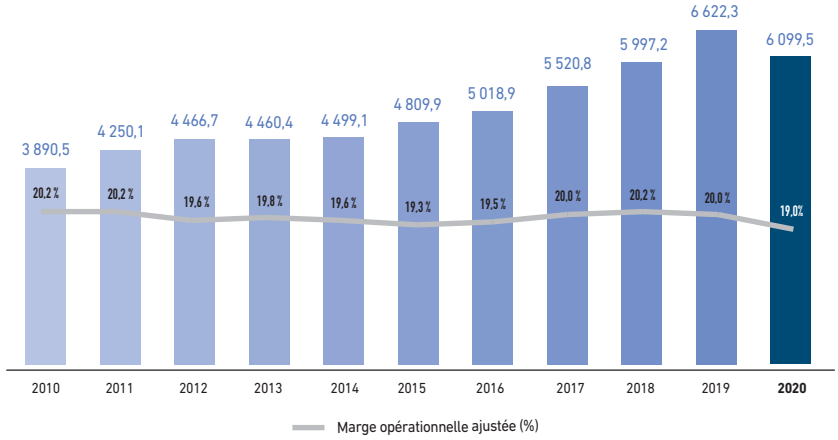
CAGR de + 5 % des ventes totales de 2010 à 2020

20 % marge opérationnelle ajustée moyenne de 2010 à 2020

14 % de *cash flow* libre sur chiffre d'affaires en moyenne de 2010 à 2020

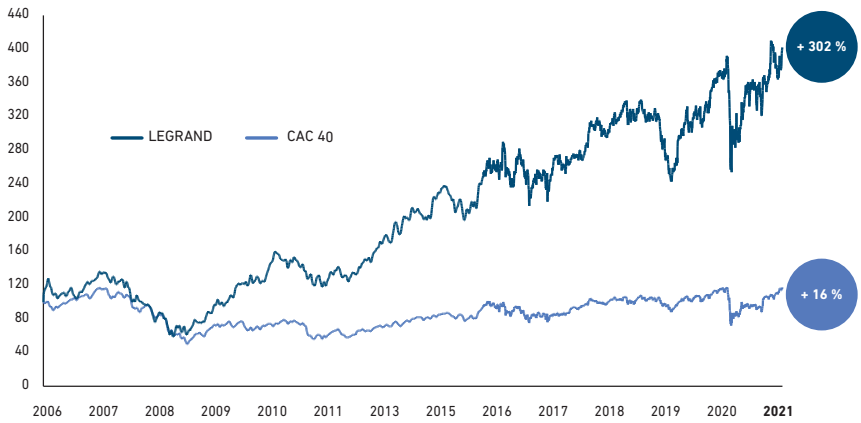
PERFORMANCE FINANCIÈRE 2010-2020

Chiffres d'affaires (en M€) et marge opérationnelle (en %)



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

Entre le 6 avril 2006 et le 31 mars 2021 (indice 100 en 2006)



113 % Performance 2019

128 % Performance 2020

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

	18 PRIORITÉS POUR 2021	Résultat 2019	**Résultat 2020**
	BUSINESS ECOSYSTEM		
SOLUTIONS DURABLES	**Protéger la santé et la sécurité des utilisateurs** *100 % du chiffre d'affaires couvert par la procédure de traitement du risque produits*	98 %	100 %
	Stimuler l'innovation grâce aux partenariats *10 partenariats d'innovation mis en place chaque année*	15	24
ACHATS RESPONSABLES	**Sensibiliser et former aux achats responsables** *1 000 collaborateurs formés aux achats responsables en 2021*	503	651
	30 pays intègrent le « coût du cycle de vie » dans la démarche achat en 2021	9	23
	Mesurer les progrès des fournisseurs risqués en termes de RSE *100 % des fournisseurs identifiés démontrent une amélioration en 2021*	-	78 %
ÉTHIQUE DES AFFAIRES	**Former continuellement les collaborateurs à l'éthique des affaires** *3 000 collaborateurs formés par an à l'éthique des affaires*	4 151	13 511
	Contrôler l'application du programme de compliance *100% du chiffre d'affaires couvert par le programme d'éthique des affaires*	97 %	95 %
	PEOPLE		
DROITS HUMAINS ET COMMUNAUTÉS	**Respecter l'engagement du Groupe en matière de droits humains** *100 % des implantations de Legrand respectent les droits humains*	100 %	100 %
	S'impliquer dans les communautés *75 % des pays déploient une stratégie de mécénat en 2021*	61 %	80 %
ÉGALITÉ DES CHANCES ET DIVERSITÉ	**Encourager la mixité au travail** *+ 20 % de femmes supplémentaires dans les postes de management en 2021*	+ 3 %	+ 10 %
SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	**Déployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail** *- 20 % du taux de fréquence des accidents (avec et sans arrêt de travail) en 2021*	- 16 %	- 30 %
	90 % des effectifs couverts par Legrand Way « Santé et Sécurité » en 2021	44 %	65 %
	Renforcer l'engagement des salariés du Groupe *100 % des périmètres couverts par un plan « engagement collaborateurs »*	100 %	100 %
	95 % des effectifs couverts par le programme Serenity on en 2021	83 %	93 %
COMPÉTENCES	**Développer les compétences et les talents de tous les collaborateurs** *85 % des collaborateurs formés au moins 4 heures chaque année*	85 %	89 %
	90 % des managers ayant un entretien annuel individuel de performance	93 %	98 %
	ENVIRONMENT		
ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE	**Réduire l'empreinte carbone du Groupe** *- 7 % d'émissions de CO_2 en 2021 (base 2018, à périmètre constant)*	- 7 %	- 23 %
	Éviter les émissions de CO_2 grâce à nos offres d'efficacité énergétique *2,9 millions de tonnes de CO_2 évitées sur l'année 2021*	2,5 Mt	3 Mt
ÉCONOMIE CIRCULAIRE	**Intégrer les principes de l'économie circulaire dans le développement de nouveaux produits** *100 % des principes de l'économie circulaire déployés dans les centres de R&D en 2021*	94 %	97 %
	Fournir des informations environnementales sur les produits du Groupe *2/3 du chiffre d'affaires annuel couverts par des déclarations environnementales certifiées*	62 %	67 %
	Revaloriser les déchets générés par le Groupe *90 % des déchets revalorisés chaque année*	90 %	90 %
POLLUTION DE L'AIR	**Réduire les émissions de composés organiques volatils** *- 10 % d'émissions de COV d'ici 2021 (base 2018, à périmètre constant)*	- 4 %	- 26 %

MODÈLE D'AFFAIRES

DONNÉES 2020

CAPITAL HUMAIN

- Plus de **36 700** collaborateurs (36 % femmes)
- Plus de **2 600** personnes en R&D dans plus de 20 pays
- Des équipes fidèles et engagées

CAPITAL INDUSTRIEL

- Près de **120** sites industriels dans 30 pays
- **81** % des sites certifiés ISO 9001
- **91** % des sites certifiés ISO 14001

CAPITAL FINANCIER

- Structure de bilan solide
- Endettement financier net de **1,9** fois l'Ebitda
- Notation *Investment grade* (S&P A- stable)

CAPITAL INTELLECTUEL

- Environ **3 900** brevets
- Plus de **70** marques
- Plus de **300 000** références produits

CAPITAL SOCIÉTAL

- **63** % des achats à des fournisseurs partageant les principes du Pacte Mondial
- Partenariats de mécénat (Électriciens sans frontières, Fondation Agir contre l'Exclusion), alliances technologiques, partenariats commerciaux

CAPITAL NATUREL

- Activité peu énergivore
- Recours limité à l'eau
- Aucune exploitation directe des ressources naturelles

Une présence mondiale sur un marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment tiré par des mégatendances

CROISSANCE EXTERNE

50 acquisitions
de 2010 à 2020

5,0 Md€ investis

CROISSANCE ORGANIQUE

Innovation

- 5,1 % du chiffre d'affaires investis en R&D en 2020
- Plus de 40 familles de produits connectés (Eliot)

Excellence commerciale

- 100 000 références au format ETIM*
- 125 millions de pages *web* vues
- Initiatives digitales : *e-marketing, data analytics*
- Environ 100 *showrooms* et *concept stores*

* *Electro-Technical Information Model.*

UNE CROISSANCE RENTABLE ET RESPONSABLE CRÉATRICE DE VALEUR

POSITIONS DE *LEADERSHIP*

~ 2/3 du chiffre d'affaires
réalisé avec des positions de numéro 1 ou numéro 2

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

Des solutions
- fiables
- disponibles

et à forte valeur ajoutée de
- fonctionnalités
- simplicité
- confort
- sécurité
- esthétique

OBJECTIFS ESG PRIORITAIRES

- Neutralité Carbone
- Efficacité énergétique des produits vendus
- Économie circulaire
- Diversité et inclusion
- Gouvernance exemplaire

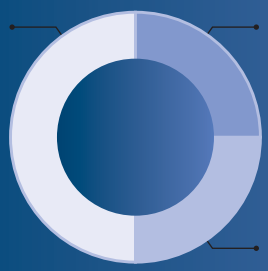
CRÉATION DE VALEUR DANS LA DURÉE

2020
6,1 Md€
chiffre d'affaires
801 M€ réalisés avec des produits connectés

2010-2020
20 %
marge opérationnelle ajustée

2020
1 Md€
***cash flow* libre normalisé**

RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES (2010-2020)



50 %
Collaborateurs

26 %
Investissements de développement
- Investissements industriels (5 %)
- Investissements en R&D (4 %)
- Acquisitions (17 %)

24 %
Autres parties prenantes
- Actionnaires (11 %)
- États (10 %)
- Banques (3 %)

BUSINESS ECOSYSTEM

- 84 partenariats d'innovation depuis 2014
- Plus de 1 million de clients formés depuis 2014
- 78 % des fournisseurs à risque RSE démontrent une amélioration en deux ans
- Plus de 13 000 collaborateurs formés à l'éthique des affaires en deux ans

PEOPLE

- 80 % des pays ont une politique caritative en place
- 2,7 millions de bénéficiaires de projets d'accès à l'électricité avec Électriciens sans frontières depuis 2007
- - 30 % sur le taux de fréquence des accidents du travail depuis 2018
- 93 % des collaborateurs couverts par le programme Serenity On
- 89 % des collaborateurs formés au moins 4 heures dans l'année
- + 10 % de femmes managers depuis 2018

ENVIRONMENT

- 90 % des déchets valorisés
- - 23 % de réduction des émissions directes de CO_2 depuis 2018 (à périmètre constant)
- 10 Mt d'émissions de CO_2 évitées depuis 2014 grâce à nos solutions d'efficacité énergétique
- 67 % du chiffre d'affaires couverts par des PEP (Profils Environnementaux Produits)

Legrand, 6e société du CAC 40 reconnue par la *Science-Based Targets Initiative* pour son engagement à réduire les émissions de gaz à effet de serre

MAÎTRISE DES RISQUES

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES GROUPE

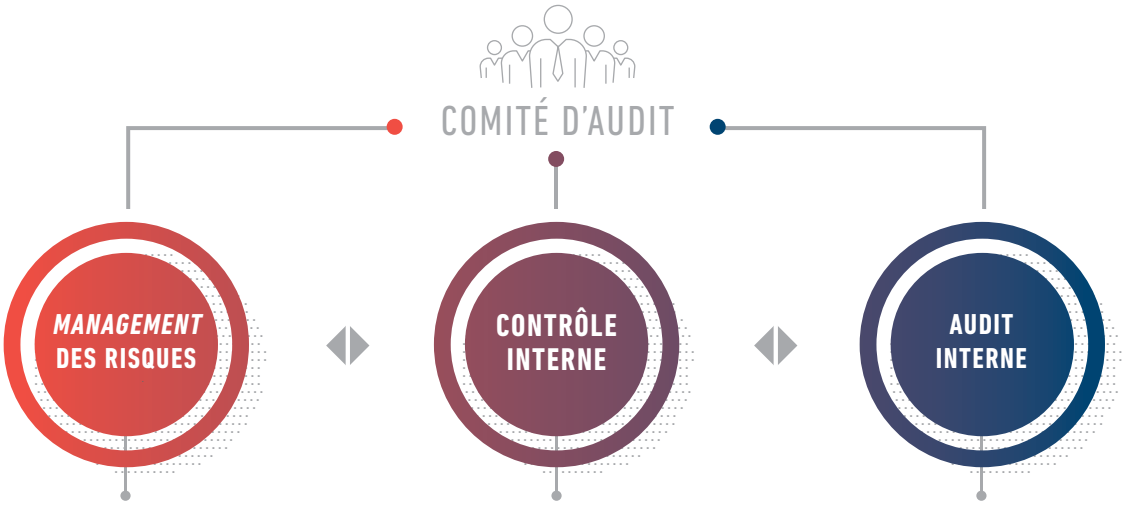
Il s'agit, en fonction des évolutions du Groupe et de son environnement, d'identifier les risques et opportunités susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie, l'activité, la situation financière ou la réputation du Groupe, et de les maîtriser.

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

La gestion des risques est un exercice permanent, dont la responsabilité incombe à l'ensemble des *managers* du Groupe.

LA DÉMARCHE REPOSE SUR L'IDENTIFICATION ET LA HIÉRARCHISATION DES RISQUES, EN FONCTION DE LEUR IMPACT, DE LEUR PROBABILITÉ ET DE LEUR NIVEAU DE MAÎTRISE ESTIMÉ.

UNE GOUVERNANCE DÉDIÉE



- Cartographie des risques
- Comité des risques Groupe
- Comité *compliance* Groupe
- Instances opérationnelles de gestion des risques
- Une fonction de *risk manager*

- Référentiel de contrôle interne
- Autoévaluation des filiales
- Contrôleurs internes locaux

- *Planning* annuel d'audit
- Auditeurs internes Groupe

LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS EN LIEN AVEC LE MODÈLE D'AFFAIRES

ÉLÉMENTS DU MODÈLE D'AFFAIRES	RISQUES ET OPPORTUNITÉS ASSOCIÉS
Croissance organique et innovation	• Contexte économique défavorable • Offres déconnectées de l'évolution des attentes du marché * • Transformation digitale insuffisante * • Cybersécurité * • Réponse informatique aux besoins de l'entreprise *
Croissance externe	• Détection, acquisition et arrimage des sociétés rejoignant le Groupe
Positions de *leadership*	• Perturbation de la chaîne économique • Affaiblissement du positionnement des marques * • Qualité et sécurité des produits * * • Expérience client
Capital humain	• Attraction et rétention des talents * • Adaptation des compétences aux besoins * * • Engagement des collaborateurs • Dialogue social • Diversité et inclusion * • Santé et sécurité des collaborateurs & bien-être au travail *
Capital intellectuel	• Protection des brevets et des marques, infraction aux droits de propriété intellectuelle des tiers, contrefaçon *
Capital industriel	• Gestion de crise et continuité de l'activité
Capital sociétal	• Protection des données personnelles * * • Conditions d'emploi et respect des droits humains, y compris au sein de la *supply chain* * • Éthique des affaires * • Ancrage local et développement socio-économique des territoires • Fiscalité responsable • Écoute des parties prenantes • Activités philanthropiques
Capital financier	• Financement du modèle • Valeur des marques et des *goodwill* * • Gouvernance responsable et transparente
Capital naturel	• Impacts sur l'environnement, le climat et la biodiversité * * • Risques liés au changement climatique (risque physique et de transition) * • Protection des ressources naturelles & économie circulaire *
Création de valeur ajoutée	• Insuffisance de la compétitivité globale des opérations * • Fiabilité des comptes et du contrôle interne

** Risques considérés comme majeurs ou significatifs dans la cartographie des risques Groupe.*

** Risque ou enjeu environnemental, éthique ou sociétal identifié comme ayant une matérialité forte par nos parties prenantes.*

GOUVERNANCE EXEMPLAIRE

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

Legrand est coté sur Euronext Paris et notamment intégré au CAC 40 et au CAC 40 ESG [1].

Sa base d'actionnaires est internationale et se situe principalement en Amérique du Nord et en Europe. Le flottant est de l'ordre de 96 % du capital social.

Legrand porte une attention particulière **à sa gouvernance** afin qu'elle réponde aux critères les plus exigeants, bien sûr dans le cadre du respect de la loi mais également dans l'intérêt de l'ensemble de ses parties prenantes. La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef consultable sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : www.medef.com.

Le Conseil d'administration exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toutes circonstances dans l'intérêt de l'entreprise. Des profils variés et complémentaires sont ainsi présents au sein du Conseil d'administration avec des expertises stratégiques, financières, RSE, de gestion des risques, de communication financière, de gestion des talents et de *marketing*.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION [1]

Angeles GARCIA-POVEDA
Présidente indépendante du Conseil d'administration
Nationalité espagnole

Olivier BAZIL
Administrateur
Nationalité française

Isabelle BOCCON-GIBOD
Administratrice indépendante
Nationalité française

Christel BORIES
Administratrice indépendante
Nationalité française

Sophie BOURDAIS
Administratrice représentant les salariés
Nationalité française

Benoît COQUART
Administrateur
Nationalité française

Edward A. GILHULY
Administrateur indépendant
Nationalité américaine

Philippe JEULIN
Administrateur représentant les salariés
Nationalité française

Patrick KOLLER
Administrateur indépendant
Nationalité franco-allemande

Michel LANDEL
Administrateur indépendant
Nationalité française

Annalisa LOUSTAU ELIA
Administratrice indépendante
Nationalité italienne

Éliane ROUYER-CHEVALIER
Administratrice indépendante
Nationalité française

Gilles SCHNEPP
Administrateur
Nationalité française

73 %
TAUX DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS *

45,5 % 54,5 %
MIXITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION *

5
NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

** Ces ratios n'intègrent pas les 2 administrateurs représentant les salariés.*

(1) À la date d'enregistrement du document d'enregistrement universel.

“EN TANT QUE PRÉSIDENTE DU CONSEIL, JE M'ATTACHERAI À CE QUE LEGRAND CONTINUE DE RÉPONDRE AUX MEILLEURES PRATIQUES EN TERMES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, DANS L'INTÉRÊT DU GROUPE ET DE SES PARTIES-PRENANTES.”

Angeles GARCIA-POVEDA,
Présidente indépendante du Conseil d'administration

8	93 %	1	1
RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	TAUX DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS AUX RÉUNIONS DU CONSEIL	RÉUNION DES ADMINISTRATEURS HORS ADMINISTRATEURS INTERNES OU EXÉCUTIFS	ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS RÉALISÉE EN « INTERNE »

Depuis 2017, Legrand est classé dans le premier quart des sociétés du CAC 40 ayant les meilleures pratiques en gouvernance selon l'indice « CAC 40 Governance » lancé par Euronext en partenariat avec Vigeo EIRIS.

6	7	7	4	100 %
RÉUNIONS DU COMITÉ D'AUDIT	RÉUNIONS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS	RÉUNIONS DU COMITÉ DE LA STRATÉGIE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	RÉUNIONS DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE	TAUX DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS AUX COMITÉS SPÉCIALISÉS

LE COMITÉ DE DIRECTION : UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE ET EXPÉRIMENTÉE

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée de 9 membres, dont 3 femmes, aux compétences complémentaires et variées, connaissant le métier et les enjeux de développement du Groupe.

Nom	Fonction	Année d'entrée dans le Groupe
M. Benoît COQUART	Directeur Général	1997
Mme Karine ALQUIER-CARO	Directrice des Achats	2001
Mme Bénédicte BAHIER	Directrice des Ressources Humaines	2007
M. Antoine BUREL	Directeur Général Adjoint, Directeur des Opérations	1993
M. Jean-Luc CARTET	Directeur Asie, Pacifique, Afrique, Moyen-Orient, Amérique du Sud	1992
Mme Gloria GLANG	Directrice de la Stratégie et du Développement	2019
M. Franck LEMERY	Directeur Financier	1994
M. John SELLDORFF	Président-Directeur Général de Legrand North & Central America	2002
M. Frédéric XERRI	Directeur Europe	1993

PRÉSENTATION DU GROUPE

2

2.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER 26

2.1.1 - Présentation générale 26
2.1.2 - Historique 35

2.2 - UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE BASÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE *LEADERSHIPS* 36

2.2.1 - Legrand, un *leader* disposant d'un positionnement unique 36
2.2.2 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance 38
2.2.3 - Un modèle économique créateur de valeur dans la durée 41

2.3 - UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS 44

2.3.1 - Front Office 44
2.3.2 - *Back Office*, Opérations 47

2.4 - AUTRES INFORMATIONS 49

2.4.1 - Fournisseurs et matières premières 49
2.4.2 - Propriétés immobilières, usines et équipements 50
2.4.3 - Information par zone géographique 50
2.4.4 - Concurrents 51

2.1 - LEGRAND ET SON METIER

2.1.1 - Présentation générale

2.1.1.1 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE

Capitalisant sur des évolutions technologiques et sociétales qui ont un impact durable sur les bâtiments, le Groupe propose une offre étendue de plus de trois cent mille références de produits et solutions réparties en plus de 100 familles de produits à destination principalement de quatre grandes catégories de secteurs : le résidentiel (de l'ordre de 40% des ventes en 2020), les *datacenters* (plus de 10% des ventes en 2020), les espaces non-résidentiels (de l'ordre de 40% des ventes en 2020) et les autres espaces tels que le secteur industriel ou encore les infrastructures (environ 10% des ventes en 2020).

Les solutions du Groupe sont reconnues pour leurs qualité, fiabilité, disponibilité et simplicité de mise en œuvre, ainsi que pour la richesse de leurs fonctionnalités. Elles sont prescrites, vendues et installées par les différents acteurs de sa chaîne économique. Elles améliorent la vie en participant à la transformation des lieux de vie (logements individuels et collectifs, hôtels, etc.), de travail (bureaux, *datacenters*, sites industriels, etc.) et de rencontres (commerces, hôpitaux, écoles et universités, etc.).

Les produits du Groupe permettent notamment :

- de commander l'installation électrique (interrupteurs, interfaces utilisateurs, commandes vocales intégrées dans l'appareillage, etc.) ;
- de mettre à disposition l'énergie dans tous les types de bâtiments (prises de courant domestiques et industrielles, connecteurs USB, etc.) ;
- d'alimenter les postes de travail (prises mobiles ou encastrées, boîtes de sol, etc.) ;
- de procurer une alimentation sécurisée, stabilisée et optimisée (*UPS*[1], transformateurs, filtres harmoniques, etc.) ;
- de protéger une installation électrique (tableaux électriques résidentiels ou de puissance, disjoncteurs, interrupteurs différentiels, etc.) ;
- d'assurer la circulation de l'électricité dans un bâtiment (cheminement de câbles par le plafond, par le sol ou par le mur, canalisations électriques préfabriquées, etc.) ;
- d'assurer la sécurité d'un bâtiment (alarmes intrusion, contrôle d'accès, alarmes techniques, serrures connectées, etc.) ;
- d'accueillir et de filtrer les visiteurs (portiers audio et vidéo, sonnettes, etc.) ;
- de réguler température et ensoleillement (thermostats, commande de volets roulants, etc.) ;
- d'assurer la distribution des réseaux de câblage structuré dans un bâtiment (armoires et coffrets, baies de brassage, connectique cuivre et fibre optique, etc.) ;
- d'organiser l'infrastructure salle blanche d'un *datacenter* (*PDU*[2], armoires et *racks*, *busways*[3], etc.) ;
- de piloter les systèmes d'éclairage (détecteurs, systèmes de contrôles d'éclairages, luminaires architecturaux prescrits pour bâtiments commerciaux, etc.) ;
- de distribuer les signaux audio et vidéo (systèmes de supportage, solutions de *video-conferencing*, etc.) ;
- d'assurer la circulation et la sortie des bâtiments en toute sécurité (éclairage de sécurité, solutions de balisage, etc.) ;
- d'apporter des solutions d'assistance à l'autonomie (systèmes d'alarmes personnelles, prises à extractions faciles, etc.) ;
- de mesurer et de piloter les consommations d'énergie dans un bâtiment (tableau électrique connecté, éco-compteurs, délesteurs, etc.) ;
- de recharger les véhicules électriques (*kits*, prises et bornes de recharge, etc.) ; ou encore

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

2 PDU : Power Distribution Unit ; Unité de Distribution d'Alimentation.

3 Busways : Systèmes d'alimentation électrique par jeux de barres métalliques.

- de commander et piloter à distance l'ensemble des infrastructures et systèmes aussi bien dans la maison que pour tout type de bâtiment connecté.

Cette offre complète couvre de nombreuses applications. Elle fait de Legrand une référence mondiale auprès des acteurs de sa chaîne économique : les distributeurs auxquels Legrand vend ses produits, les installateurs électriques qui mettent en œuvre les solutions dans les bâtiments, les prescripteurs (architectes, bureaux d'études) et les utilisateurs finaux (particuliers, entreprises ou gestionnaires de bâtiments).

Le modèle de développement de Legrand s'appuie sur deux moteurs de croissance pour renforcer continuellement ses positions de *leadership*.

Premier moteur, la croissance organique.

Elle est nourrie par l'innovation avec le lancement régulier de nouvelles offres. C'est le cas par exemple des produits connectés du programme Eliot, à plus forte valeur d'usage pour les installateurs, les gestionnaires de bâtiments et les utilisateurs finaux, ou encore la proposition continue d'offres contribuant à la préservation de l'environnement. Elle est également soutenue par un déploiement géographique régulier et de nombreuses initiatives *marketing* et commerciales notamment digitales. La digitalisation de la relation commerciale a notamment connu une forte accélération en 2020.

Second moteur de croissance, la croissance externe par acquisition de sociétés de premier plan sur leur marché.

En complément, le modèle de développement de Legrand repose sur une génération de *cash flow* libre élevée qui permet de financer l'essentiel de sa croissance et de proposer un dividende attractif tout en conservant une structure de bilan solide.

Enfin, le modèle d'affaires du Groupe s'inscrit dans une démarche ESG ambitieuse et exemplaire, initiée de longue date. En 2020, Legrand a par exemple accéléré son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique. Le Groupe s'est aligné avec l'objectif le plus ambitieux de l'Accord de Paris (limitation de l'augmentation mondiale des températures à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels)[1], avec des objectifs pris à horizon 2022, 2030 et 2050 visant à terme la neutralité carbone (voir chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel pour davantage d'informations sur la démarche RSE de Legrand).

Legrand renforce en permanence son profil de croissance rentable, durable et fortement générateur de *cash*. Ceci lui permet de financer son développement dans la durée en créant de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Le Groupe est coté sur Euronext Paris et intégré notamment au CAC 40 et au CAC 40 ESG.

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, Legrand compte plus de 36 700 collaborateurs et dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays.

Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités 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 (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 : déploiement géographique, développement de ses ventes de produits connectés et de nombreuses tendances structurelles de long terme.

Sur le plan géographique, plus de 85 % du chiffre d'affaires ont été réalisés à l'international en 2020, dont près de 38 % aux États-Unis, premier pays du Groupe. Une part significative du marché accessible est entre les mains d'acteurs locaux, ce qui crée de nombreuses opportunités d'acquisitions.

Legrand a par ailleurs la conviction que les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement la valeur d'usage de ses produits et systèmes. Dans ce cadre, le Groupe continue ainsi d'accélérer :

- le développement de ses offres connectées avec le programme Eliot lancé en 2015 : (i) par l'investissement dans l'innovation, le lancement puis le déploiement géographique de nombreuses nouvelles offres – et (ii) par l'acquisition de sociétés de premier plan dans le domaine – notamment avec le rachat de Netatmo en 2018 ;
- son développement dans les infrastructures numériques (Voix Données Images, câblage structuré, *PDU*[2], *KVM*[3], solutions préconnectorisées, réseaux résidentiels) avec 18 acquisitions réalisées dans le domaine depuis 2008, comptant désormais des positions de *leadership* par exemple dans les *datacenters*.

1 Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 2 juillet 2020.

2 Power Distribution Unit : Unité de Distribution d'Alimentation.

3 Keyboard, Video and Mouse : Clavier, Ecran et Souris.

Le Groupe a également noué de nombreux partenariats technologiques et commerciaux avec des *leaders* du numérique, des centres de recherche ou encore des *start-ups*.

Enfin, de nombreuses tendances structurelles offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe :

- sociétales : (i) nécessaire décarbonation des bâtiments et volonté croissante de réduire les consommations énergétiques en lien avec la lutte contre le réchauffement climatique, (ii) accroissement et vieillissement des populations, (iii) urbanisation (iv) développement des nouvelles économies et notamment de leurs classes moyennes ;
- habitudes du client final : (i) développement du télétravail et modes de vie de plus en plus flexibles et axés sur le bien-être, (ii) essor de l'*e-commerce*, (iii) besoins croissants en produits simples d'utilisation, connectés, garantissant la protection des données personnelles et écoresponsables ; et
- technologiques – en particulier digitales avec l'Internet des Objets : (i) développement des échanges de données sans fil, (ii) essor de la fibre optique et du *Big Data*, (iii) multiplication des applications mobiles, (iv) contrôle vocal et Intelligence Artificielle.

Ces évolutions soutiennent le déploiement d'infrastructures électriques et numériques des bâtiments de plus en plus riches, et placent Legrand, en tant que spécialiste du domaine, au cœur de ces macrotendances, et en particulier celles en relation avec la transition énergétique, l'Internet des Objets et les *datacenters*, ou encore l'assistance à l'autonomie.

2.1.1.2 DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

Le marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment et le modèle de Legrand offrent de nombreuses opportunités de croissance.

Le développement du Groupe repose sur différents axes : sur le plan géographique, technologique, en réponses aux tendances de long terme mais aussi par son offre produits et ses canaux de distribution.

2.1.1.2.1 Développement international[1]

Présence aux États-Unis

Grâce à ses efforts continus d'innovation complétés par 18 acquisitions au cours des 10 dernières années, les États-Unis, qui représentent en 2020 près de 38 % des ventes de Legrand, sont depuis 2015 le premier pays en termes de chiffre d'affaires. Legrand a ainsi constitué de solides positions complémentaires de *leadership* au cours des dernières années dans :

- les *busways* (systèmes d'alimentation électrique par jeux de barres métalliques) pour *datacenters* : Universal Electric Corporation (2019) ;
- les *PDU* [2] intelligentes : Server Technology (2017) et Raritan (2015) ;
- les émetteurs-récepteurs à fibre optique : Champion One (2020) ;
- les solutions préconnectorisées pour réseaux numériques : Lastar (2014) ;
- les infrastructures et l'alimentation Audio-Vidéo : Milestone (2017) et Middle Atlantic Products (2011) ;
- les armoires VDI pour *datacenters* : Afco Systems Group (2017) et Electrorack (2011) ;
- l'éclairage prescrit pour les bâtiments commerciaux : Focal Point (2020), Kenall (2018), Finelite et OCL (2017) et Pinnacle (2016) ;
- la gestion de l'éclairage naturel : QMotion (2015) ;
- la distribution de puissance et de données au sol : Connectrac (2019) ;
- les réseaux numériques et diffusion sonore pour les espaces résidentiels : Luxul Wireless (2016) et NuVo technologies (2012).

Ces positions viennent compléter les *leaderships* historiques du Groupe aux États-Unis dans les interfaces utilisateurs, le cheminement de câbles, ou encore le contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique.

Présence dans les nouvelles économies

Les nouvelles économies (Amérique du Sud, Amérique centrale, Europe de l'Est, Turquie, Asie hors Corée du Sud et Japon, Océanie hors Australie, Afrique et Moyen-Orient) présentent un potentiel de croissance à long terme, au fur et à mesure que les infrastructures de production et de distribution d'électricité s'y développent, compte tenu du fait :

- qu'environ 10 % de la population mondiale n'a pas encore l'accès à l'électricité[3], et

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

2 PDU : Power Distribution Unit ; Unité de Distribution d'Alimentation.

3 Source : Banque Mondiale.

- que la classe moyenne est amenée à poursuivre son développement dans de nombreux pays (d'après l'OCDE, en 2030, la classe moyenne représentera environ 3 milliards de personnes en Asie, soit 5 fois plus qu'en Europe) tirant ainsi la demande pour des produits à plus forte valeur ajoutée.

Le Groupe commercialise ses produits dans près de 130 nouvelles économies dont plus de la moitié dispose d'implantations commerciales et/ou industrielles. Les nouvelles économies représentant environ un quart du chiffre d'affaires du Groupe à fin 2020. La Chine et l'Inde sont les deux pays les plus importants, représentant respectivement au cours des cinq dernières années de l'ordre de 4 % et 5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

2.1.1.2.2 Développement des solutions connectées et des nouvelles technologies

Soutenus par l'essor de technologies facilitant l'échange de données numériques et par l'émergence de nouveaux besoins liés à l'évolution des modes de vie et de travail (urbanisation, réunions par vidéo-conférence, télétravail, usage accru des *smartphones*, pilotage à distance des maisons, etc.), les solutions connectées continuent leur expansion.

Eliot : le programme des objets connectés

Lancé en juillet 2015, le programme Eliot vise à accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre du Groupe.

Entre 2014 et 2018, les ventes de produits connectés ont ainsi progressé au total de + 28 % par an, en moyenne. Le programme a été déployé dans de nombreux pays et le nombre de familles de produits connectés aura été multiplié par 2 pour atteindre plus de 40[1] fin 2018.

Eliot a par ailleurs accéléré avec le rachat en 2018 de Netatmo, *leader* français des objets connectés pour la maison intelligente, avec qui Legrand avait déjà co-développé avec succès plusieurs solutions résidentielles.

Netatmo vient donc renforcer la capacité de développement du Groupe grâce au savoir-faire de ses 130 ingénieurs dans l'intelligence artificielle, l'expérience utilisateur et l'intégration du logiciel au produit.

En 2020, les ventes réalisées avec des produits connectés ont représenté 801 M€, soit une évolution totale de -2 % par rapport à 2019, dont une évolution organique des ventes de -1 %. Le chiffre d'affaires réalisé avec des objets connectés représente ainsi plus de 13 % des ventes du Groupe à fin 2020, contre environ 5% en 2014.

Ces solides réalisations témoignent de la poursuite de la dynamique du programme en dépit du contexte de crise inédite en 2020, portée notamment par :

- le lancement de nouveaux produits dans de nombreux pays (Tableau connecté Drivia with Netatmo, Thermostat Smarther with Netatmo, Eclairage de Sécurité Uraone ou encore des compteurs de consommations énergétiques),
- le déploiement des gammes d'interfaces utilisateurs connectées dans 11 nouveaux pays en 2020, soit 44 au total depuis 2018,
- le développement de solutions innovantes, notamment au travers de partenariats, tels que des interrupteurs connectés autonomes (sans fils) et sans piles, à forte efficacité énergétique fonctionnant par *energy harvestin*[2] codéveloppés avec le CEA[3].

Les solutions connectées du Groupe sont aussi bien destinées aux bâtiments résidentiels (environ 40 % des ventes en 2020) que non-résidentiels tels que les *datacenters*.

Investissements et partenariats dédiés aux nouvelles technologies numériques

Les nouvelles technologies notamment digitales augmentent fortement la valeur d'usage et la facilité de mise en œuvre des offres du Groupe pour ses utilisateurs particuliers comme professionnels.

Legrand a ainsi accéléré ses investissements dans le domaine des nouvelles technologies avec notamment :

- une R&D de plus en plus consacrée aux nouvelles technologies avec par exemple des effectifs dédiés au *software* multipliés par près de 5 entre 2010 et 2020, soit désormais plus de 15 % des effectifs R&D ;
- la mise en place de collaborations, partenariats stratégiques (avec Apple, Google, Microsoft ou encore Amazon™), et alliances technologiques, notamment dans le cadre de Works with Legrand qui intègrent aussi des *start-ups*. Legrand a notamment développé le premier interrupteur connecté à assistance vocale.
- le développement d'offres destinées à de nouveaux usages :
  - amélioration de la gestion des espaces de travail (détecteurs intelligents en partenariat avec Microsoft),
  - intégration de l'intelligence artificielle dans les portiers connectés à reconnaissance faciale,
  - développement de l'éclairage de sécurité connecté permettant une surveillance à distance et une maintenance optimisée.

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

2 Energy harvesting : Energie générée par récupération d'énergie mécanique.

3 Commissariat à l'Energie Atomique et aux énergies alternatives, structure française spécialisée dans la recherche de pointe.

- la participation à de multiples alliances technologiques (Open Connectivity Foundation, ZigBee Alliance, Thread Group ou encore Wireless Power Consortium), dans le but d'assurer l'interopérabilité de son offre avec celle d'autres acteurs et de participer à la définition des standards de demain.
  Ces alliances sont d'autant plus importantes que les systèmes de gestion du bâtiment utilisent des protocoles souvent différents.

Legrand ajoute également à son offre des domaines très complémentaires de ses activités historiques, aux modèles économiques similaires au sien et aux perspectives prometteuses notamment dans les infrastructures numériques. Ainsi, au-delà de Netatmo et de Jobo Smartech dans les produits connectés acquises en 2018 et 2019, Legrand a réalisé au cours des 5 dernières années :

- 10 acquisitions [1] dans les infrastructures numériques, avec des offres destinées notamment aux *datacenters* ou encore à l'équipement des fournisseurs de services internet.
- 7 acquisitions [2] dans la gestion de l'éclairage artificiel (principalement dans l'éclairage architectural prescrit pour les bâtiments commerciaux en Amérique du Nord) ou naturel ;
- 4 acquisitions [3] dans le domaine des *UPS* [4], destinés à garantir une alimentation électrique continue, de qualité et optimisée aux bâtiments critiques (hôpitaux et *datacenters* notamment).

Cette dynamique s'est plus spécifiquement poursuivie en 2020 avec :

- l'acquisition de Focal Point, acteur de premier plan aux Etats-Unis de l'éclairage architectural prescrit pour les bâtiments non résidentiels (hôpitaux, écoles et universités, bureaux, etc.) ;
- les acquisitions de Champion One aux Etats-Unis et de Compose aux Pays-Bas, acteurs de premier plan des solutions et services destinés aux réseaux à fibre optique pour les *datacenters* et l'équipement des fournisseurs de services internet ;
- le rachat des parts restantes de Borri, spécialiste des *UPS*[4] basé en Italie[5].

2.1.1.2.3 Répondre aux évolutions environnementales et sociétales

Porté par l'évolution de son environnement et des sociétés, Legrand poursuit le développement d'offres répondant à l'urgence climatique et à l'émergence de nouveaux besoins. Ainsi, le Groupe propose une large offre de solutions destinées à la maîtrise des consommations d'énergie, au bien-être à domicile comme au travail, et qui accompagne le développement du numérique tout en proposant la meilleure expérience client.

Accroître l'efficacité énergétique

Les bâtiments représentent aujourd'hui environ 35 % de l'énergie totale consommée dans le monde[6].

Ainsi, face aux enjeux liés au réchauffement climatique et à la raréfaction des ressources naturelles, de nouvelles réglementations sont régulièrement mises en place.

Par ailleurs, face aux effets de la crise sanitaire de 2020, de nombreux pays (notamment en Europe) intègrent à leurs plans de relance un volet destiné à accroître l'efficacité énergétique des bâtiments, avec une priorité portée à la rénovation.

Les besoins pour des produits respectueux de l'environnement et réduisant les émissions de gaz à effet de serre devraient être ainsi croissants dans les prochaines années.

Legrand observe d'ores et déjà 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.

Le Groupe répond à cette demande en proposant un ensemble de produits et solutions, notamment connectés, pour la mesure des consommations et le contrôle de la qualité de l'énergie. Legrand commercialise notamment des tableaux électriques connectés et des éco-compteurs, qui permettent de mesurer et de consulter les consommations d'énergie (en particulier sur appareils mobiles), ainsi que des délesteurs qui contrôlent les consommations énergétiques et privilégient les circuits prioritaires.

Le Groupe est également présent dans les domaines de la gestion d'éclairage, du contrôle des volets roulants, des automatismes résidentiels, de la gestion des modes de veille des chauffe-eaux et du chauffage. Les offres de Legrand permettent aussi l'amélioration le contrôle de la

1 Afco Systems Group, Champion One, Compose, Luxul Wireless, Milestone, Modulan, Server Technology, Shenzhen Clever Electronic, Trical et Universal Electric Corporation.

2 CP Electronics, Finelite, Focal Point, Kenall, OCL, Pinnacle Architectural Lighting et Solarfective.

3 Borri, Gemnet, Fluxpower et Primetech.

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

5 La participation de Legrand était jusqu'à présent de 49% et Borri consolidée par mise en équivalence. Le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 10 mai 2017.

6 Source : Agence Internationale de l'Energie.

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).

Ensemble, les solutions proposées par Legrand permettent d'obtenir des gains significatifs en efficacité énergétique, notamment par la mesure des consommations qui constitue une première étape pour une réduction de l'intensité énergétique allant de 5 % à 15 %[1].

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.4.1.1.3 du présent document d'enregistrement universel pour plus de détails concernant les activités d'efficacité énergétique.

Accompagner le développement de la digitalisation et l'essor des *datacenters*

Le développement du numérique modifie en profondeur l'usage des équipements électriques au quotidien. *Smartphone*, tablette, télévision, ordinateur, éclairage, *hi-fi*, électroménager, voiture etc. deviennent toujours plus interactifs, intuitifs, mobiles et connectés.

Ces évolutions technologiques ont participé au développement de nouvelles façons de vivre. Ainsi, au cours des dernières décennies, le télétravail, la vidéo-conférence, les réunions multisites, le *streaming* et le partage de contenu sur réseaux sociaux ou encore la gestion à distance des systèmes tertiaires ou résidentiels, se sont rapidement développés, augmentant significativement les flux de données.

Ces développements rendent ainsi nécessaire le renforcement et l'enrichissement de l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments, auxquels contribue l'offre du Groupe.

C'est le cas par exemple des *datacenters* pour lesquels Legrand offre une grande étendue de solutions (*PDUs*[2], *busways*[3], câblage structuré en cuivre et fibre optique, *UPS*[4], etc.) destinées à toutes les configurations (« *hyperscale* », collocation, « *enterprise* »). Le Groupe considère que ce vertical représente une opportunité de croissance à long terme et estime y réaliser d'ores et déjà plus de 10% de ses ventes.

Augmenter le bien-être au sein des bâtiments et optimiser leur utilisation

Au-delà des fonctions de distribution et de protection des installations électriques et numériques dans les bâtiments, les produits et solutions de Legrand participent également au bien-être de ses utilisateurs. En effet, l'offre du Groupe est reconnue pour ses fonctionnalités, sa facilité d'usage, localement ou à distance, ainsi que pour son esthétique. Ainsi, dans les bâtiments résidentiels, Legrand développe continuellement de nombreux produits simples permettant une gestion interactive, comme :

- le suivi et pilotage des consommations d'énergie, notamment à l'aide de tableaux électriques connectés ou d'instruments de mesure ;
- le contrôle des flux électriques, avec des gammes d'interfaces utilisateurs connectées ;
- le contrôle d'accès, avec des vidéo portiers connectés intelligents, certains avec reconnaissance faciale ; et
- le confort, en proposant des thermostats connectés ou encore des solutions destinées à la diffusion audio et vidéo.

De même, Legrand propose de nombreuses innovations à destination des bâtiments tertiaires, en permettant notamment :

- d'optimiser l'installation, la mise en œuvre, la modularité, l'encombrement et la performance des infrastructures numériques, notamment au sein des *datacenters*, avec par exemple des solutions de câblage structuré haute performance et d'optimisation des flux d'air ou encore de pilotage à distance (*PDUs*) ;
- d'assurer la gestion des systèmes de contrôle de l'éclairage, notamment par le biais du Digital Lighting Management fonctionnant par réseau numérique, ou encore au travers d'offres d'éclairage architectural prescrit ou pour applications critiques pour les bâtiments non résidentiels ; et
- de faciliter la sécurité des espaces de vie, à l'aide d'éclairages de sécurité désormais connectés avec une maintenance facilitée, de balisages de sécurité lumineux, ainsi que d'alarmes incendie et de systèmes de contrôle d'accès aux points stratégiques.

Le Groupe prend part à l'essor des nouvelles mobilités en accompagnant le développement du véhicule électrique. Legrand propose des solutions de recharge adaptées aux différents usages, (prises, bornes…). Connectées, elles permettent de programmer les plages de rechargement et peuvent être installées dans les garages particuliers mais également dans les parkings d'immeubles résidentiels ou de bâtiments tertiaires.

Développer l'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 près de 3) pose un défi majeur en matière de dépendance tant sur le plan économique que sociétal. Face à cet enjeu et du fait d'une demande grandissante de

1 Economies d'énergie estimées et non contractuelles, déterminées par an par rapport à des solutions standards et des usages spécifiques.

2 PDU : Power Distribution Unit ; Unité de Distribution d'Alimentation.

3 Busways : Systèmes d'alimentation électrique par jeux de barres métalliques.

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

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. Le Groupe a ainsi racheté quatre sociétés dont la plupart bénéficient de positions de premier plan dans ce domaine, notamment dans leurs pays d'implantation :

- Intervox Systèmes, en 2011, *leader* français des systèmes pour téléassistance ;
- Tynetec, en 2013, acteur de premier plan de l'assistance à l'autonomie et de système d'appels infirmières sans fil au Royaume-Uni ;
- Neat, en 2014, *leader* espagnol et acteur majeur en Europe de l'assistance à l'autonomie dont le catalogue comprend des terminaux de téléassistance connectés ; et
- Jontek, en 2016, spécialiste des solutions de gestion pour plates-formes d'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni.

Legrand est 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.

D'autre part, le déploiement de la connectivité dans l'offre du Groupe, portée par le programme Eliot, participe également au renforcement de l'autonomie des personnes dans les bâtiments (portiers vidéos, sécurité, contrôle à distance du chauffage, des ouvrants et de l'éclairage, intégration croissante de la commande et du contrôle vocal, etc.).

2.1.1.2.4 Développement de nouveaux canaux de distribution

Du fait de l'évolution des technologies et des usages, Legrand saisit de nouvelles opportunités comme dans l'Audio-Vidéo (AV), l'éclairage, les Voix-Données-Images (VDI), l'*IT* ou les *datacenters* où il bénéficie désormais de solides positions (pour davantage d'informations, lecteur est invité à se référer au point 2.1.1.2.2).

Le développement des ventes de Legrand dans les canaux spécialisés liés à ces technologies représente des opportunités de croissance significatives pour le Groupe et l'ensemble de la filière électrique (intégrateurs réseaux, tableautiers, spécialistes des applications Audio-Vidéo, maintenance, etc.).

L'*e-commerce* est quant à lui une vitrine du savoir-faire du Groupe. Il 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 et de finitions. Aujourd'hui, les ventes réalisées par *e-commerce* le sont essentiellement par les grands distributeurs généralistes et enseignes de bricolage, qui restent le canal de distribution de référence du Groupe.

Legrand contribue au développement des ventes en ligne par l'enrichissement continu des contenus de *marketing* digital (références au format *ETIM*[1], tutoriels vidéos, contribution active au *BIM*[2]).

2.1.1.3 OFFRES ET APPLICATIONS[3]

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 (distributeurs locaux, installateurs électriques, prescripteurs et utilisateurs finaux) ;
- des différences dans les habitudes d'installation et les choix esthétiques selon les pays ;
- de l'existence d'un parc installé de plusieurs milliards de produits ; et
- de la nécessité de mettre à disposition des clients une gamme étendue de produits et systèmes innovants et offrant de multiples fonctionnalités.

Legrand propose un catalogue de plus de trois cent mille références, réparties en plus de 100 familles de produits. Le Groupe renouvelle de façon régulière ses gammes par l'intégration de fonctionnalités innovantes, notamment celles liées aux nouvelles technologies comme l'Internet des Objets.

1 ETIM : Electro-Technical Information Model.

2 BIM : Building Information Modeling.

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

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 produits du Groupe sont par ailleurs 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 solutions de Legrand sont aussi bien destinées au secteur résidentiel qu'au secteur tertiaire, notamment les espaces de bureaux, hôtels, bâtiments commerciaux ou encore publics, et offrent un large éventail d'applications, dont des exemples sont présentés ci-après :

Piloter l'installation électrique et en permettre l'accès

Le Groupe propose des offres permettant de contrôler et commander l'installation électrique, de mettre l'énergie à disposition dans tous les types de bâtiments ou encore de piloter la maison et le bâtiment connectés.

Legrand commercialise dans ce cadre des interfaces utilisateurs 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 (interrupteurs et prises de courant au *design* et fonctionnalités multiples, détection de présence, régulation thermique, diffusion sonore, etc.). Elles intègrent ainsi constamment de nouvelles technologies (électronique, connectivité, etc.). 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.

Alimenter les postes de travail

Une part importante des flux électriques et numériques passent par les lieux de travail, et à ce titre le Groupe propose des solutions permettant leur utilisation et leur gestion dans les bureaux comme à domicile, par le biais :

- de modules de bureau mobiles ou encastrés qui assurent l'accès au courant fort, au réseau informatique ou la possibilité de recharger les appareils mobiles ;
- de solutions permettant d'adapter les espaces résidentiels au travail à distance, par le renforcement et le déploiement des réseaux internet sans fil comme filaires ou encore la protection des outils informatiques ;
- de cheminements de câbles adaptés aux bureaux individuels ou salles de réunion, par le sol, les murs ou le plafond (cheminements par le plancher, boîtes de sol, colonnes, goulottes) ; et
- de systèmes audio-vidéo, notamment dédiés aux salles de réunion, qui comprennent des supports d'écran, des armoires AV, ou encore des caméras de vidéo-conférences.

Protéger et optimiser l'installation électrique

Le maintien d'une alimentation électrique sécurisée, stabilisée et optimisée est crucial, notamment pour des bâtiments critiques tels que les *datacenters*, les hôpitaux, les infrastructures de transport, ou encore les lieux de production et de stockage de l'énergie.

Legrand accompagne ses clients et utilisateurs dans ces domaines au travers de solutions de protection et de distribution de l'énergie qui comprennent :

- des 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*). Ces produits permettent de protéger les personnes et les biens contre les principaux risques électriques. Ils garantissent aussi la distribution fiable d'une énergie de qualité dans tous types de bâtiments. Ils permettent enfin d'assurer la protection des sources d'énergie renouvelable.
- des *UPS* (*Uninterruptible Power Supply* : Alimentation Statique sans Interruption (onduleur)), modulaires ou conventionnels, qui complètent l'offre de distribution et de performance énergétique du Groupe, et ce notamment dans les bâtiments riches en infrastructures numériques.
- des condensateurs, permettant la compensation de l'énergie réactive et le filtrage des harmoniques.
- d'autres systèmes permettant de garantir la qualité de l'énergie avec par exemple des transformateurs qui optimisent la consommation d'énergie. Legrand considère être l'un des principaux fabricants de produits dans ce domaine et figurer parmi les cinq premiers acteurs sur les marchés européen et sud-américain de produits de distribution d'énergie.

Assurer la distribution de l'électricité

Legrand propose des solutions de cheminement de câbles. Elles sont conçues pour prévenir tout contact accidentel entre les câbles électriques et les autres équipements électriques ou mécaniques ou encore avec les personnes.

Legrand commercialise dans ce cadre notamment :

- des moulures et des goulottes ;
- des systèmes de support de câbles et chemins de câbles en fil et tôle perforée;
- des boîtes de sol et autres dispositifs permettant une distribution sécurisée de l'électricité et de l'information (colonnes, etc.).

En plastiques ou en métal, les chemins de câbles permettent ainsi de distribuer les câbles électriques et données par le sol (sous plancher), sur le mur ou par le plafond.

Legrand considère être le *leader* mondial sur le marché du cheminement de câbles.

Sécuriser les bâtiments

Le Groupe participe à la sécurité des lieux de vie. Legrand commercialise par exemple des alarmes (anti-intrusion ou techniques), des solutions d'accueil et de filtrage (portiers audio et vidéo, sonnettes), dont certaines connectées et donc gérables à distance par une application.

Les offres du Groupe assurent en outre la circulation sécurisée au sein des bâtiments à l'aide de systèmes d'éclairage ou encore de contrôle d'accès.

Gérer les éclairages et l'environnement atmosphérique intérieur

Les besoins croissants en efficacité énergétique ont porté le développement de l'offre du Groupe, et notamment :

- des systèmes de gestion de l'éclairage électrique, par exemple à l'aide du Digital Lighting Management et de solutions d'éclairage prescrit pour les bâtiments commerciaux ;
- des commandes de volets roulants et stores occultants pour la gestion intelligente de l'éclairage naturel ;
- des thermostats permettant de piloter la température et mesurer l'humidité, avec par exemple Smarther with Netatmo compatible avec les vannes thermostatiques intelligentes du Groupe ; ou encore
- des stations météo intelligentes et des capteurs connectés mesurant la qualité de l'air intérieur.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.4.1.1.3 du présent document d'enregistrement universel pour plus de détails concernant les activités d'efficacité énergétique.

Distribuer les flux numériques

Dans un contexte d'accélération des échanges de données, Legrand propose une offre dédiée à la distribution des flux numériques (informatiques, téléphoniques et vidéo) dans les bâtiments. Elle comprend des solutions de précâblage, des systèmes de brassage, des prises ou encore des cordons, permettant et facilitant l'organisation des réseaux dans les bâtiments résidentiels et tertiaires et dans les *datacenters*, en fibre optique comme en cuivre.

Les systèmes de haute performance destinés aux infrastructures numériques proposés par le Groupe sont reconnus pour leur innovation, offrant une mise en œuvre et un encombrement optimisé pour les *datacenters*, ainsi qu'une maintenance facilitée.

Legrand estime être l'un des *leaders* d'applications VDI (hors câbles, produits actifs et *Wifi*).

En complément, Legrand est un acteur important, *leader* aux États-Unis, de l'acheminement des signaux audio et vidéo grâce à une offre étendue de solutions d'infrastructure et d'alimentation dédiée (supports d'écran dans le tertiaire comme le résidentiel, écrans de projection, armoires, etc.).

Enfin, le Groupe organise l'infrastructure des salles blanches au sein des *datacenters* et propose :

- des armoires et baies qui permettent d'accueillir les serveurs et de structurer les réseaux de câblages tout en optimisant les flux d'airs et réduisant la consommation énergétique liée au refroidissement ;
- des *Power Distribution Unit*s (Unité de Distribution d'Alimentation), notamment connectées, qui permettent d'assurer l'alimentation électrique et de l'optimiser au niveau des *racks* dans les baies ; ou encore
- des *busways*, qui assurent la circulation modulable, flexible et évolutive des flux électriques par jeux de barres métalliques.

2.1.2 - Historique

Les principales étapes du développement de Legrand sont :

- 1865 : fondation d'un atelier de porcelaine de table, Route de Lyon à Limoges ;
- 1904 : acquisition par Frédéric Legrand, aux côtés de Charles Alary et de Jean Joquel, de l'atelier de porcelaine, qui deviendra la société F. Legrand & Cie ;
- 1946 : rachat de Legrand par les familles Verspieren et Decoster ;
- 1949 : Legrand se concentre sur la seule production d'appareillage électrique ;
- 1966 : premières implantations hors de France, en Belgique et en Italie notamment ;
- 1970 : introduction de Legrand à la Bourse de Paris ;
- 1977 : première implantation hors d'Europe avec l'acquisition de Pial, numéro 1 de l'appareillage au Brésil ;
- 1984 : première implantation aux États-Unis avec l'acquisition de Pass & Seymour, numéro 2 américain de l'appareillage ;
- 1987 : entrée de Legrand au CAC 40 lors de sa création ;
- 1989 : acquisition de Bticino, numéro 1 italien de l'appareillage ; le chiffre d'affaires total de Legrand dépasse alors 1 milliard d'euros ;
- 1995 : émission d'une Obligation Yankee de 400 millions de dollars et d'échéance 2025 ;
- 1996 : première implantation en Inde avec le rachat de MDS ;
- 1998 : le chiffre d'affaires total de Legrand dépasse 2 milliards d'euros ;
- 1999 : ouverture d'Innoval (8 000 m²) à Limoges, à la fois showroom et centre de formation à destination des clients du Groupe ;
- 2000 : acquisition de Wiremold, numéro 1 du cheminement de câbles aux États-Unis ;
- 2001 : lancement d'une Offre Publique d'Échange amicale de Schneider Electric sur la totalité du capital de Legrand ; en octobre 2001, opposition de la Commission de Bruxelles au projet de rapprochement. Tel que Legrand l'avait par ailleurs envisagé préalablement au rapprochement avec Schneider Electric, mise en place d'une nouvelle organisation visant à séparer les responsabilités de *Front Office* des responsabilités de *Back Office* (voir le paragraphe 2.3 du présent document d'enregistrement universel) ;
- 2002 : aboutissement du processus de « défusion » d'avec Schneider Electric. Legrand est acquis par un consortium constitué principalement de Wendel et de KKR ;
- 2003 : retrait de la cote ;
- 2004 : création de la fonction développement durable ;
- 2006 : introduction en bourse de Legrand sur Euronext Paris ; adhésion de Legrand au Pacte Mondial ;
- 2007 : première feuille de route RSE ; le chiffre d'affaires total du Groupe dépasse 4 milliards d'euros ;
- 2010 : première émission d'Eurobond pour un montant de 300 millions d'euros et d'échéance 2017 ; entrée dans les *UPS* avec l'acquisition d'Inform en Turquie ;
- 2011 : retour de Legrand au CAC 40 ;
- 2012 : notation de Legrand relevée à A- par l'agence Standard and Poor's ;
- 2013 : le chiffre d'affaires total de la zone États-Unis/Canada dépasse le milliard de dollars ;
- 2014 : publication de la troisième feuille de route RSE pour la période 2014-2018 ; regroupement de l'ensemble du *Back Office* industriel sous la responsabilité d'une Direction des opérations ;
- 2015 : lancement du programme Eliot, visant à accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre Legrand ;
- 2016 : le chiffre d'affaires du Groupe dépasse les 5 milliards d'euros ;
- 2017 : acquisition de Milestone, acteur américain de premier plan de l'infrastructure et de l'alimentation Audio-Vidéo ;
- 2018 : Legrand atteint ses objectifs fixés à 2020 pour Eliot et accélère le développement du programme dédié aux objets connectés avec l'acquisition de Netatmo ;
- 2019 : Publication de la quatrième feuille de route RSE pour la période 2019-2021 ; le chiffre d'affaires total de Legrand dépasse 6 milliards d'euro ;
- 2020 : Accélération dans la lutte contre le réchauffement climatique avec des engagements de neutralité carbone pris à horizon 2022, 2030 et 2050.

2.2 - UNE STRATEGIE DE CROISSANCE RENTABLE BASEE SUR LE DEVELOPPEMENT DE *LEADERSHIPS*

À moyen terme et hors effet de cycle, la stratégie de Legrand consiste à poursuivre sa croissance rentable et durable. Porté par des mégatendances technologiques et sociétales, le Groupe cherche ainsi à développer ses activités à l'international, dans les solutions connectées et durables, les nouvelles technologies ou encore dans les nouveaux canaux de distribution. Legrand s'appuie sur deux moteurs de développement pour renforcer année après année ses *leaderships* à travers le monde : la croissance organique nourrie par l'innovation, et une stratégie d'acquisitions ciblées d'acteurs de premier plan de son marché accessible. Cette démarche s'appuie également sur des feuilles de route RSE pluriannuelles pour un développement durable de ses activités dans le respect de ses parties prenantes (voir chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel pour davantage d'informations sur la démarche RSE de Legrand). Grâce à la solidité de son modèle intégré, Legrand se développe et crée durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes tout en gardant une structure de bilan solide.

En 2020, dans un contexte de crise inédite, le modèle de développement de Legrand a démontré sa capacité à protéger les fondamentaux de sa solidité financière. Le Groupe a par ailleurs adopté une approche responsable envers l'ensemble de ses parties prenantes [1] tout en protégeant ses collaborateurs et partenaires.

2.2.1 - Legrand, un *leader*[2] disposant d'un positionnement unique

2.2.1.1 UN ACTEUR MONDIAL, SPECIALISTE DES INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES ET NUMÉRIQUES DU BATIMENT

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, est conduite à l'échelle mondiale. Elle est assurée par la présence du Groupe dans près de 90 pays au travers de filiales, succursales ou bureaux de représentation. Legrand bénéficie ainsi d'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, des installateurs électriques clés, ainsi que des prescripteurs. Tous ces acteurs lui apportent une connaissance approfondie 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, informations produits, photos, configurateurs, vidéos, logiciels), de support technique et commercial et de formation (voir paragraphe 2.3.1.3 du présent document d'enregistrement universel pour plus de détails).

2.2.1.2 UN *LEADER* BÉNÉFICIANT 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, etc.), 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 (Malaisie) ;
- en infrastructures Audio-Vidéo, en éclairage architectural prescrit ainsi qu'en solution d'alimentation des salles blanches de *datacenters* aux États-Unis ;
- en éclairage de sécurité en Australie, en France ou au Pérou ;

1 Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 9 avril 2020.

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

- dans le domaine des *UPS* notamment au Brésil et en Turquie ;
- en protection modulaire en Algérie, au Chili, en Colombie, en Inde et en France.
- en infrastructures de communication (Voix-Données-Images et solutions pour la connectivité) en France, Italie, Russie, aux États-Unis ou encore en Chine.

Le total des ventes des produits de Legrand bénéficiant d'une position de numéro 1 ou numéro 2 sur leurs marchés respectifs représente de l'ordre des 2/3 du chiffre d'affaires du Groupe en 2020. Legrand considère que ce positionnement concurrentiel de premier plan en fait une référence incontournable pour les distributeurs, les installateurs électriciens, les prescripteurs et les utilisateurs finaux.

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, installateurs, prescripteurs et utilisateurs finaux associent une image de grande qualité, d'innovation et de facilité d'installation. En particulier, Legrand estime que les installateurs électriques et les prescripteurs – principaux acteurs décisionnaires dans le choix des produits – font confiance depuis de nombreuses années aux marques, produits et systèmes du Groupe pour leur sécurité, leur fiabilité et leur facilité d'installation et d'utilisation. Cette confiance engendre une forte fidélité aux offres du Groupe.

Legrand estime par ailleurs que son offre est parmi les plus riches du marché (pour davantage d'information concernant l'offre du Groupe et ses applications, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 2.1.1.3 du présent document d'enregistrement universel).

Legrand commercialise ses produits :

- sous des marques généralistes de notoriété mondiale tels que Legrand et Bticino ; et
- sous un portefeuille étendu de plus de soixante-dix marques soit spécialistes telles que Cablofil ou Netatmo soit locales à forte notoriété.

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

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

Le portefeuille de marques et de noms commerciaux de Legrand est protégé sur la plupart des marchés. La protection accordée aux marques repose sur leur enregistrement et/ou sur leur utilisation. Elles font l'objet de dépôts nationaux, communautaires ou internationaux.

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, qui représente près de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe, est moins sensible aux cycles car nécessitant des investissements plus faibles et bénéficiant d'un flux d'activité récurrent (maintenance ou modernisation) ;
- le marché se répartit en quatre grands secteurs, répondant chacun à une dynamique de croissance propre, selon les catégories de bâtiments et d'utilisateurs finaux :
  - le secteur résidentiel, estimé à environ 40 % du chiffre d'affaires 2020 du Groupe, dont plus de la moitié en travaux de rénovation,
  - les *datacenters* (centres de données) vers lesquels le Groupe estime réaliser plus de 10 % de ses ventes en 2020,
  - les bâtiments non-résidentiels, estimés à environ 40 % du chiffre d'affaires 2020 du Groupe, dont plus de la moitié en rénovation. Il se compose de nombreux verticaux dont les tendances peuvent varier (hôtels, bureaux, commerces, écoles, hôpitaux, bâtiments publics ou de divertissement, etc.), et enfin
  - les autres espaces tels que le secteur industriel ainsi que les infrastructures, à l'origine d'environ 10 % des ventes de Legrand en 2020.
- le marché se caractérise principalement par une activité de flux alimentée par des commandes de faible valeur. Il est donc moins sensible aux effets de cycle que ne le sont notamment les marchés de la haute et de la moyenne tension ou des infrastructures, plus dépendants de grands projets privés ou publics ;

- en outre certains domaines (efficacité énergétique, solutions connectées, infrastructures numériques dont *datacenters*, assistance à l'autonomie, etc.) sont davantage tirés par des évolutions technologiques, liées aux habitudes du client final, ou sociétales que par le marché de la construction ;
- enfin, une présence géographique diversifiée limite la dépendance du Groupe à la performance particulière d'un ou plusieurs pays. Legrand dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays et commercialise ses produits dans près de 180 pays.

2.2.2 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance

Legrand cherche à développer continuellement ses parts de marché et son chiffre d'affaires en s'appuyant sur deux moteurs de croissance rentable : la croissance organique tirée notamment par l'innovation et le lancement régulier de nouveaux produits, et des acquisitions ciblées de sociétés de premier plan.

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. Elle s'appuie notamment sur l'innovation au travers des lancements de produits nouveaux à plus forte valeur d'usage, ou encore des initiatives commerciales digitales (*e-marketing*, *data analytics*, etc.) comme physiques avec l'ouverture de *showrooms* ou de concept stores.

2.2.2.1.1 L'innovation au cœur du modèle économique de Legrand

Legrand consacre sur le long terme et en moyenne 4 % à 5 % de son chiffre d'affaires [1] à la recherche et développement, ce pourcentage étant également influencé par le mix d'activité et les acquisitions. Cet effort s'est poursuivi en 2020, avec plus de 5 % des ventes dédiés à la recherche et développement.

Legrand développe ses produits en se concentrant en priorité sur les éléments suivants :

- qualité, fiabilité et sécurité générale ;
- simplicité, facilité et rapidité d'installation ;
- fonctionnalités accrues notamment grâce aux nouvelles technologies (Internet des Objets, communication, sécurité et confidentialité des données personnelles, pilotage à distance, contrôle vocal, etc.) ;
- interopérabilité et choix technologique le plus large possible et adapté aux besoins des utilisateurs finaux ;
- capacité des lignes de produits à fonctionner ensemble dans un système intégré ; et
- esthétique et *designs*

1 Dépenses de recherche et développement (y compris frais capitalisés) calculées hors incidence des amortissements liés à l'acquisition de Legrand France.

Un savoir-faire reconnu en termes d'innovation

Legrand bénéficie d'une expérience reconnue en matière d'innovation et de développement de nouveaux produits créateurs de valeur pour sa chaîne économique. Ainsi, le Groupe élargit régulièrement ses gammes à des produits à plus forte valeur ajoutée en termes de contenus technologiques comme de richesse fonctionnelle ou encore de qualités esthétiques. Quelques exemples :

- le tableau connecté Drivia with Netatmo commercialisé en 2020 dévoilé lors du CES de la même année, qui permet de gérer à distance et de contrôler les consommations de son installation électrique avec l'application « Home + Control ». Il a été distingué par deux « CES *Innovation Awards 2020* » dans les catégories « *Sustainability*, *Eco-Design & Smart Energy*[1] » et « *Tech for a Better World*[2] » ;
- les thermostats connectés et intelligents, comme le « Smarther with Netatmo » lancé au premier semestre 2020 ;
- la solution de prises et interrupteurs connectés « Céliane with Netatmo » récompensée aux « *CES Innovations Design and Engineering Awards 2017* » dans les catégories « *Smart Home*[3] » et « *Home Appliances*[4] », Living Now intégrant Alexa™ récompensé aux « *CES Innovations Awards 2019* » dans la catégorie « *Smart Home*[3] » ;
- les portiers connectés Classe 300x et Classe 100x ou encore le portier connecté à reconnaissance faciale lancé en Chine ;
- les systèmes d'éclairage de sécurité connectés, commercialisés notamment en France (Uraone), et en Australie (Galaxy), qui permettent de s'assurer en permanence de l'état des éclairages installés et d'optimiser leur maintenance ;
- l'offre d'automatisme résidentiel My Home avec contrôle vocal qui gère simultanément l'éclairage, la sécurité, le chauffage et la diffusion audio et vidéo de façon simple et ergonomique dans les bâtiments résidentiels ;
- l'écocompteur permettant de mesurer et de suivre sur des outils mobiles l'énergie consommée dans les principaux usages.

Le Groupe poursuit le déploiement à l'échelle mondiale de ses interfaces utilisateurs connectées. Elles sont à présent commercialisées dans 44 pays, dont 11 nouveaux en 2020.

Legrand porte également ses efforts sur des offres économiques permettant de répondre à l'ensemble des besoins de ses marchés, et a par exemple lancé en 2020 la gamme d'interface utilisateurs Galion au Moyen-Orient ou encore des disjoncteurs électroniques en Inde (DRX 630 S1) et ouverts en Chine (DEX 2500).

Legrand a développé une expertise en efficacité énergétique afin de réduire les consommations d'énergie et l'impact environnemental des bâtiments (pour davantage d'informations le lecteur est invité à se référer au point 2.1.1.2.3 - Accroître l'efficacité énergétique – ainsi qu'au paragraphe 4.4.1.1.3 du présent document d'enregistrement universel).

Un pilotage efficace de la recherche et développement

Les activités de recherche et développement sont sous la responsabilité de la Direction des opérations. Elle décide de l'allocation des projets aux différentes équipes réparties à travers le monde et est aidée dans sa mission par la Direction de la Stratégie et du Développement. La démarche d'innovation est ainsi promue et coordonnée par des équipes dédiées. Ces équipes définissent également les grandes orientations technologiques et assurent la cohérence de leur déploiement au sein du Groupe (voir partie 2.3.2 du présent document d'enregistrement universel). Une part significative de la recherche et développement est réalisée en France, en Italie, aux États-Unis, en Chine, mais également au plus près des marchés. En 2020, plus de 2 600 salariés répartis dans plus de 20 pays exerçaient une activité de recherche et développement. Sur l'ensemble de ces effectifs, plus d'un quart sont dans les nouvelles économies et plus de 15% sont dédiés au *software*.

Cette organisation mondiale permet d'optimiser le dispositif de recherche et développement par la conception de produits partageant une même plate-forme. Au-delà de la rationalisation du nombre des composants et des coûts de production, cette mutualisation des coûts de développement permet de consacrer davantage de ressources aux technologies d'avenir (par exemple aux *datacenters* et aux solutions connectées).

D'autre part, le Groupe anticipe le déploiement à l'international de ses produits dès leur conception. Legrand a mis en place une cinquantaine de « briques technologiques » couvrant les principales fonctions électroniques de Legrand. Pour une fonction électronique donnée (détection de présence ou communication *NFC*[5] par exemple), une brique technologique regroupe les informations de conception, les *software* et *firmware* associés, les protocoles de test et de qualification ou encore 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 de mutualiser les investissements de conception et de sécuriser, en développant le partage d'expérience, la qualité des produits.

1 Durabilité, Eco-Design & Energie intelligente.
2 Technologies pour un monde meilleur.
3 Maison connectée.
4 Équipement domestique.
5 Near Field Communication : communication de données par ondes à courte distance.

Un large portefeuille de brevets

Legrand détient près de 3 900 brevets actifs, dans environ 80 pays. Le degré de dépendance à l'égard des brevets de tiers est jugé non significatif.

Les brevets de Legrand couvrent environ 1 800 systèmes et technologies différents. La durée de vie moyenne du portefeuille est de l'ordre de 9 ans, ce qui est comparable aux concurrents.

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 conduit ou propose par exemple :

- des visites régulières physiques comme virtuelles (plusieurs milliers de rencontres à distance ont été organisées en 2020 afin de poursuivre la relation commerciale lors des mesures de confinement) ;
- des événements liés aux lancements produits, en présentiel et/ou digitalement ;
- des formations très variées aux installateurs électriques afin d'élargir leur savoir-faire et leurs connaissances des produits et systèmes Legrand, ce y compris avec des *webinars* ;
- des logiciels d'aide à la conception et au chiffrage d'installations pour les professionnels ;
- des dispositifs *marketing* et commerciaux innovants qui complètent les nombreux *showrooms* et *concept* ou *project stores* dont le Groupe dispose dans le monde entier. Ils permettent aux clients de découvrir et de se former à l'installation des solutions Legrand, en situation de fonctionnement et de manière interactive ;
- une présence digitale active sur les réseaux sociaux et sur Internet, avec notamment :
  - le site institutionnel www.legrandgroup.com et les sites locaux, dans la plupart des pays où le Groupe est implanté, avec à fin 2020, près de 125 millions de pages vues,
  - les chaines YouTube© de Legrand, avec d'ores et déjà plus de 71 millions de vues combinées.

2.2.2.2 UNE CROISSANCE PAR ACQUISITIONS DANS UN MARCHÉ OFFRANT DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS

Legrand réalise dans la durée de nombreuses acquisitions « *bolt-on*[1] », 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[2]

Le marché accessible du Groupe, que Legrand estime à plus de 100 milliards d'euros contre environ 65 milliards d'euros en 2010, 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 l'ordre de 6 % en 2020, 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 installations électriques existantes pour une valeur ajoutée limitée. En conséquence, une part significative du marché des produits et systèmes pour les infrastructures électriques et numériques du bâtiment reste traditionnellement détenue par des fabricants locaux de taille modeste. Cette structure de marché très fragmentée offre de solides perspectives de croissance externe à long terme avec près de 3 000 sociétés de petite et moyenne taille.

2.2.2.2.2 Une expérience reconnue de croissance par acquisitions ciblées

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

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

1 Sociétés complémentaires des activités du Groupe.

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

Une cellule de *Corporate Development* dédiée est ensuite responsable du suivi de l'ensemble du processus d'acquisition. Elle a en particulier pour rôle de coordonner l'action des différentes équipes du Groupe pouvant être impliquées dans l'opération. Une fois l'acquisition faite, vient alors la période clé de l'arrimage de la société au Groupe, travail réalisé sous la responsabilité du pays concerné sous la supervision continue de la Direction générale.

La croissance par acquisitions ciblées fait ainsi pleinement partie du modèle de développement du Groupe qui, depuis 1954, a acquis et « arrimé » dans son périmètre 175 sociétés. Depuis 2018, en particulier, Legrand a réalisé 14 acquisitions qui lui ont permis de renforcer ses positions dans 8 pays (aux Etats-Unis avec Kenall, Universal Electric Corporation, Connectrac, Focal Point ou encore Champion One ; en France avec Netatmo et Debflex ; en Chine avec Shenzhen Clever Electronic et Jobo Smartech ; en Italie avec Borri[1] – dont le Groupe a racheté l'intégralité du capital en 2020 ; en Allemagne avec Modulan ; en Nouvelle-Zélande avec Trical ; aux Pays-Bas avec Compose ; aux Emirats arabes unis avec Gemnet).

2.2.2.2.3 Une discipline financière stricte et constante

Le rythme des acquisitions tient compte de différents facteurs et notamment de la conjoncture économique.

Dans ce cadre, Legrand applique une approche financière disciplinée, stricte et constante. Elle se fonde sur une analyse multicritères 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 ; et
- sont effectuées en moyenne en conformité avec ses critères financiers dont principalement :
  - un prix d'acquisition correspondant aux multiples de valorisation usuels lorsque comparés à ceux appliqués aux sociétés du même secteur ou des mêmes marchés,
  - un effet relutif sur le résultat net dès la première année de pleine consolidation,
  - un objectif de création de valeur (retour sur les capitaux investis supérieur au coût moyen pondéré du capital) au bout de trois à cinq ans.

2.2.3 - Un modèle économique créateur de valeur dans la durée

2.2.3.1 UN MODÈLE BASÉ SUR UNE CROISSANCE RENTABLE

2.2.3.1.1 Un marché caractérisé par des fondamentaux économiques solides

Le marché accessible de Legrand se caractérise par une absence relative de banalisation globale de l'offre et par une activité de flux très diffuse auprès de centaines de milliers de clients. Les 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, disponibilité, 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 4 % à 5 % de son chiffre d'affaires dans la recherche et développement. Cet investissement assure un flux régulier de produits nouveaux apportant esthétique et fonctionnalités nouvelles en adéquation avec les besoins des clients. Cet apport constant de valeur ajoutée entretient la loyauté des installateurs électriques, prescripteurs et utilisateurs finaux envers ses marques. Le Groupe renforce ainsi ses nombreuses positions de *leader*.

Alors que certaines industries sont structurellement déflationnistes, le marché de Legrand présente une tendance générale différente. 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). Par ailleurs, compte tenu de la forte teneur en main-d'œuvre de leurs coûts, les installateurs sont d'abord à la recherche de produits leur permettant une exécution rapide et de qualité.

Dans ce contexte, Legrand a développé une forte expertise en matière de *pricing* assurée par des *pricing managers* répartis dans le monde. Leur mission est de d'ajuster les prix de vente et de traduire en prix l'innovation apportée au marché par famille ou par produits. Ils tiennent aussi compte 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.

1 La participation de Legrand était jusqu'à présent de 49% et Borri consolidée par mise en équivalence. Le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 10 mai 2017.

Les prix de vente moyens de Legrand ont augmenté tous les ans depuis près de trente ans.

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

L'ambition du Groupe est de poursuivre le renforcement de ses positions commerciales. En 2020, environ 2/3 des ventes sont réalisées avec des positions de numéro 1 ou de numéro 2. Ces positions, qui lui donnent la taille critique suffisante 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 repose sur des processus internes simples et efficaces. 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 d'enregistrement universel), Legrand recherche en permanence l'amélioration de sa compétitivité et l'optimisation continue de sa base de coûts comme de ses capitaux employés, en déployant notamment :

- les meilleures pratiques dans ses unités de production et au sein des fonctions liées aux Opérations ainsi qu'au *Back Office* (*marketing* produit, innovation, R&D, achat, fabrication, *supply chain*) ;
- les concepts de plates-formes produits et de plates-formes technologiques (voir paragraphe 2.2.2.1.1 du présent document d'enregistrement universel) ; ou encore
- un programme permanent d'optimisation de son empreinte industrielle et logistique.

Une partie de ces gains est en particulier réinvestie dans la recherche et développement (notamment dans les nouvelles technologies) et dans les initiatives de *Front Office* visant à nourrir la croissance organique. Ainsi, les ratios du Groupe en matière de R&D, d'investissements industriels et de besoin en fonds de roulement restent maîtrisés (voir paragraphe 2.2.3.2 du présent document d'enregistrement universel).

La marge opérationnelle ajustée du Groupe s'est établie en moyenne à 16 % entre 2003 et 2009 et en moyenne à près de 20 % entre 2010 et 2020.

En dépit d'un retrait marqué des volumes d'activité, la très bonne résistance enregistrée par la marge opérationnelle ajustée en 2020 – à 20 % des ventes hors éléments exceptionnels – reflète l'efficacité des mesures prises très tôt, comprenant :

- une solide maîtrise des prix de vente et d'achat ; et
- un ajustement significatif des frais par rapport à 2019.

2.2.3.2 UNE STRUCTURE DE BILAN SOLIDE BATIE SUR UNE GÉNÉRATION DE *CASH FLOW* LIBRE ÉLEVÉE

Combinant rentabilité élevée et maîtrise des capitaux employés (besoin en fonds de roulement et investissements), 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 14 % du chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années. Ceci permet au Groupe de bénéficier d'une flexibilité financière et opérationnelle significative et d'une structure de bilan solide et attractive.

De la solidité du bilan du Groupe découle la confiance des investisseurs et des partenaires financiers auxquels Legrand peut ainsi faire appel dans le cadre du financement de ses opérations de croissance ou de refinancement, avec :

- cinq émissions obligataires lancées avec succès entre 2017 et 2020, pour un montant cumulé de 2,8 milliards d'euros ; et
- la signature fin 2019 d'un nouvel accord d'amendement et d'extension à des conditions améliorées de son contrat multidevises de crédit (900 millions d'euros à maturité décembre 2026). La marge de ce financement est ajustée chaque année en fonction du taux de réalisation de la feuille de route RSE du Groupe, confirmant ainsi son engagement dans le domaine.

La notation de Legrand par Standard and Poor's a été confirmée à A- en septembre 2020.

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 %.

Enfin, le Groupe considère être en mesure de maintenir un ratio de besoin en fonds de roulement sur chiffre d'affaires d'environ 10 % hors acquisition significative.

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.

2.2.3.3.1 Des indicateurs de performance clés et synthétiques

Trois indicateurs clés de performance sont mesurés pour chaque *manager* de pays :

- le développement au travers des parts de marché locales, qui conditionnent la rentabilité, ainsi que le déploiement de programmes commerciaux internationaux, ou encore du renforcement sur de nouveaux canaux de distribution ;
- le résultat économique, celui-ci étant défini comme le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés ;
- enfin, la performance RSE mesurée par l'atteinte des objectifs de la feuille de route.

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

Legrand pilote au plus près sa performance en s'appuyant sur les dispositifs suivants :

- une fois par an, le Groupe conclut avec chaque *manager* de pays et son équipe un *Financial Performance Contract* pour l'année à venir et intégrant :
  - un scénario de base pour l'évolution du chiffre d'affaires et de la marge économique (résultat économique rapporté au chiffre d'affaires),
  - un scénario de conditions de marché moins porteuses comprenant des plans d'adaptations détaillés, et
  - un scénario de conditions de marchés plus porteuses.

  Le *manager* de pays et son équipe sont pleinement responsables de la réalisation du contrat et donc de la mise en œuvre du scenario adapté en fonction de l'environnement ;
- une revue de performance trimestrielle avec les *managers* pays permet de s'assurer du niveau de réalisation du *Financial Performance Contract*. Le scénario est adapté selon que l'évolution d'activité est meilleure, moins bonne ou en ligne avec celle du scénario initialement retenu ;
- un *reporting* mensuel complet permet de réaliser une analyse détaillée de la performance consolidée et de chaque pays, afin de positionner la performance par rapport au dernier scénario validé.

2.2.3.3.3 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

L'équipe dirigeante du Groupe a en moyenne une vingtaine d'années d'expérience dans l'industrie des infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Cette expérience et cette implication créent et maintiennent 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 dialogue de gestion entre les pays et le Groupe repose sur une forte responsabilisation des *managers* locaux. Ils sont incités à créer de la valeur dans la durée. Le Groupe a par ailleurs mis en place des plans d'intéressement à long terme à la performance du Groupe pour près de 1 900 bénéficiaires en 2020. Ces plans, y compris un dispositif d'actions de performance à 3 ou 4 ans, ont pour but d'encourager la création de valeur financière et extra-financière dans la durée et de fidéliser plus largement l'encadrement (voir paragraphes 4.1.7, 6.2, 7.2 et 7.3 du présent document d'enregistrement universel).

Les dirigeants, principaux *managers* du Groupe en activité ou retraités et les salariés détiennent une participation de 3,75 % du capital de la Société au 31 décembre 2020.

2.2.3.4 PERSPECTIVES MOYEN-TERME CREATRICES DE VALEUR

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

Ainsi, fort d'un modèle de développement éprouvé et d'offres portées par des tendances de marché durables, Legrand précise son modèle moyen-terme. Sur l'ensemble d'un cycle économique et hors ralentissement économique majeur, le Groupe vise :

- une croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires, hors effets de change, comprise entre +5 % et +10 % ;
- une marge opérationnelle ajustée moyenne[1], d'environ 20 % du chiffre d'affaires ;
- un *cash flow* libre normalisé compris en moyenne entre 13 % et 15 % du chiffre d'affaires.

Legrand poursuivra par ailleurs le déploiement d'une démarche ESG exemplaire et ambitieuse, portée par des feuilles de route exigeantes, en particulier dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique et la promotion de la diversité.

2.3 - UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATEGIE ET DES CLIENTS

Legrand dispose de sites et filiales de fabrication et de commercialisation dans près de 90 pays. Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes : les activités commerciales et de *marketing* opérationnel (le *Front Office*), d'une part, et les activités liées à la stratégie, aux opérations (innovation, R&D, production, achats, *supply chain*) et à l'administration générale (le *Back Office*), d'autre part.

- Le *Front Office* est organisé par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché dans la relation avec les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux. Cette organisation est décentralisée et dirigée par des responsables locaux. Elle a pour objectifs de développer les ventes, d'accroître la rentabilité commerciale et d'optimiser les besoins en fonds de roulement par pays, dans le cadre de la stratégie proposée par la Direction de la stratégie et du développement et validée par la Direction générale.
- Le *Back Office*, organisé mondialement, comprend une Direction des opérations, responsable de l'innovation et de la recherche et développement, de la production, des achats et de la *supply chain*, et des Directions fonctionnelles (stratégie et développement, finance, systèmes d'information, ressources humaines).

  A l'échelle du Groupe, cette organisation a pour objectifs 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 à l'activité, de désigner les *managers* clés 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 catégories de produits offrant de forts potentiels de croissance à long terme.
Le Groupe développe notamment ses offres liées à l'*IoT*, à l'efficacité énergétique, aux *datacenters*, à la sécurité et au confort pour les utilisateurs et à l'assistance à l'autonomie, ou encore des gammes destinées aux nouvelles économies.

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.

1 Y compris coûts liés aux restructurations.

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

2.3.1.2 UNE CHAÎNE ÉCONOMIQUE ADAPTÉE AU MARCHÉ DE FLUX

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 de Legrand car il offre une expertise très large et une couverture de marché unique, ou de distributeurs spécialisés (informatique, VDI etc.) ou encore de 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 2020. 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 est organisée de sorte que les fabricants tels que Legrand commercialisent principalement leurs produits auprès de distributeurs qui, à leur tour, vendent les produits aux installateurs électriques chargés de les installer dans les bâtiments des utilisateurs finaux. Il s'agit d'une activité essentiellement de flux, les installateurs pouvant venir acheter des produits auprès des distributeurs plusieurs fois par semaine au gré de leurs besoins. Les prescripteurs jouent un rôle actif dans cette chaîne en conseillant les installateurs électriques et les utilisateurs finaux sur le choix des produits et des applications.

2.3.1.3 UNE STRATÉGIE DE *PUSH AND PULL*

Les ventes et le *marketing* sont sous la responsabilité du *Front Office*, dont l'effectif représentait plus de 19 % de l'effectif total de Legrand en 2020 (voir paragraphe 4.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel). Les efforts *marketing* sont dirigés vers chaque échelon de la chaîne de distribution (les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux). Ils visent notamment à fournir aux acteurs du marché des informations, des formations et divers autres services pour l'ensemble des offres du Groupe. Legrand considère que faciliter l'accès et l'utilisation de ses produits aux distributeurs, aux installateurs électriques et aux utilisateurs finaux encourage une fidélité importante à l'égard de son offre et génère une demande à chaque échelon de la chaîne de distribution.

2.3.1.3.1 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. Le Groupe se concentre sur la disponibilité des produits, la livraison dans les délais et la simplification de la prise de commande, du stockage et de l'expédition (standardisation de la taille et de l'apparence des emballages, livraisons pré-triées…etc.). La stratégie *push* repose également sur la fourniture d'un catalogue couvrant l'ensemble des besoins des installateurs, riche en produits nouveaux et innovants et disponible en version digitale.

La stratégie *push* comprend notamment :

- *des stocks prioritaires* permanents chez les distributeurs, en contrepartie de quoi Legrand assure le stockage des produits finis non-prioritaires qu'une organisation de la production agile et réactive lui permet de livrer rapidement aux distributeurs, par exemple sous 24 à 48 heures partout en France ;

- *la gestion des stocks* des principaux distributeurs via un système d'expédition automatique en cas de franchissement à la baisse d'un seuil prédéfini, par exemple aux États-Unis pour les filiales Wiremold et Pass & Seymour ;

- *la réalisation d'un tri intelligent*. Afin de réduire les opérations de préparation auxquelles les distributeurs doivent eux-mêmes procéder, de diminuer les erreurs d'expédition et de réduire les coûts de manutention, Legrand propose le pré-tri par destination finale de ses produits avant expédition, par exemple en France. Cette prestation à valeur ajoutée confère à Legrand un avantage concurrentiel apprécié ;

- *la mise en place d'un réseau logistique international.* Legrand gère sa distribution internationale via des plates-formes logistiques en Asie, au Moyen-Orient et en Europe de l'Est. En réduisant la distance entre les produits et les clients, Legrand améliore les services fournis, réduit significativement ses délais de livraison et réduit les émissions de CO_2. Ces plates-formes et de nombreux magasins de filiales sont connectés au sein d'un réseau unique synchronisé quotidiennement.

Legrand bénéficie de relations commerciales fortes et de longue durée avec ses distributeurs, en particulier avec ses deux principaux, les groupes Sonepar et Rexel. En 2020, les ventes réalisées avec Sonepar et Rexel ont représenté près de 17 % 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 2020. Les autres principaux clients de Legrand comptent notamment Adeo, Amazon, Comoli, Graybar, Menards, Wesco ou encore Yess Electric.

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 leurs infrastructures locales 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.

2.3.1.3.2 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, en assurant activement la promotion de ses produits auprès des installateurs, prescripteurs et utilisateurs finaux, Legrand concentre l'essentiel de ses efforts *marketing* vers le développement et le soutien de leur demande. Ainsi, en complément d'une mise à disposition fiable et rapide de ses produits, Legrand se concentre sur la fourniture de formations, de guides techniques et de logiciels professionnels et de nombreuses informations au format numérique afin d'alimenter la communication digitale de ses clients.

Le Groupe propose des formations aux distributeurs et aux installateurs électriques locaux notamment dans ses centres de formation internationaux Innoval (en France, au Moyen Orient, en Asie ou encore en Amérique du Sud). Au total, ce sont plus de 20 centres de formation principaux à travers le monde qui accueillent et forment les acteurs de la filière électrique. Plus d'1 million de clients ont reçu une formation depuis 2014. 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 stages pratiques sont proposés dans des domaines aussi variés que les systèmes résidentiels connectés, le câblage des armoires électriques ou fibres optiques, l'installation de systèmes d'éclairage de sécurité ou la formation aux réglementations et normes techniques en vigueur. En outre, le Groupe organise des formations locales dans de nombreux pays (notamment aux Etats-Unis).

Legrand utilise également les nouvelles technologies de communication et de formation avec des modules d'auto-formation (*e-learning*) et des classes virtuelles (*webinars*). Par ailleurs, le Groupe propose différents logiciels pour aider les professionnels au quotidien en fonction de leur activité (des architectes aux artisans électriciens) ou de la typologie des chantiers. Parmi les principaux logiciels professionnels proposés par le Groupe :

- XLPro3 destiné aux concepteurs de tableaux de distribution de puissance, qui permet de concevoir la distribution et l'implantation des tableaux mais aussi de visualiser et de chiffrer l'ensemble du projet ;
- LCS Pro3 qui permet de configurer les systèmes Voix-Données-Images (baies de brassage et coffret de communication pour réseaux multimédias et onduleurs) ; et
- illiPro, qui permet de réaliser une étude d'installation électrique complète de façon rapide en sélectionnant les produits pièce par pièce, aussi bien en application résidentielle que tertiaire.

Legrand assure la présence digitale de ses offres au travers :

- d'*e-catalogues*, sur les sites Internet de ses différentes marques. Ils permettent la recherche de données techniques, commerciales, logistiques et relatives aux certifications. Ce sont des outils d'aide à l'installation pour l'ensemble des produits ;
- de configurateurs en ligne ;
- des contenus de *marketing* digital à destination des distributeurs, prescripteurs et des utilisateurs finaux (*rich content*), avec d'ores et déjà près de 100 000 références du Groupe au format *ETIM* (*Electro-Technical Information Model*) ;
- de sa contribution active au développement du *BIM* (*Building Information Modeling*), un processus innovant de planification numérique du cycle de vie du bâtiment ;
- de ses applications pour tablettes et *smartphones* (*e-catalogues*, Home + Control et Home + Security pour les offres connectées). Ces applications facilitent la recherche d'informations concernant les produits, la configuration et le chiffrage de l'installation électrique ainsi que le pilotage à distance de nombreuses fonctions.

Si Legrand effectue la promotion de ses produits par l'intermédiaire d'initiatives *marketing* orientées vers les installateurs électriques, le Groupe cherche également à stimuler la demande auprès des utilisateurs finaux à travers des campagnes publicitaires et des actions commerciales ciblées mettant en avant l'esthétique et les fonctionnalités de ses produits. Pour davantage d'informations concernant les initiatives commerciales du Groupe, notamment digitales, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 2.2.2.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

Les centres d'appels qui fournissent une information complète sur les nouvelles applications contribuent également à cette promotion.

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 clients 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*, Opérations

Le *Back Office*, organisé mondialement, comprend une Direction des opérations, responsable de l'innovation et de la recherche et développement, de la production, des achats et de la *supply chain*, et des Directions fonctionnelles (stratégie et développement, finance, systèmes d'information ou encore ressources humaines).

A l'échelle du Groupe, cette organisation a pour objectifs 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 à l'activité, de désigner les *managers* clés à l'échelle mondiale, de définir l'ensemble des règles de contrôle interne ainsi que d'animer les processus de maîtrise des risques.

En 2014, Legrand a rassemblé sous une responsabilité unique l'ensemble du *Back Office* de ses opérations (*marketing* produit, innovation, R&D, achat, fabrication, *supply chain*) en créant une Direction des opérations avec trois priorités :

- renforcer l'innovation sur les domaines d'activité stratégiques du Groupe ;
- renforcer le pilotage de la productivité ; et
- améliorer l'efficacité de la *supply chain* et des achats en les rapprochant des opérations.

2.3.2.1 ORGANISATION INDUSTRIELLE ET DÉVELOPPEMENT PRODUITS

Les activités de production et de développement produits sont organisées par métiers d'expertise spécifique aux processus industriels ainsi qu'en cohérence avec la structure locale des marchés.

En charge de l'organisation industrielle et du développement produits du Groupe, la Direction des opérations a notamment pour objectifs :

- 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 ;
- de garantir le meilleur taux de service au client ainsi qu'une qualité produits optimale ;
- d'améliorer en permanence les prix de revient ; et
- de gérer les capitaux employés, en particulier les investissements et les stocks.

Legrand se fixe pour objectif permanent l'augmentation de la 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 technologiques (voir paragraphe 2.2.2.1.1 du présent document d'enregistrement universel). Les plates-formes réduisent significativement le temps de développement, le nombre de composants et augmentent le taux d'utilisation des équipements. Le concept de plates-formes couvre l'ensemble des offres du Groupe (interfaces utilisateurs, infrastructures numériques, éclairage de sécurité, *UPS*[1], cheminement de câbles, etc.). Les plates-formes technologiques permettent quant à elles de mutualiser les investissements de conception et de renforcer, en développant le partage d'expérience, la qualité des produits. Ainsi, plus de 65 % des ventes du Groupe étaient couvertes par des plates-formes en 2020 ;

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

- ajustant les niveaux de dépenses à l'évolution de l'activité ;
- rationalisant et optimisant l'empreinte industrielle et logistique ;
- 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 et le recours à la sous-traitance pour gagner en flexibilité et adaptabilité tout en réduisant les capitaux employés ; et
- déployant les meilleures pratiques industrielles au travers du programme « Legrand Way » dans la totalité de ses unités de production, visant une excellence opérationnelle globale (productivité, capitaux employés, qualité, services clients, etc.). Le déploiement du programme sur les sites industriels a notamment crû de 3 points à 77 % entre 2018 et 2020.

En complément, le Groupe investit dans la digitalisation de son outil de production (entendant dédier jusqu'à 10 % de ses investissements en produits nouveaux et de production à l'*Industry 4.0*). Les initiatives déployées à l'échelle du Groupe (*Connected Factory, Data Analytics et Automated Tasks*[1]) aboutissent notamment :

- au déploiement progressif d'applications de collecte et d'analyse de données permettant de contrôler en temps réel les processus de production et d'en accélérer les cycles ; et
- au recours à des solutions intelligentes d'assistance à la production, telles que les *AGV*[2], les *Cobots*[3], ou encore la réalité augmentée.

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 par un quasi-équilibre global entre base de chiffre d'affaires et base de coûts). Le Groupe renforce ainsi activement la localisation de sa production sur des marchés représentant des opportunités de développement à long terme, comme en Chine, en Inde, ou encore en Russie.

En étroite collaboration avec la Direction de la Stratégie et du développement, la Direction des opérations du Groupe est en charge de :

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

2.3.2.2 ACHATS

Legrand a mis en place depuis plus de quinze ans une politique d'achats Groupe. Elle vise à sécuriser les approvisionnements, optimiser les coûts d'achats et harmoniser les pratiques au sein du Groupe, notamment en termes de gestion des risques fournisseurs et d'achats responsables.

La Direction des achats est une organisation matricielle rattachée à la Direction des opérations et structurée autour d'équipes qui gèrent :

- les achats *corporate* : achats stratégiques pour lesquels Legrand a choisi de globaliser sa stratégie. À fin 2020, 410 fournisseurs Groupe couvrent environ 20 % des achats totaux ;
- les achats locaux : ils répondent aux besoins spécifiques d'un site ou d'une direction opérationnelle.

L'organisation des achats s'emploie à animer un réseau de parties prenantes internes et externes pour créer de la valeur à travers l'innovation et contribuer à une croissance rentable, durable et responsable.

Elle assure également un pilotage exigeant de la gestion des risques opérationnels, financiers et de réputation afin de pérenniser les évolutions du Groupe et de tenir compte des évolutions contextuelles et des exigences normatives et réglementaires.

Elle veille également à :

- L'implication de ses équipes pour créer de la valeur dans l'acte d'achat et dans la gestion de plans de développement avec les fournisseurs (formations métiers adaptées aux objectifs et au parcours de chacun ; *management* sensibilisé à la performance collective et au pilotage des achats responsables).

1 Usine connectée, Analyse des données et Travaux automatisés.

2 AGV : Automated Guided Vehicle ; Véhicule Guidé Automatique.

3 Cobot : robot collaboratif.

- L'efficacité et la digitalisation de ses processus, pour un fonctionnement homogène et agile partout dans le monde (déploiement des bonnes pratiques et d'outils digitaux partagés).

Le portefeuille compte environ 35 000 fournisseurs à fin 2020. Les achats représentent près de 50% du chiffre d'affaires du Groupe.

2.3.2.3 LOGISTIQUE ET *SUPPLY CHAIN*

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

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

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.

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

- les sites de distribution et les filiales sont connectés à un outil de gestion de la distribution, de type *Distribution Ressources Planning* (*DRP*). Cet outil planifie l'approvisionnement au niveau mondial en fonction des demandes locales, et optimise ainsi le niveau de stock de produits finis ;
- les sites industriels utilisent des outils de planification basés sur le concept du *Manufacturing Resource Planning*. Le Plan Industriel et Commercial confronte la demande et les capacités afin de définir les plans de production et d'approvisionnement ;
- les bonnes pratiques opérationnelles des fonctions contribuant à la performance de la *Supply chain* sont recensées et partagées au sein du référentiel « Legrand Way ».

En parallèle, Legrand poursuit la digitalisation de sa *supply chain* par le biais :

- du déploiement de solutions de collaboration « *End to End* » permettant une communication accrue sur l'ensemble du flux et une réponse plus rapide et plus précise aux demandes des clients.
- du *Data Analytics* afin d'améliorer concomitamment niveau de stocks et service aux clients.

Ce dispositif a permis à Legrand de réduire le ratio de valeur des stocks rapportée au chiffre d'affaires consolidé d'un niveau de plus de 15 % en moyenne entre 1990 et 2014 à plus de 13 % en moyenne entre 2015 et 2020 tout en garantissant un service de grande qualité à ses distributeurs (disponibilité, flexibilité, rapidité et adaptabilité).

2.4 - AUTRES INFORMATIONS

2.4.1 - Fournisseurs et matières premières

Legrand ne dépend pas d'un fournisseur unique pour un type d'achat. Il estime que la plupart des matières premières et des composants nécessaires à ses activités demeureront disponibles sur tous ses principaux marchés. En 2020, les principales matières premières utilisées pour la fabrication sont :

- les plastiques : de types, composants et couleurs variés. Ils sont sélectionnés selon leurs propriétés physiques ;
- les métaux : notamment des aciers, du laiton et du cuivre ; 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 2019 et 2020 :

(% du chiffre d'affaires consolidé)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Matières premières	7,9 %	8,9 %
Composants	24,2 %	23,6 %
Total	**32,1 %**	**32,5 %**

Dans une logique d'intégration croissante des principes de l'économie circulaire, Legrand :

- accroît le recours aux matières premières recyclées ;
- optimise son utilisation de ressources naturelles non renouvelables à fort potentiel d'épuisement ;
- agit activement pour la collecte et la valorisation de ses produits en fin de vie au sein des filières de son secteur.

Pour davantage d'informations concernant les initiatives en matière d'économie circulaire, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.4.2 du présent du présent document d'enregistrement universel.

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 ;
- optimisant le choix des sites de production ;
- privilégiant une production près des lieux de commercialisation ;
- appliquant de manière systématique une approche « *make or buy* » et en déployant les meilleures pratiques industrielles afin d'optimiser la productivité et les capitaux employés.

À la date d'arrêté des comptes annuels et à la connaissance de la Société, il n'existe aucune charge significative non provisionnée relative aux sites du Groupe.

2.4.3 - Information par zone géographique

L'activité de Legrand étant locale, c'est-à-dire spécifique à chaque pays, le *reporting* financier est organisé en 3 zones géographiques.
Avec une organisation alignée sur celle de ses marchés, le Groupe optimise la couverture de ses clients internationaux accélère son développement sur des verticaux dynamiques, renforce le déploiement de ses programmes internationaux et favorise le partage des bonnes pratiques.

Le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 5.4.1.1 et 4.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel pour le détail de l'évolution de l'activité par zone géographique au cours des deux dernières années et pour la répartition des effectifs moyens par zone géographique et par catégorie (*Front Office* et *Back Office*). Les ventes par destination et les effectifs moyens pondérés 2020 sont respectivement :

- pour l'Europe, de 2 396,0 millions d'euros et de plus de 14 000 personnes ;
- pour l'Amérique du Nord et Centrale, de 2 485,4 millions d'euros et de plus de 6 800 personnes ; et
- pour le Reste du Monde, de 1 218,1 millions d'euros et de près de 15 900 personnes.

2.4.4 - Concurrents

Legrand dispose de positions de marché établies en France, en Italie, en Russie et dans de nombreux autres pays européens, ainsi qu'en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Afrique 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 SnapAV (systèmes du bâtiment), Lutron et Signify (contrôle d'éclairage), Obo Bettermann et Niedax (cheminement de câbles), Panduit (VDI et cheminement de câbles), Rittal et nVent (enveloppes et *racks* pour *datacenters*) Vertiv (*Racks* pour *datacenters* et *UPS*) ; et
- des sociétés multi-spécialistes telles que, Hager en Allemagne et en France, Gewiss et Vimar en Italie, Niko en Belgique, Gira en Allemagne, Simon en Espagne, Leviton et Hubbell aux États-Unis et au Canada, Havells en Inde, Chint en Chine.

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

3

3.1 - ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES **54**

3.1.1 - Référentiels 54
3.1.2 - Périmètre d'application 54
3.1.3 - L'environnement de contrôle et de gestion des risques 54
3.1.4 - Les ressources affectées au contrôle interne et à la gestion des risques 55

3.2 - DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE **56**

3.2.1 - Définition et objectifs du contrôle interne 56
3.2.2 - Procédures, contrôles et évaluations 56

3.3 - DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES **57**

3.3.1 - Définition et objectifs de la gestion des risques 57
3.3.2 - Processus de gestion des risques 57

3.4 - DISPOSITIF D'AUDIT INTERNE **58**

3.4.1 - Définition et objectifs de l'audit interne 58
3.4.2 - Plan d'audit, mission et suivi 58

3.5 - PROCÉDURES D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE **59**

3.5.1 - Les objectifs 59
3.5.2 - Les acteurs clefs 59
3.5.3 - Le dispositif de contrôle de l'information comptable et financière 59

3.6 - FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE MAÎTRISE EN PLACE **61**

3.6.1 - Risques stratégiques 65
3.6.2 - Risques opérationnels 67
3.6.3 - Risques réputationnels et de conformité 70
3.6.4 - Risques financiers 70

3.7 - ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES **71**

3.7.1 - Responsabilité civile 71
3.7.2 - Assurance dommages matériels et pertes d'exploitation 71
3.7.3 - Autres risques transversaux assurés 71

3.1 - ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION DU CONTROLE 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'en est exclue.

La Société définit les rôles et responsabilités des acteurs. Elle établit les procédures. Elle 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. Elles font l'objet d'un premier audit mené par l'équipe d'Audit Interne Groupe dans un délai d'environ un an suivant l'acquisition.

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

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

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

- les valeurs du Groupe, formalisées dans un ensemble de chartes et diffusées largement au sein des équipes. À titre d'exemple, la Charte des fondamentaux et son Guide d'application présentent les valeurs du Groupe, la Charte de la prévention et la Charte de l'environnement ; la Charte de la concurrence et le Guide des bonnes pratiques des affaires qui encadrent les pratiques commerciales ;
- l'exemplarité, vecteur essentiel de diffusion des valeurs au sein de la Société ;
- des objectifs clairs, déclinés dans la Société et communiqués aux collaborateurs (cf. 2.2.1) ;
- une structure organisationnelle et hiérarchique permettant une définition claire des responsabilités et des pouvoirs ;
- des politiques et des procédures de gestion, disponibles sur l'Intranet du Groupe, applicables à l'ensemble des filiales ;
- des formations organisées autour de sujets d'actualité et une animation continue du réseau de contrôleurs internes pour partage des bonnes pratiques ;
- 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 divers niveaux de l'entreprise. Ils assurent un langage commun entre les différents niveaux organisationnels du Groupe (zones, filiales et Directions fonctionnelles). À titre d'exemple, le processus budgétaire annuel, les revues de performance pays mensuelles et trimestrielles peuvent être cités, ainsi que les multiples systèmes de reporting (financier, ressources humaines, responsabilité sociétale et

environnementale…) ou encore un questionnaire d'auto-évaluation du contrôle interne complété par chaque entité du Groupe.

La pandémie Covid-19 n'a pas modifié fondamentalement l'environnement des risques du Groupe ou le dispositif global de contrôle interne associé. Néanmoins :

- la pandémie Covid-19 a fait l'objet d'une gestion de crise spécifique et de comptes rendus au Comité des risques et au Comité d'audit ;
- la démarche d'audit a été adaptée pour conduire les audits à distance ;
- la cartographie du Groupe a été mise à jour.

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. Elle s'appuie sur les 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. Elle facilite 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.

La Direction du contrôle interne Groupe s'appuie sur des contrôleurs internes locaux, dédiés à l'animation de la démarche dans leurs unités respectives. C'est le cas pour une quinzaine de pays du Groupe, parmi lesquels les pays les plus contributeurs en termes d'activité (États-Unis, France, Italie, Chine, Inde, Brésil, Russie, Espagne, UK, Mexique, Colombie…). Le Directeur Administratif et Financier des entités de taille plus réduite assure directement la fonction de contrôle interne. Sur l'ensemble du Groupe, les effectifs spécialisés dédiés au contrôle interne représentent une trentaine de personnes à fin 2020.

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

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

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

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

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

LIMITES

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. Il ne peut pas non plus garantir que l'ensemble des risques, notamment d'erreur, de fraude ou de défaillance, soient totalement maîtrisés ou éliminés.

3.2 - DISPOSITIF DE CONTROLE 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. Il 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 ;
- de 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 des 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 suivies 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. Il est mis à jour en fonction des forces et des faiblesses identifiées lors des audits ou des auto-évaluations. Il est également adapté pour intégrer l'évolution des risques et de l'environnement de contrôle.

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 revus, consolidés et analysés par la Direction du contrôle interne.

Le résultat de la campagne d'auto-évaluation 2020 révèle qu'au global les entités du Groupe présentent un taux de conformité de 91 % au « dispositif minimum de contrôle interne », en ligne avec le taux de 91% relevé en 2019. Le Groupe estime ce niveau de conformité comme satisfaisant. Un accompagnement spécifique est réalisé pour permettre à toutes les entités d'atteindre un niveau individuel d'au moins 90% de conformité. Des initiatives transverses sont lancées sur les sujets qui le nécessitent. En 2020, des actions spécifiques ont été menées pour poursuivre le renforcement des règles de contrôle des processus des systèmes d'information.

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 est l'éventualité 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. Elle 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 la Société.

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

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

3.3.2 - Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques comporte 3 étapes :

1) L'identification des risques : l'univers des risques est défini collectivement sur la base d'entretiens et d'ateliers avec les principaux dirigeants du Groupe (approche top-down). Il est 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.

L'univers des risques est régulièrement comparé aux benchmarks disponibles.

2) L'évaluation des risques identifiés : un collège de dirigeants réalise l'évaluation et la classification des risques 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 hiérarchisés en fonction de l'évaluation de leur niveau de maîtrise.

L'analyse des risques est étayée par la revue régulière d'indicateurs spécifiques. Ces indicateurs, établis sur la base de données historiques et prospectives, sont suivis par les Directions fonctionnelles en ayant la responsabilité. Ils sont partagés avec le *Risk manager* du Groupe qui est chargé 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. Cela permet 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. Ce comité est composé des 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.

Dans le contexte particulier de gestion de crise pour laquelle le Comité des risques est très impliqué, un exercice complet de mise à jour de la cartographie des risques a été engagé dès septembre 2020.

Le dernier exercice complet de mise à jour datait de 2018. La démarche a permis de tirer les enseignements de la gestion de crise liée à la pandémie Covid-19.

La cartographie amendée a été présentée pour validation aux Comité d'audit et Conseil d'administration de février 2021.

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 management des risques ;
- 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. La Direction du contrôle interne suit de manière systématique la mise en œuvre adaptée des plans d'action.

En 2020, des audits à distance ont été organisés pour s'adapter au contexte particulier de la pandémie Covid-19.

3.5 - PROCEDURES D'ELABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

3.5.1 - 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.

3.5.2 - 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.

3.5.3 - 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. Ces dernières sont préparées et revues dans l'objectif de leur utilisation interne à des fins de pilotage, ainsi que de leur communication externe et publication aux marchés.

Le 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 est rattaché hiérarchiquement à la Direction financière. Il 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.

La Direction financière valide l'identité des signataires des comptes bancaires. 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 MAITRISE EN PLACE

À la date d'enregistrement du présent document, les risques décrits ci-dessous sont ceux identifiés par le Groupe comme susceptibles de pouvoir affecter défavorablement, 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.

En septembre 2020, le Groupe a initié la mise à jour de sa cartographie des risques (comme cité au paragraphe 3.3.2 du présent document). Les facteurs de risques identifiés à l'issue du processus déployé ont été soumis pour validation au Comité d'audit et au Conseil d'administration de février 2021.

L'ensemble des facteurs de risques sont évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel (sur une échelle de 4 niveaux : 'mineur', 'modéré', 'significatif' et 'majeur'). Ils sont ensuite hiérarchisés en fonction de l'évaluation de leur niveau de maîtrise sur une échelle de 3 stades ('Priorité', 'A surveiller' et 'Statu quo').

Il s'agit donc d'une approche de mesure de risque net. En effet, les facteurs de risques sont analysés en prenant en considération les risques potentiels dans le modèle d'affaires de Legrand ainsi que des dispositifs de réduction des risques. Cette approche diverge de celle retenue dans le cadre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Cette dernière fait, quant à elle, référence à des risques bruts. De ce fait, ce chapitre des facteurs de risques ne reprend pas la plupart des risques inhérents à la RSE.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les principaux facteurs de risques nets organisés en 4 catégories : risques stratégiques, risques opérationnels, risques réputationnels et de conformité, et risques financiers.

Conformément aux exigences posées par l'art. 16 du règlement UE 2017/1129, seuls sont présentés dans ce chapitre les risques spécifiques du Groupe qui nous paraissent avoir un impact net susceptible d'influencer la prise de décision d'investissement. En termes de méthodologie, seuls les facteurs de risques en 'Priorité', et dont l'impact est 'majeur' ou 'significatif', sont, de ce fait, détaillés. Dans chacune des 4 catégories, les facteurs de risques sont hiérarchisés dans le tableau suivant un ordre décroissant de priorité et d'ampleur de l'impact.

Mise à jour de la cartographie des risques

La nouvelle cartographie du Groupe comprend désormais 18 risques contre 25 risques en 2018.

Elle englobe l'intégralité des 25 risques de 2018 mais de façon plus concise.

Elle présente un nouveau risque : Gestion de crise et continuité d'activité. Ce risque a été évalué comme étant 'à surveiller'.

La démarche de mise à jour de la cartographie des risques a modifié l'ordre de priorité de certains risques.

Les facteurs de risques liés aux impacts sur l'environnement et au changement climatique sont, à présent, évalués comme prioritaires dans la hiérarchie des risques stratégiques du groupe.

Par ailleurs, le Groupe a amélioré le niveau de contrôle des risques liés à la croissance externe et aux conditions d'emploi. Ceux-ci sont, désormais, considérés comme étant 'à surveiller'.

Sur les 18 risques de la cartographie mise à jour, 9 facteurs de risques sont en 'Priorité' avec un impact 'majeur' ou 'significatif'. Ils sont présentés dans le présent document d'enregistrement universel.

Facteurs de risques (Risques Nets)	Risques potentiels dans le modèle d'affaires de Legrand	Principaux dispositifs de réduction du risque mis en place	Impact / Priorité	Réf.
Risques stratégiques				**3.6.1**
Impacts sur l'environnement et risques liés au changement climatique	■ Atteinte à l'environnement ■ Perturbations de l'organisation ou des opérations du Groupe ■ Ne pas accompagner les besoins des clients face aux enjeux environnementaux et climatiques	■ Démarche RSE et feuilles de route pluriannuelles ■ Service environnement et politique de certification ■ Processus "Création de l'offre" animé par les *Strategic Business Units* ■ Adoption des principes de l'économie circulaire (priorité feuille de route RSE) ■ Cartographie des risques et opportunités climatiques	Majeur / Priorité	3.6.1.1 cf chapitre 4 - RSE et DPEF
Accélération digitale	■ Offre insuffisante de produits et solutions connectées à forte valeur d'usage ■ Ne pas répondre aux évolutions de la chaîne économique, notamment le besoin de données ou le *e-business* ■ Manquer les opportunités digitales d'amélioration opérationnelle ■ Ne pas accompagner les nouvelles manières de travailler dans un contexte pandémique	■ Programme Eliot de développement de l'offre connectée, gouvernance dédiée et fonction de *Chief Technological Officer* ■ Processus « Création de l'offre » animé par les *Strategic Business Units* ■ Programme d'accélération digitale, gouvernance dédiée et fonction de *Chief Digital Officer* ■ Déploiement des technologies Usine 4.0 et d'automatisation des tâches administratives sous coordination des Directions *Corporate* ■ Partenariats stratégiques	Significatif / Priorité	3.6.1.2
Offres déconnectées de l'évolution des attentes du marché	■ Ne pas identifier des verticaux ou des segments porteurs ■ Manquer une tendance ou une évolution dans le design des bâtiments, leur usage ou les technologies de construction ■ Innovation insuffisante pour entretenir les valeurs de l'offre du Groupe ■ Manquer ou ne pas anticiper les évolutions de normes et de réglementations	■ Direction de la stratégie et du développement chargée d'identifier les macro-tendances et d'animer le *monitoring* des parts de marché par pays (revue annuelle en présence de la Direction Générale) ■ Processus "Création de l'offre" animé par les *Strategic Business Units* ■ Réunions marketing mensuelles présidées par la Direction Générale et destinées à revoir les projets de produits nouveaux ■ Collaborations, partenariats et alliances technologiques ■ Equipe et Comité de normalisation, réseau de correspondants	Significatif / Priorité	3.6.1.3
Positionnement des marques	■ Ne pas soutenir la notoriété des marques ■ Ne pas protéger la Propriété Intellectuelle ■ Ne pas réussir à gérer une atteinte à la réputation des marques	■ Direction de la stratégie et du développement chargée d'identifier les macro-tendances et d'animer le *monitoring* des parts de marché par pays (revue annuelle en présence de la Direction Générale) ■ Département dédié à la Propriété Intellectuelle et réseau de correspondants dans le Groupe ■ Charte sur l'usage individuel des réseaux sociaux et équipe dédiée chargée de la veille des réseaux sociaux	Significatif / Priorité	3.6.1.4
Risques opérationnels				**3.6.2**

Cybersécurité et protection des données personnelles	■ Incapacité à protéger les systèmes d'information ou les données en cas d'intrusion ■ Fuite, vol ou perte de données à caractère personnel ■ Atteinte aux données personnelles des clients des offres connectées Eliot ■ Sanctions financières pour non mise en œuvre d'obligations réglementaires	■ Gestion centralisée sous la Direction des Systèmes d'information Groupe des infrastructures informatiques, des outils bureautiques et des identifiants ■ Gouvernance dédiée à tous les projets informatiques avec un examen cybersécurité obligatoire ■ Programme cybersécurité animé par le *Chief Information Security Officer* accompagné d'expertises externes (dont un *Security Operations Center* et une *Computer Emergency Response Team*) et structuré selon les principes du cadre NIST (*Nationale Institute of Standards and Technology*) ■ Audit des dispositifs, audit de sécurité et contrat d'assurance *Cyber risks* ■ *Data Privacy Officer* et réseau de *Data Privacy Representatives* ■ Principe du "*Privacy by Design*" appliqué pour les produits Eliot ■ *Privacy impact assessment* systématique sur les produits connectés ■ Règles Internes d'Entreprise sur le traitement des données personnelles ■ Formation et sensibilisation	Majeur / Priorité	3.6.2.1
Alignement des systèmes d'information aux besoins de l'entreprise	■ Potentielle défaillance ou obsolescence des systèmes d'information ■ Manquer les opportunités applicatives et infrastructures qu'offre l'évolution des systèmes d'information	■ Gestion centralisée sous la Direction des Systèmes d'information Groupe des infrastructures informatiques, des outils bureautiques et des identifiants ■ Feuille de route de l'évolution des applications informatiques animée par la Direction des Systèmes d'information Groupe et coconstruite avec les Directions utilisatrices ■ Processus structuré de gouvernance de tous les projets informatiques significatifs (RPIT : Revue Projet IT)	Significatif / Priorité	3.6.2.2
Compétitivité globale des opérations	■ Manquer de compétitivité ou de flexibilité opérationnelle ■ Ne pas optimiser l'organisation des opérations, la performance et l'empreinte industrielles ■ Performances de la *supply chain* et de la politique Achat inférieures aux attentes	■ *Back Office* opérations organisé sous une responsabilité unique, la Direction des Opérations ■ Direction performance des opérations Groupe en charge i) du déploiement des meilleures pratiques opérationnelles (Legrand *Way*), ii) d'animer la rationalisation de l'empreinte industrielle et logistique et iii) de déployer les outils de l'usine 4.0 ■ Revues régulières de performance opérationnelle pays COPR (*Country Operations Performance Review*) ■ Politique Achat centralisée ■ *Supply chain* organisée autour d'un réseau de magasins régionaux et locaux, qui s'appuie sur des pratiques métiers transversales (*Distribution Ressources Planning*, *Management Ressources Planning*) et poursuit sa digitalisation	Significatif / Priorité	3.6.2.3

Adéquation des ressources humaines	■ Ne pas réussir à créer un environnement de travail sûr ■ Ne pas avoir la capacité à recruter, intégrer, former, motiver, promouvoir et fidéliser les nouveaux talents ■ Ne pas être en mesure de développer les compétences et les talents de l'ensemble des collaborateurs ■ Ne pas adresser les *challenges* de la diversité ■ Insatisfaction des salariés	■ Identification et déploiement des meilleures pratiques de santé et sécurité au travail dont les plus strictes mesures sanitaires et un suivi Groupe de tous les accidents ■ Direction des ressources humaines Groupe, pilotage transversale de la politique RH et gestion centralisée des postes et ressources clés ■ Processus de gestion des talents ■ Processus de développement de compétence ■ Mécanismes d'identification et de motivation des talents et collaborateurs clés ■ Promotion de l'égalité des chances et de la diversité ■ Adhésion des collaborateurs par communication sur la stratégie et les objectifs du Groupe	Significatif / Priorité	3.6.2.4 cf chapitre 4 - RSE et DPEF
Risques réputationnels et de conformité				**3.6.3**
Qualité des produits	■ Risques potentiels liés à l'utilisation de l'électricité ■ Non-conformité des produits aux normes en vigueur	■ Politique qualité ■ Certification ISO 9001 des sites de production ■ Qualification des produits par des laboratoires certifiés ■ Processus de surveillance des produits ■ Processus de gestion des insatisfactions clients ■ Procédure de gestion des risques produits	Significatif / Priorité	3.6.3.1 cf chapitre 4 - RSE et DPEF
Risques financiers	**Aucun**			**3.6.4**

3.6.1 - Risques stratégiques

3.6.1.1 IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT ET RISQUES LIES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Facteurs de risque

Le Groupe 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.

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

Le changement climatique se traduit par la matérialisation de nouvelles sources de risques pour le Groupe. Les phénomènes climatiques (inondations, sécheresses, cyclones, …) peuvent entraîner des perturbations sur l'organisation ou les opérations du Groupe sans que celui-ci ne soit apte à les gérer.

Le Groupe conçoit, par ailleurs, des produits et systèmes de maîtrise de l'énergie. Il pourrait, néanmoins, ne pas savoir accompagner les nouvelles attentes des utilisateurs face aux risques environnementaux et climatiques. Ce peut être dans les actions visant à la décarbonation ou la volonté croissante de réduire les consommations énergétiques.

Le Groupe pourrait, également, ne pas être en mesure de proposer au marché des produits conçus selon les principes de l'économie circulaire.

Principaux dispositifs mis en place

Pour répondre aux enjeux des risques environnementaux et climatiques, le Groupe s'appuie sur :

- une démarche RSE et des feuilles de route pluriannuelles pilotées par la Direction de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, rattachée à la Direction de la stratégie et développement ;
- un service Environnement Groupe et une politique de certification ISO 14001 des sites de production, logistiques et R&D ;
- un processus « Création de l'offre » animé par la Direction des opérations en collaboration avec la Direction de la stratégie et du développement ;
- les principes de l'économie circulaire, dans le développement des produits du Groupe. Deux priorités de la feuille de route RSE y sont consacrées (voir paragraphe 4.4.2 – Innover pour une économie circulaire, du présent document) ;
- un projet de cartographie des risques et opportunités climatiques mené en 2020 (voir paragraphe 4.4.4 – Gestion des risques et opportunités liés au climat, du présent document) .

3.6.1.2 ACCELERATION DIGITALE

Facteurs de risque

Dans un contexte de digitalisation de l'économie et de développement rapide des solutions digitales :

- L'offre du Groupe pourrait être insuffisante en termes de produits connectés à forte valeur d'usage.

Le Groupe pourrait, également :

- ne pas répondre aux évolutions de la chaîne économique : notamment, ne pas savoir tirer profit du nouvel actif que représentent les données ou ne pas développer le *e-business* ;
- ne pas être en mesure d'identifier ou d'exploiter des opportunités d'amélioration de son excellence opérationnelle ;
- ne pas accompagner les nouvelles manières de travailler dans le contexte pandémique.

Principaux dispositifs mis en place

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

- un programme Eliot de développement de l'offre connectée. Ce programme, lancé en 2015, est animé par un *Chief Technology Officer*. Il est suivi par un Comité de pilotage. Il représente 13,1% des ventes en 2020 ;
- un processus « Création de l'offre » animé par les *Strategic Business Units* ;
- un programme d'accélération digitale, animé par le *Chief Digital Officer* et suivi directement en Comité de direction. Il vise à améliorer l'expérience client, l'expérience employé et l'excellence opérationnelle grâce aux apports des nouvelles technologies ;
- le déploiement des technologies Usine 4.0 et d'automatisation des tâches administratives sous la coordination des Directions *Corporate* ;
- des partenariats stratégiques et de nombreuses alliances technologiques, notamment dans le cadre de *Works with* Legrand (voir paragraphe 2.1.1.2.2 – Développement des solutions connectées et des nouvelles technologies, du présent document).

3.6.1.3 OFFRES DECONNECTEES DE L'EVOLUTION DES ATTENTES DU MARCHE

Facteurs de risque

Legrand propose une offre étendue de plus de 300 000 références de produits et solutions destinées à être simples, innovantes et durables.

Les solutions du Groupe sont installées dans des lieux de vie (logements individuels et collectifs, hôtels, etc), de travail (bureaux, *datacenters*, sites industriels) et de rencontre (commerces, hôpitaux, écoles, universités, etc).

Les perspectives long-terme du Groupe se nourrissent, notamment de la capacité de celui-ci à connecter son offre à l'évolution du marché. Elles pourraient se détériorer si le Groupe n'était plus en mesure :

- d'identifier les segments ou les verticaux porteurs (activités de service autour des solutions commercialisées, par exemple) ;
- de capter les tendances ou les évolutions dans le *design* des bâtiments, leur usage ou les technologies de construction, pour, par exemple :
  - proposer des produits écoresponsables et des solutions durables ;
  - développer des solutions connectées ;
  - intégrer des fonctionnalités innovantes ;
  - accompagner l'émergence de nouveaux besoins liés à l'évolution des modes de vie et de travail de plus en plus digitaux (mis en exergue par la pandémie Covid-19) ;
- d'innover de façon suffisante pour entretenir les valeurs de l'offre du Groupe ;
- d'adopter et d'anticiper les évolutions de normes et de réglementations.

Principaux dispositifs mis en place

Pour que son offre de produits et solutions reste connectée à l'évolution des attentes du marché, le Groupe s'appuie sur :

- une Direction de la stratégie et du développement. Elle est chargée d'identifier les macro-tendances sociétales, technologiques et celles liées aux habitudes du client final. Elle anime également le *monitoring* des parts de marché par famille de produits et par pays. Ces macro-tendances et indicateurs font l'objet de revues annuelles avec la Direction Générale ;
- un processus « Création de l'offre » animé par les *Strategic Business Units.* Leur mission est de construire l'offre du Groupe au travers de plans pluriannuels ;
- des Réunions Marketing Mensuelles (RMM) qui réunissent les équipes commerciales, les *Strategic Business Units* et la Direction. Ces RMM sont l'instance de validation des projets produits et de leur suivi ;
- la mise en place de collaborations ou de partenariats stratégiques et de nombreuses alliances technologiques ;
- une équipe et un comité dédiés à la normalisation. Un réseau de correspondants, présents à travers le monde, permet au Groupe de capter les évolutions des standards locaux et internationaux.

3.6.1.4 POSITIONNEMENT DES MARQUES

Facteurs de risque

Le modèle d'affaires de Legrand repose sur de fortes positions de *Leadership*. Le total des ventes des produits de Legrand bénéficiant d'une position de numéro 1 ou numéro 2 sur leurs marchés respectifs représente de l'ordre des 2/3 du chiffre d'affaires en 2020.

Les produits Legrand sont commercialisés sous plus de 70 marques et sont distribués dans près de 180 pays.

Ne pas soutenir la notoriété des marques pourrait affaiblir le capital de ses marques.

De même, ne pas assurer de manière satisfaisante, le développement et la protection des droits de propriété intellectuelle pourrait affecter la position concurrentielle du Groupe.

Par ailleurs, les nouvelles technologies et la multiplication des échanges via les médias sociaux amplifient le risque d'exposition aux critiques, aux *fake news*, ou aux messages négatifs. Le Groupe pourrait ne pas réussir à gérer une atteinte portée à son image auprès de ses parties prenantes (employés, actionnaires, clients, fournisseurs).

Principaux dispositifs mis en place

- La Direction de la stratégie et du développement est chargée d'identifier les macro-tendances sociétales, technologiques et celles liées aux habitudes du client final. Elle anime également le *monitoring* des parts de marché par famille de produits et par pays. Ces macro-tendances et indicateurs font l'objet de revues annuelles avec la Direction Générale.
- La gestion de la propriété intellectuelle s'appuie sur une équipe dédiée au sein de la Direction juridique du Groupe. Cette dernière est en charge en particulier du suivi des brevets, des modèles, des marques et des noms de domaines ainsi que de la lutte contre la contrefaçon, incluant des démarches conjointes avec les autres acteurs du marché au sein d'organismes professionnels (GIMELEC, IGNES, ASEC, etc.).
- En prévention du risque d'image sur les marques du Groupe, une charte sur l'usage individuel des réseaux sociaux a été rédigée à l'intention des collaborateurs du Groupe.

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

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

3.6.2 - Risques opérationnels

3.6.2.1 CYBERSÉCURITÉ ET PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Facteurs de risque

Du fait de la multiplicité de ses opérations, de ses processus et de ses implantations internationales, l'activité de Legrand repose sur des systèmes d'information multiples et souvent interconnectés.

Par ailleurs, le développement des produits connectés (programme Eliot) constitue pour le Groupe une exposition potentielle aux risques spécifiques de cybercriminalité et de sécurité des données.

Les nouvelles manières de travailler dans le contexte pandémique actuel ont, elles aussi renforcé cette exposition.

Legrand pourrait s'avérer incapable de protéger les systèmes d'information ou les données en cas d'intrusion. Cela pourrait avoir pour conséquence une fuite, un vol ou une perte de données à caractère personnel.

Par ailleurs l'internet des objets (IoT) entraîne une augmentation du volume de 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.

Un constat a, également, été fait qu'il existe une relation étroite entre la valeur d'usage, la sécurité des utilisateurs et le respect de leur vie privée. C'est pourquoi, 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 conséquence, sur les ventes du Groupe. Par ailleurs, des recours en dommage et intérêts pourraient être engagés contre le Groupe.

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

Principaux dispositifs mis en place

La Direction des Systèmes d'information Groupe gère de façon centralisée :

- les infrastructures informatiques, les outils bureautiques et la gestion des identifiants ;
- les projets relatifs aux systèmes d'information encadrés par une gouvernance Groupe dédiée ;
- la sécurité des systèmes d'information avec :
  - un responsable de la sécurité des systèmes d'information bénéficiant de relais dans les principaux pays ;
  - le support de prestataires et d'expertises externes (dont un *Security Operations Center*).

Le Groupe a structuré son programme cybersécurité autour des 7 éléments suivants :

- une cartographie détaillée des risques informatiques ;
- une politique de sécurité des systèmes d'information basée sur les standards applicables (*Nationale Institute of Standards and Technology*) et les bonnes pratiques de place ;
- l'intégration systématique de la sécurité dans les projets informatiques grâce à une méthode spécifique ;
- un programme renforcé et rendu obligatoire de sensibilisation des employés à la cybersécurité . Ainsi, en 2020, plus de 16 000 utilisateurs ont reçu des formations spécifiques à la cybersécurité ;
- un processus structuré de traitement des incidents impliquant un CERT (*Computer Emergency Response Team)* et un SOC (*Security Operations Center*) ;
- un dispositif de veille juridique, réglementaire et normatif ;
- un programme spécifique dédié à la sécurité et au traitement des données personnelles des objets connectés Eliot et de son *cloud*.

Des audits des dispositifs en place et audits de sécurité et des tests intrusions réguliers sont effectués par Legrand ou des sociétés spécialisées en cybersécurité.

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

La protection des données à caractère personnel fait l'objet d'un programme comprenant une gouvernance spécifique, une équipe dédiée (*Data Privacy Officer* et un réseau de *Data Privacy Representatives* dans les pays du Groupe).

Par ailleurs, Legrand applique le principe du *Privacy by Design* ainsi que la norme ISO 27001 pour le développement des objets connectés du programme Eliot.

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

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

3.6.2.2 ALIGNEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE

Facteurs de risque

Les évolutions technologiques et fonctionnelles augmentent le risque d'écart entre les capacités du système d'information, les besoins de l'entreprise et ses différents métiers (mis en exergue par le contexte pandémique actuel).

Elles accroissent le risque de défaillance des systèmes d'informations utilisés. Elles impliquent de gérer un critère d'obsolescence pour les systèmes d'information existants. La dynamique de croissance externe du Groupe renforce l'exposition à ce facteur de risque. Les systèmes d'information des entités acquises sont, en effet, souvent d'origines différentes.

Par ailleurs, Legrand pourrait ne pas saisir les opportunités qu'offre l'évolution des systèmes d'information en termes :

- de potentiel des applications métiers, ou ;
- d'efficacité de l'Infrastructure et du *Cloud* (encore plus dans un contexte de télétravail renforcé par la pandémie).

Principaux dispositifs mis en place

- La Direction des Systèmes d'information Groupe gère de façon centralisée les infrastructures informatiques, les outils bureautiques et les identifiants.
- La Direction des systèmes d'information Groupe a la responsabilité de faire évoluer les applications. Elle construit des feuilles de route d'évolution des applications informatiques en collaboration avec les Directions utilisatrices.
- La Direction des systèmes d'information anime un processus de gouvernance structuré des projets informatiques significatifs. Les projets font l'objet de points de validation et suivis lors de RPIT (Revue Projet IT) avec la Direction.

3.6.2.3 COMPETITIVITE GLOBALE DES OPERATIONS

Facteurs de risque

Le Groupe développe des produits, achète des biens et services, et industrialise. Il opère avec près de 120 sites industriels dans 30 pays.

Le Groupe pourrait ne pas avoir le niveau d'expertise suffisant dans son organisation opérationnelle, ne plus être compétitif ou manquer de flexibilité.

Il pourrait manquer d'optimiser son organisation des opérations, en raison, par exemple, d'un échec de *design* initial ou d'industrialisation des produits. Ce pourrait être, potentiellement, la conséquence de choix technologiques, de la gestion des capitaux employés, de la décision de faire ou d'acheter ou des choix de localisation industrielle.

Le Groupe pourrait aussi ne pas avoir la capacité :

- d'améliorer de façon continue sa performance industrielle ;
- d'optimiser son empreinte industrielle ;
- de développer la performance :
  - de sa *supply chain* ; ou
  - de sa politique Achats, par exemple, dans son approvisionnement, ses capacités de négocier, sa gestion de disponibilité des matières premières et composants.

Principaux dispositifs mis en place

Pour prévenir ces risques, la Direction des Opérations rassemble sous sa responsabilité unique l'ensemble du *Back Office* des opérations du Groupe (*marketing* produit, innovation, R&D, achat, fabrication, *supply chain*).

Les dispositifs suivants sont en place :

- Une Direction performance des opérations en charge :
  - du déploiement des meilleures pratiques industrielles au travers du programme Legrand *Way* dans la quasi-totalité des unités du Groupe, visant l'excellence opérationnelle globale (productivité, capitaux employés, qualité, service clients …) ;
  - d'animer la rationalisation de l'empreinte industrielle et logistique en lien avec les pays ;
  - de déployer les outils de l'usine 4.0 à l'échelle du Groupe.
- Des *Country Operations Performance Review* (COPR), ces revues permettent de faire le suivi d'indicateurs de performance clés et synthétiques de l'organisation des opérations des pays.

- Une politique d'achats centralisée afin d'optimiser les achats, de réduire le coût de ses consommations et de déployer des méthodologies communes dans le Groupe, notamment en termes de gestion des risques fournisseurs et d'achats responsables (voir paragraphe 2.3.2.2 - Achats du présent document).

  Une procédure spécifique de gestion de disponibilité des matières premières et composants a été mise en place pour piloter au niveau du Groupe le risque de pénurie. Elle a été activée dans le cadre de la crise sanitaire Covid-19.

- Une *supply chain* organisée autour d'un réseau de magasins régionaux et locaux, qui s'appuie sur des pratiques métiers transversales (*Distribution Ressources Planning*, *Management Ressources Planning*) et poursuit sa digitalisation (voir paragraphe 2.3.2.3 – Logistique et *supply chain* du présent document).

3.6.2.4 ADEQUATION DE LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES

Facteurs de risque

Le Groupe emploie près de 33 000 personnes inscrites dans le monde.

Dans un contexte de pandémie, l'enjeu prioritaire pour le Groupe est de protéger la santé, la sécurité et le bien-être au travail de ses collaborateurs.

Le développement du Groupe, aussi bien interne qu'externe, dépend 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.

D'une manière plus générale, le Groupe pourrait ne pas savoir développer les compétences et les talents de l'ensemble de ses collaborateurs.

Il pourrait, aussi, limiter l'enrichissement de ses équipes en ne sachant pas lutter contre les discriminations ou n'assurant pas la promotion de la diversité.

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

Principaux dispositifs mis en place

La priorité du Groupe est de protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs, notamment dans le cadre de la pandémie Covid-19 en appliquant rigoureusement les recommandations des autorités locales et de l'Organisation Mondiale de la Santé.

D'une manière générale, le Groupe s'attache à identifier et déployer les meilleures pratiques de santé et de sécurité au travail dont la mise en œuvre des mesures sanitaires les plus strictes et un suivi de tous les accidents au niveau du Groupe.

Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail fait partie intégrante de la feuille de route RSE du Groupe (voir le paragraphe 4.3.2 – Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail du présent document).

La politiques des ressources humaines est sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines Groupe. Elle est pilotée de façon transversale, avec une gestion centralisée ciblant les postes et ressources clés. Elle est déployée dans les filiales et gérée par les départements ressources humaines locaux. La gestion des ressources humaines de Legrand s'appuie sur quatre piliers :

- L'attractivité qui consiste à attirer des talents, et ainsi préparer l'adéquation des ressources humaines du Groupe avec ses besoins futurs. Le Groupe déploie notamment un processus annuel OSR (*Organisation & Staffing Review*).

- Le développement des collaborateurs et la mise en œuvre de démarches adaptées d'identification, d'accompagnement des talents et de reconnaissance de la performance. C'est une des priorités de la feuille de route RSE du Groupe (voir le paragraphe 4.3.3 – Développer les compétences du présent document).

  Les principaux dispositifs de développement des compétences sont :

  - la formation : le Groupe dispose d'une plateforme de formations digitales « *Learning with legrand* ». La plateforme est déployée dans quasiment tous les pays du Groupe et compte plus de 14 000 apprenants actifs en 2020 ;
  - les entretiens entre managers et collaborateurs appelés CAPP (*Competency Appraisal Performance and Perspectives*) ;
  - la gestion des talents : deux dispositifs de développement des talents sont en place, « *Legrand Promising Group Talents* » et « *Legrand Global Leaders* ».

  Legrand a également déployé des mécanismes de motivation et de fidélisation des collaborateurs clés, par exemple, en favorisant la mobilité ou au travers de sa politique de rémunération.

- La diversité et l'inclusion. Le Groupe a publié en 2004 sa première Charte d'éthique.

  Promouvoir l'égalité des chances et la diversité fait partie de la feuille de route RSE du Groupe (voir le paragraphe 4.3.4 – Promouvoir l'égalité des chances et la diversité du présent document).

- L'engagement des collaborateurs. La communication interne vise 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 ;
- des moyens d'information, tels que l'Intranet Dialeg du Groupe, les Intranets Dialeg locaux et le Yammer Groupe, ou le Web magazine.

3.6.3 - Risques réputationnels et de conformité

3.6.3.1 QUALITÉ ET SECURITÉ DES PRODUITS

Facteurs de risque

Spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment, Legrand propose une offre étendue de plus de 300 000 références. En raison de la nature de leur usage, le Groupe se donne pour mission de fabriquer et fournir des produits et solutions d'utilisations sécurisées, conformes aux normes les plus exigeantes. Le Groupe s'engage à fournir à ses clients les informations nécessaires pour permettre une utilisation sûre et pour leur donner les moyens d'assurer la maintenance de ses produits.

En cas de défaut de sécurité, les produits peuvent affecter l'acheteur, l'installateur, ainsi que les utilisateurs directs et indirects. En dépit des tests rigoureux auxquels ils sont soumis, le risque existe que des produits défaillants soient commercialisés. Ces erreurs et défauts pourraient causer des dommages corporels et/ou des dégâts matériels.

Un défaut de sécurité ou de qualité, le non-respect des normes et standards ou une mauvaise expérience client (par exemple dans ses attentes en termes de rapport qualité/prix) pourraient entraîner des actions de recours en garantie et en responsabilité, générer des pertes de revenus et des coûts de retrait du marché, ou nuire à la réputation de sécurité et qualité du Groupe.

Principaux dispositifs mis en place

La politique Qualité, pilotée par la Direction des opérations du Groupe, est déployée au niveau de chaque pays.

La politique Qualité du Groupe se déploie notamment via :

- la certification ISO 9001 ;
- les processus de qualification des produits par les laboratoires certifiés ;
- les procédures de maîtrise de la qualité en production ;
- des essais complémentaires appelés « dispositifs de surveillance ;
- le processus de gestion des insatisfactions clients ;
- la procédure de gestion des risques produits.

Pour plus d'informations, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.2.1.1 « Protéger la santé et la sécurité des utilisateurs » du présent document.

3.6.4 - Risques financiers

Aucun risque financier suivi par le Groupe n'est présenté dans les facteurs de risques de 2020 car les dispositifs de réduction du risque mis en place par le Groupe permettent de les considérer comme ayant une priorité 'à surveiller'.

Deux risques sont, néanmoins, d'impact potentiel estimé majeur ou significatif et font donc l'objet d'une mention particulière dans d'autres parties du Document d'enregistrement universel.

Le risque de non atteinte des objectifs de la performance financière et extra-financière (dont l'impact potentiel pourrait être majeur) est adressé au paragraphe 2.2.3.3.

De même le risque lié au financement du modèle (dont l'impact potentiel pourrait être significatif) fait l'objet de points particuliers dans le chapitre 8 Note 4.6.

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.

Les programmes sont placés auprès de compagnies d'assurances de réputation et de solidité financière internationalement reconnues. 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.

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. 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 » est mondial et intégré. Il 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, Legrand a une démarche active de prévention des risques industriels et logistiques. Le Groupe poursuit ses efforts de sensibilisation et de protection des risques dans les entités opérationnelles.

3.7.3 - Autres risques transversaux assurés

Les autres programmes principaux 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, la fraude et les atteintes aux systèmes d'information et aux données.

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

4

4.1 - STRATÉGIE RSE DU GROUPE 74

4.1.1 - Un engagement historique 74
4.1.2 - Intégration au modèle d'affaires 74
4.1.3 - Feuilles de routes RSE pluriannuelles 75
4.1.4 - Respect des normes et référentiels 75
4.1.5 - Dialogue avec les parties prenantes et participation aux réseaux RSE 76
4.1.6 - Organisation et gouvernance en matière de RSE 77
4.1.7 - RSE et rémunération 78
4.1.8 - Principaux risques et opportunités extra-financiers 78
4.1.9 - Feuille de route RSE : 18 priorités pour 2019-2021 81
4.1.10 - Trois ambitions pour 2030 83
4.1.11 - Une performance RSE reconnue 84
4.1.12 - Intégration des entités nouvellement acquises 84
4.1.13 - Mesure de la performance 85
4.1.14 - Impact de la crise COVID-19 sur la performance extra-financière 85
4.1.15 - Performance extra-financière 2020 87

4.2 - INTERAGIR DE FAÇON ÉTHIQUE AU SEIN DU *BUSINESS ECOSYSTEM* 89

4.2.1 - Offrir des produits et solutions durables 89
4.2.2 - Assurer des achats responsables 95
4.2.3 - Agir de façon éthique 99

4.3 - S'ENGAGER POUR LES COLLABORATEURS ET LES COMMUNAUTÉS 104

4.3.1 - Respecter les Droits humains et les communautés 104
4.3.2 - Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail 109
4.3.3 - Développer les compétences 114
4.3.4 - Promouvoir l'égalité des chances et la diversité 117

4.4 - LIMITER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL 122

4.4.1 - Limiter les émissions de gaz à effet de serre 123
4.4.2 - Innover pour une économie circulaire 129
4.4.3 - Lutter contre la pollution 135
4.4.4 - Gestion des risques et opportunités liées au climat 136

4.5 - DEVOIR DE VIGILANCE 140

4.5.1 - Périmètre et modalités de mise en œuvre 140
4.5.2 - Gouvernance 140
4.5.3 - Vision d'ensemble du plan de vigilance 141
4.5.4 - Activités des fournisseurs 142
4.5.5 - Activités du Groupe 145
4.5.6 - Perspectives d'évolution du plan de vigilance 149

4.6 - SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET TABLES DE CORRESPONDANCES 150

4.6.1 - Dispositifs de reporting 150
4.6.2 - Synthèse des indicateurs sociaux 151
4.6.3 - Synthèse des indicateurs environnementaux 156
4.6.4 - Table de correspondance avec le GRI 158
4.6.5 - Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial 158
4.6.6 - Table de correspondance avec la *Communication On Progress* faite au Global Compact 158
4.6.7 - Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe 159
4.6.8 - Table de correspondance avec les recommandations de la TCFD 160

4.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 161

4.1 - STRATEGIE RSE DU GROUPE

En complément du présent chapitre 4, le lecteur est invité à prendre connaissance des informations, données et exemples publiés sur le site : https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/accueil-rse

4.1.1 - Un engagement historique

Initiatives de Legrand en matière de RSE au fil des années

1996 : premières certifications environnementales ISO 14 001.

2004 : création d'une fonction Développement Durable, publication d'une charte mondiale de la prévention et d'une charte éthique.

2006 : adhésion au Pacte Mondial (*« Global compact »*).

2007 : lancement de la 1ère feuille de route RSE, partenariat avec Electriciens sans frontières.

2009 : publication de la charte des fondamentaux.

2011 : lancement de la 2ème feuille de route RSE, premier bilan carbone couvrant l'ensemble du Groupe.

2012 : label « Relations Fournisseur Responsables ».

2013 : création du réseau féminin Elle@Legrand.

2014 : lancement de la 3ème feuille de route RSE, création de la Fondation Legrand, intégration du club d'entreprises « *Global Compact Advanced* ».

2015 : démarche volontaire d'audit de la performance RSE par un organisme tiers indépendant.

2016 : engagement dans « *Energy Productivity Global Alliance* ». Intégration des critères RSE dans le système de rémunération.

2017 : lancement du programme de socle de protection sociale *Serenity On.*

2018 : validation des objectifs climat par l'initiative « *Science Based Target*», publication de la Charte des Droits Humains.

2019 : renouvellement de l'engagement du Groupe pour le climat à travers le « *French Climate Business Pledge* », publication de la 4ème feuille de route RSE, publication de la politique « Diversité et Inclusion ».

2020 : Annonce de la stratégie de neutralité carbone, alignée sur l'objectif de 1,5°C de l'Accord de Paris.

4.1.2 - Intégration au modèle d'affaires

Acteur mondial responsable au sein de son écosystème, Legrand est pleinement engagé face aux grands enjeux sociaux et environnementaux, et est à l'écoute de ses parties prenantes.

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

La démarche globale consiste à identifier les enjeux et risques sociétaux, sociaux et environnementaux spécifiques au Groupe, et à y apporter une réponse adaptée, par la mise en place de politiques et d'objectifs.

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

4.1.3 - Feuilles de routes RSE pluriannuelles

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 trois premières feuilles de route ont couvert les périodes 2007-2010, 2011-2013 et 2014-2018.

La stratégie RSE de Legrand et la définition de sa 4ème feuille de route 2019-2021 s'appuient sur les axes structurants suivants :

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

4.1.4 - Respect des normes et référentiels

4

4.1.4.1 NORMES INTERNATIONALES

Legrand prend l'engagement de respecter les référentiels externes suivants :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- le référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*) ; table de correspondance présentées au chapitres 4.6.4 ;
- le référentiel ISO 26000,table de correspondance présentée au chapitre 4.6.7;
- le référentiel SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*); sous-secteurs Equipements Electriques & Electroniques et Logiciels & Services informatiques ;
- les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies (table de correspondance présentée au chapitre 4.6.5) ;
- les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 des Nations Unies (table de correspondance présentée au chapitre 4.6.6) ;

FOCUS : Legrand membre du Global Compact Advanced

Legrand a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies en 2006 et à ses 10 Principes dans les domaines liés aux droits humains, aux droits sociaux, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Cet engagement constant dans Pacte Mondial et les initiatives qui en découlent ont conduit à l'inclusion de Legrand au sein de la catégorie Global Compact Advanced lancée en 2014. Cette catégorie est composée des sociétés qui respectent les normes les plus élevées en matière de communication sur les progrès en matière de RSE.

En 2020, le Global Compact des Nations Unies compte environ 16 400 membres dont 12 600 entreprises (PME, ETI et Grands Groupes). 11 % des entreprises dans le monde environ qualifient leurs COP (Communication sur le progrès) au niveau de reporting GC Advanced.

Le Groupe veille également à se conformer aux obligations réglementaires en matière de risques ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) :

- la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la lutte contre la corruption (dite Sapin II) ;
- la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ;

- la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles ;
- les obligations relatives à la publication des informations non financières, précisées dans les dispositions des articles R. 225-105-2, A.225-1 et suivants du code de commerce, modifié par la loi n°2018-898 du 23 octobre 2018 (Transposition de la Directive Européenne 2014/95/UE) ;
- Les dispositions légales prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance).

Enfin, un Organisme Tiers Indépendant émet un avis sur la conformité et la sincérité de la Déclaration de Performance Extra-financière (voir avis au chapitre 4.7).

4.1.4.2 CHARTES ET POLITIQUES INTERNES

Legrand a également élaboré ses propres référentiels et orientations au fil des années. Tout collaborateur se doit d'observer les éléments suivants :

- **Charte des fondamentaux,** qui précise les règles de comportement et de conduite des affaires et qui intègre les principes de lutte contre la corruption et de respect des Droits humains. Le texte a été traduit dans une dizaine de langues et est complété par un guide pratique ;
- **Charte de la concurrence**, qui définit les règles relatives au respect du droit de la concurrence ;
- **Guide des bonnes pratiques des affaires**, qui met l'accent sur la prévention de la corruption et la lutte contre la fraude. Des questions complémentaires relatives au conflit d'intérêt, au lobbying, aux contributions politiques ou au respect des règles de commerce international (respect des embargos, lutte contre le blanchiment d'argent, financement du terrorisme) sont également abordées ;
- **Charte de la prévention**, qui énonce les principes majeurs de la politique de Legrand en matière de sécurité et santé au travail. Elle définit trois principes : la conformité aux législations et réglementations nationales, l'intégration de la sécurité à la démarche opérationnelle et l'harmonisation des stratégies de prévention ;
- **Charte des Droits humains**, qui détaille les règles que le Groupe souhaite voir appliquer pour ses propres opérations mais aussi par ses fournisseurs ;
- **Politique Environnement**, qui présente les exigences et les fondements de la démarche environnementale du Groupe ;
- **Politique Qualité**, qui rappelle les principes de Legrand en matière de qualité de ses produits ;
- **Politique Achats,** qui établit des principes de relation durable, équilibrée et mutuellement bénéfique avec les fournisseurs ;
- **Politique de diversité et d'inclusion**, qui définit les orientations autour des 5 axes suivants : la mixité de genre, l'inclusion des travailleurs handicapés, la collaboration intergénérationnelle, la diversité sociale et culturelle et l'inclusion des personnes LGBT+.
- **Charte sur l'équilibre des temps de vie**, qui définit 15 engagements. Legrand reconnait l'importance fondamentale de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, gage d'une meilleure qualité de vie au travail et d'une meilleure performance du Groupe.

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

Ces chartes sont consultables dans le centre de ressources RSE sur le site : https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/accueil-rse

4.1.5 - Dialogue avec les parties prenantes et participation aux réseaux RSE

Dialogue avec les parties prenantes

La stratégie RSE de Legrand repose sur :

- son implication historique auprès des acteurs de la filière électrique ;
- sa culture du dialogue social ;
- les échanges avec les communautés locales ;
- sa volonté 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 :

- ses clients et utilisateurs de ses produits et solutions, qu'ils soient distributeurs, prescripteurs, installateurs ou clients finaux ;
- ses collaborateurs et organisations syndicales ;

- ses fournisseurs et sous-traitants ;
- les communautés scientifiques, sectorielles et éducatives ;
- la communauté financière et extra-financière (notamment les investisseurs, les banques, les agences de notation) ;
- ses actionnaires ;
- la société civile ;
- les ONG et associations.

Legrand a réalisé une cartographie détaillée de ses parties prenantes sur laquelle il identifie leurs attentes, les réponses du Groupe et les modalités de dialogue.

Cette cartographie est consultable sur le site : https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/accueil-rse

Participation à des réseaux RSE

Legrand participe à des études, enquêtes et tables rondes, sectorielles ou généralistes et qui constituent des sources importantes d'informations et d'échanges de bonnes pratiques.

Le Groupe participe également, entre autres, aux commissions RSE et Economie circulaire 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 au Club Global Compact Advanced du Global Compact France.

Localement, les équipes de Legrand s'impliquent dans la réalisation d'études, groupes de travail et commissions sur les sujets de RSE dans leurs pays.

4.1.6 - Organisation et gouvernance en matière de RSE

Organisation en termes de RSE

La Direction de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), chargée de piloter et déployer la stratégie RSE du Groupe, est rattachée à la Direction de la stratégie et du développement, dont la Directrice est membre du Comité de Direction du Groupe.

Cette structure centrale s'appuie sur plusieurs Directions fonctionnelles expertes, notamment la Direction juridique, la Direction des ressources humaines, la Direction des achats Groupe, ainsi que les experts Sécurité/Santé au Travail, Environnement et Qualité. Ces Directions fonctionnelles animent des réseaux de correspondants (environ 300 personnes) dans les filiales du Groupe qui interviennent directement sur les différents axes de la stratégie RSE.

Instances de gouvernance de la RSE

Comité de pilotage de la responsabilité sociétale

- Il est composé des 9 membres du Comité de Direction.
- Il se réunit 2 à 3 fois par an.
- Il oriente et valide la stratégie RSE et suit la mise en œuvre des actions.

Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

- Il est composé de 6 administrateurs, dont 4 indépendants.
- Il se réunit 3 fois par an.
- Il vérifie la cohérence entre la stratégie du Groupe et la démarche RSE.
- Il vérifie la correcte prise en considération des enjeux RSE et en particulier celle des risques et opportunités liés au climat.

Il reporte ses travaux au Conseil d'administration.

4.1.7 - RSE et rémunération

Depuis 2016, les critères RSE ont été intégrés dans le système de rémunération.

En 2020 le dispositif de rémunération variable est structuré de la manière suivante :

Bonus

- La part variable de la rémunération du **top management** (Directeur Général, membres du Comité de Direction, Directeurs des pays) est indexée à hauteur de **10 %** sur la performance RSE.
- **5%** de la part variable de la rémunération du **Directeur Général** est soumise à une évaluation qualitative relative à la lutte contre le changement climatique et au développement durable (initiatives visant à réduire les émissions de CO2, évolutions du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions d'économie d'énergie, intégration dans les indices RSE…).

Plans d'intéressement long terme

- Les critères d'intéressement à long terme de l'ensemble des membres du **Comité de Direction** dépendent **à 25%** de la performance RSE.
- Pour les autres **postes clés**, ces critères relèvent pour un tiers **(33%)** de la performance RSE.

4.1.8 - Principaux risques et opportunités extra-financiers

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

- la cartographie des risques, présentée en Comité des risques par la *Risk Manager* du Groupe ;
- l'analyse de matérialité, présentée au Comité de pilotage de la responsabilité sociétale par la Directrice de la RSE.

La Direction de la Responsabilité Sociétale du Groupe effectue la synthèse des deux approches afin d'identifier les principaux enjeux, risques et opportunités découlant du modèle d'affaires de Legrand.

Cette synthèse est présentée ci-dessous.

Elle détermine, avec les autres Directions, les politiques nécessaires pour y apporter une réponse.

La cartographie des risques

Elle permet d'identifier et de hiérarchiser les risques prioritaires ayant un impact majeur ou significatif sur le Groupe, direct (risques stratégiques, opérationnels ou financiers), ou indirect (risques réputationnels ou de conformité). Elle est mise à jour tous les 2 ou 3 ans, avec des revues annuelles pour en vérifier la pertinence.

La démarche de cartographie des risques du Groupe et ses résultats sont présentés au chapitre 3 du document d'enregistrement universel.

La matrice de matérialité

Elle permet d'identifier les enjeux prioritaires pour lesquels les attentes de parties prenantes sont fortes et l'influence sur l'activité de Legrand est élevée.

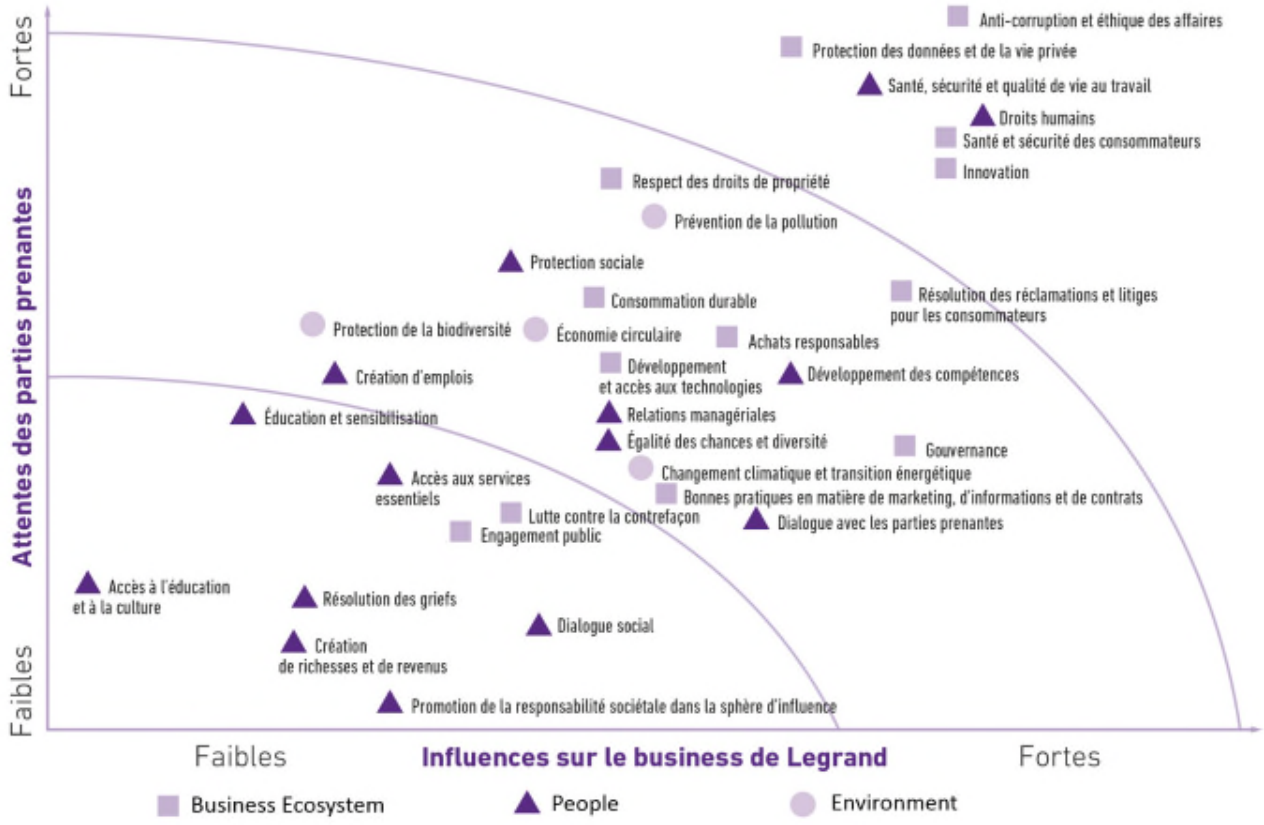
Méthodologie

Les enjeux clés 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 l'ISO 26000), et des pratiques existantes des entreprises de l'écosystème du Groupe (fournisseurs, distributeurs, promoteurs immobiliers). Cette recherche des enjeux matériels pour l'humanité et l'environnement, tous secteurs confondus, a permis d'identifier 33 enjeux soumis à consultation.

En 2018, un questionnaire a été rendu accessible en ligne en 9 langues à l'ensemble des parties prenantes internes et externes, et cette démarche a permis de recueillir près de 3 700 réponses dans 70 pays, avec une distribution représentative de l'ensemble des parties prenantes.

Les résultats détaillés de cette enquête sont disponibles sur le site : https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/accueil-rse

Une nouvelle enquête de matérialité est en cours de réalisation en 2021.


Fortes
Attentes des parties prenantes
Faibles
Anti-corruption et éthique des affaires
Protection des données et de la vie privée
Santé, sécurité et qualité de vie au travail
Droits humains
Santé et sécurité des consommateurs
Innovation
Respect des droits de propriété
Prévention de la pollution
Protection sociale
Consommation durable
Résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs
Protection de la biodiversité
Économie circulaire
Achats responsables
Développement et accès aux technologies
Développement des compétences
Création d'emplois
Éducation et sensibilisation
Relations managériales
Égalité des chances et diversité
Gouvernance
Changement climatique et transition énergétique
Accès aux services essentiels
Bonnes pratiques en matière de marketing, d'informations et de contrats
Lutte contre la contrefaçon
Dialogue avec les parties prenantes
Engagement public
Accès à l'éducation et à la culture
Résolution des griefs
Dialogue social
Création de richesses et de revenus
Promotion de la responsabilité sociétale dans la sphère d'influence
Faibles
Influences sur le business de Legrand
Fortes
Business Ecosystem
People
Environment

4

Synthèse des principaux risques et enjeux extra-financiers

En synthèse des 2 démarches, les risques et enjeux prioritaires, au regard de Legrand et ses parties prenantes sont évalués comme suit :

- **Matérialité des enjeux** : forte, moyenne, faible – il s'agit d'une matérialité brute, évaluée avant la mise en place des politiques, procédures et contrôles visant à limiter les impacts pour les parties prenantes.

- **Impact des risques** : impact majeur, significatif ou modéré – il s'agit de l'impact brut, évalué avant la mise en place des politiques, procédures et contrôles de réduction du risque. Visant à réduire le risque pour le Groupe.

Risques liés à l'axe Business Ecosystem	Matérialité	Impact	Référence
Risques relatifs à la santé et à la sécurité des consommateurs, en lien avec la qualité des produits, en particulier ceux liés à la sécurité électrique.	forte	significatif	Priorité RSE n°1 : Protéger la santé et la sécurité des utilisateurs
Risque de ne pas satisfaire les attentes de nos clients, en particulier en termes d'innovation sur nos produits et nos services.	forte	significatif	Priorité RSE n°2 : Stimuler l'innovation grâce aux partenariats
Risque sociaux et environnementaux au sein de la *supply-chain*.	moyenne	significatif	Priorités RSE n°3 et n°4 : Assurer des achats responsables
Risque de corruption ou de non-respect de l'éthique des affaires dans la conduite de nos opérations, en particulier en lien avec notre présence dans les pays à indice de corruption élevé.	forte	significatif	Priorités RSE n°5 et n°6 : Agir de façon éthique
Risque d'évasion fiscale, en lien avec la présence internationale du Groupe.	non évalué	modéré	Paragraphe 4.2.3.4 - Fiscalité responsable
Risque de non-respect de la protection des données et de la vie privée, en lien avec la commercialisation des objets connectés.	forte	significatif	Paragraphe 3.6.3.1 dans le chapitre « maîtrise des risques »
Lutte contre la contrefaçon, en lien avec la croissance soutenue dans les nouvelles économies	faible	significatif	Paragraphe 4.2.1.4
Respect des droits de propriété, en lien avec notre important investissement en termes de capital intellectuel	moyenne	significatif	Paragraphe 4.2.1.5
Risques sociaux	**Matérialité**	**Impact**	**Référence**
Risques de non-respect des droits humains et fondamentaux au travail, en lien avec notre présence industrielle dans le monde.	forte	significatif	Priorité RSE n°7 : respecter l'engagement du Groupe en matière de droits humains
Risques relatifs à la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, en lien avec nos employés à travers le monde.	forte	significatif	Priorité RSE n°9 : déployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail
Risques relatifs au respect de la diversité, en lien avec nos employés à travers le monde.	moyenne	modéré	Priorité RSE n°12 : encourager la diversité au travail
Risques relatifs au développement des compétences, en lien avec nos employés.	moyen	significatif	Priorité RSE n°11 : développer les compétences et les talents de tous les collaborateurs

Risques relatifs à l'attraction et à la rétention des talents, en lien avec nos employés à travers le monde.	non évalué	significatif	Priorité RSE n°10 : renforcer l'engagement des salariés du Groupe
Risques relatifs à la garantie de la protection sociale de nos salariés, en lien avec nos employés à travers le monde.	moyenne	modéré	Priorité RSE n°10 : renforcer l'engagement des salariés du Groupe
Dialogue social, en lien avec nos employés à travers le monde.	faible	modéré	Paragraphe 4.3.1.3. Garantir la représentation syndicale et le dialogue social
Risques environnementaux	**Matérialité**	**Impact**	**Références**
Risques liés à la pollution due à nos opérations ou à celle de nos fournisseurs, en lien avec nos sites industriels et tertiaires à travers le monde.	moyenne	Modéré	Priorité 17 : Revaloriser les déchets Priorité 18 : réduire les émissions de Composés Organiques Volatils
Risques relatifs à l'impact de notre activité et de nos produits sur le réchauffement climatique, en lien avec nos activités à travers le monde et nos produits et services vendus.	moyenne	Critique	Priorité 13 : réduire l'empreinte carbone du Groupe Priorité 14 : éviter l'émission de CO_2 grâce à nos offres d'efficacité énergétique
Risques relatifs à la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité, en lien avec nos activités à travers le monde et nos produits et services commercialisés.	moyenne	Significatif	Priorité 15 : intégrer les principes de l'économie circulaire Priorité 16 : fournir des informations environnementales sur les produits Legrand

4

Nota bene :

Les sujets suivants sont exclus du champ de l'analyse car considérés comme trop éloignés de l'activité du Groupe :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire,
- la lutte contre la précarité alimentaire,
- respect du bien-être animal
- une alimentation responsable, équitable et durable

Le risque de non-respect de la protection des données et de la vie privée (impact évalué comme critique), en lien avec la commercialisation des objets connectés, de nature extra-financière, mais également considéré par le Groupe comme un risque opérationnel, est traité dans le chapitre 3 « Contrôle interne et gestion des risques ».

4.1.9 - Feuille de route RSE : 18 priorités pour 2019-2021

En 2019, Legrand a publié sa **4ème feuille de route RSE**, qui fixe ses priorités RSE sur la période 2019-2021.

Elle reflète la volonté du Groupe d'accompagner le développement des bâtiments dans une logique de progrès pour les collaborateurs, la société et la planète. Cette ambition se traduit à la fois dans la structuration de la feuille de route, sa durée et le choix des enjeux prioritaires :

- pour une meilleure agilité et réactivité, la feuille de route 2019-2021 est **triennale** ;
- elle s'articule autour de **3 axes** clés : *Business Ecosystem*, *People* et *Environment* ;

- elle se décline en 10 enjeux clés et **18 priorités**, dont l'atteinte sera mesurée annuellement par **22 indicateurs** ;
- Elle contribue activement aux **Objectifs de Développement Durable** (ODD) tels qu'ils ont été définis par l'ONU en 2015.

Enjeux et priorités pour 2021

BUSINESS ECOSYSTEM

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

PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES

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

ASSURER DES ACHATS RESPONSABLES

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

AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE

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

PEOPLE

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

RESPECTER LES DROITS HUMAINS ET LES COMMUNAUTÉS

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

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

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

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- Développer les compétences et les talents de tous les collaborateurs

PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA DIVERSITÉ

- Encourager la mixité au travail

ENVIRONMENT

La responsabilité de Legrand est de limiter l'impact de ses activités sur l'environnement, en particulier en réduisant ses émissions de CO_2.

LIMITER LES EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE

- Réduire l'empreinte carbone du Groupe
- Éviter les émissions de CO_2 grâce à nos offres d'efficacité énergétique

INNOVER POUR UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

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

LUTTER CONTRE LA POLLUTION

- Réduire les émissions de Composés Organiques Volatils (COV)

4.1.10 - Trois ambitions pour 2030

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

- **Augmenter la part des revenus durables** :

  L'ambition de Legrand est de poursuivre son modèle de croissance rentable et responsable en proposant des produits et solutions durables, c'est à dire :

  - sûrs, économes en ressources et transparents sur leur impact. Cela implique une éco-conception et l'intégration des principes de l'économie circulaire dans le développement de nouveaux produits.

  Cet engagement contribue à la réalisation de l'**ODD 12** – Production et consommation responsable.

  - permettant d'améliorer la sécurité, le bien-être et la santé des occupants dans les espaces de vie ;

  Cet engagement contribue à la réalisation de l'**ODD 3** – Bonne santé et bien-être.

  - visant à améliorer l'efficacité énergétique et la fiabilité des bâtiments pour lutter contre le changement climatique.

  Cet engagement contribue à la réalisation des **ODD 7** – Énergie propre et d'un coût abordable et **ODD 13**- Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

  L'ensemble de ces engagements contribuent à l'**ODD 11** – Villes et communautés durables,

À horizon 2030, l'objectif de Legrand est que ses revenus provenant de solutions durables représentent 80 % du chiffre d'affaires du Groupe**.**

- **Renforcer la place des femmes au sein du Groupe**

  Legrand souhaite permettre à chaque collaborateur de poursuivre son développement en proportion de son engagement et de ses capacités, sans considération de genre, et d'inscrire le Groupe, à terme, parmi les meilleurs acteurs de l'industrie. Source de richesse, la mixité des profils est ainsi un axe prioritaire de la politique sociale de Legrand qui entend en particulier renforcer la place des femmes au sein de l'entreprise.

Le Groupe se fixe, à horizon 2030, d'atteindre la parité en termes d'effectifs femmes/hommes, et d'avoir au moins un tiers de femmes dans les postes de *top management*.

Cet engagement contribue à la réalisation de l'**ODD5** – Égalité entre les sexes.

- **Poursuivre la réduction de l'empreinte énergétique du Groupe**

En adhérant au programme *Science Based Targets Initiative* (porté par la WWF, le Pacte Mondial des Nations Unies, le *World Resources Institute* et le *Carbon Disclosure Project*), Legrand s'engage publiquement sur des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Legrand s'est initialement engagé ainsi à réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre directement liées à sa consommation d'énergie (scopes 1&2) d'ici 2030, par rapport à 2016 et de 75 % d'ici 2050.

Cet engagement a été accéléré en 2020.

En effet, le Groupe a décidé d'aligner sa stratégie climat avec l'objectif le plus ambitieux de l'Accord de Paris, visant à limiter l'augmentation mondiale des températures à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels et à atteindre la neutralité carbone.

Legrand vise la suppression de ses émissions nettes de gaz à effets de serre d'ici 2050 sur les scopes 1, 2 et 3.

La trajectoire vers cette neutralité carbone comprend les engagements intermédiaires suivants :

- Accélérer les actions de réduction de ses émissions pour atteindre en 2030 les objectifs validés par l'initiative *Science-Based Targets*. Cela passe par :

- La baisse de 3 % par an en moyenne de la consommation d'énergie de ses sites ;

- Le déploiement sur ses sites de ses solutions à haute efficacité énergétique ;

- L'usage d'énergies renouvelables par la production ou l'achat d'énergies vertes ;

- L'évolution de son parc automobile vers des véhicules hybrides ou électriques ;

- L'accompagnement de sa chaîne d'approvisionnement vers la réduction des émissions de CO2.

En complément des actions ci-dessus, participer à des projets de compensation carbone volontaire, à hauteur des émissions résiduelles des activités opérationnelles et des déplacements des collaborateurs, pour atteindre dès 2022 la neutralité sur ces périmètres et ainsi contribuer à très court terme à l'enjeu mondial de réduction des émissions de CO_2. Cet objectif porte sur l'intégralité des scopes 1 & 2, ainsi que sur les voyages d'affaires et les trajets quotidiens des collaborateurs (partie du scope 3) tels que définis par le *Greenhouse Gas Protocol.*

Cet engagement contribue à la réalisation de l'**ODD13** – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

4.1.11 - Une performance RSE reconnue

Dans un objectif de transparence et d'ouverture notamment vers les investisseurs et actionnaires, Legrand participe à des conférences dédiées à la thématique ESG et répond aux nombreuses demandes d'évaluation et de notation de sa performance RSE.

Les réalisations extra-financières du Groupe sont reconnues, en France comme à l'international, en particulier par l'inclusion dans certains des indices ESG, réalisés par des agences indépendantes.

En 2020, Legrand a notamment été évalué de la manière suivante :

- CDP Climate Change : liste B
- DJSI : score de 79
- MSCI : Score RSE de AA
- Ecovadis : statut Gold
- ISS Oekom Corporate rating : statut Prime
- Sustainalytics : *low risk*

Le Groupe fait partie les indices suivants :

- FTSE4Good
- ESI Excellence Europe et Excellence Global
- Vigeo Eiris : Eurozone 120, Europe 120

Afin de faciliter l'accès aux informations, un espace dédié aux analystes ISR est disponible sur le site :

https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/centre-de-ressource-rse

4.1.12 - Intégration des entités nouvellement acquises

Les acquisitions du Groupe sont intégrées dès que possible dans les dispositifs métiers (procédures, *reportings*). Ce processus s'achève au plus tard 24 mois après la date d'acquisition.

L'intégration des nouvelles entités dans la performance RSE du Groupe commence à partir de la 2ème année qui suit l'année d'acquisition, différents indicateurs étant intégrés jusqu'à la 5ème année.

Année d'acquisition	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Processus d'arrimage 24 mois maximum		Indicateurs RH Programme compliance Indicateurs qualité Efficacité Energétique	Partenariats Achats responsables Santé et Sécurité Stratégie caritative Performance environnementale Eco-design (niveau 1) Profils Environnementaux Produits	Eco-design (niveau 2)	ISO 14001 Eco-Design (niveau 3)

4.1.13 - Mesure de la performance

22 indicateurs ont été définis pour assurer le suivi de la performance RSE. Ces indicateurs sont déployés et suivis à deux niveaux :

Niveau local

Un tableau de bord RSE est produit chaque année pour chaque périmètre (filiale, région, entité, direction fonctionnelle), ce qui lui permet de suivre sa performance au fil du temps.

Chaque priorité est classée selon quatre degrés de réalisation (« Insuffisant », « Déploiement », « Performant », « Excellent »).

À fin 2020, plus de 70 tableaux de bord ont été produits, représentant l'ensemble des activités du Groupe :

- 13% des filiales sont jugées « Excellentes » (score obtenu supérieur à 3,5 sur une échelle de 1 à 4, 4 étant le meilleur score).
- 69 % des filiales sont jugées « Performantes » (score obtenu compris entre 3 et 3,5) ;
- 18 % des filiales sont jugées en « Déploiement » (score obtenu compris entre 2 et 3).

Niveau consolidé Groupe

La performance RSE globale est issue des résultats consolidés de toutes les entités du Groupe. Elle est présentée au paragraphe 4.1.15.

Un Organisme Tiers Indépendant émet un avis sur la conformité et la sincérité de la Déclaration de Performance Extra-financière (voir avis au chapitre 4.7).

4.1.14 - Impact de la crise COVID-19 sur la performance extra-financière

4

En 2020, face à un contexte inédit et particulièrement imprévisible de crise sanitaire et économique, Legrand s'est appuyé sur les atouts uniques d'un modèle réactif, solide et équilibré. Dès le début de la crise, la priorité du Groupe a été portée par une approche responsable et équilibrée vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes. Enfin, Legrand a accéléré ses initiatives conjoncturelles et structurelles renforçant les piliers de son développement à moyen et long-terme.

La pandémie de COVID-19 a eu des impacts sur les questions environnementales, sociales et sociétales.

Une information transparente sur les conséquences de la pandémie et les mesures d'atténuation mises en place par Legrand figure tout au long de cette déclaration de performance extra-financière. Les principaux éléments sont résumés ci-après :

Santé et la sécurité des employés

Une cellule de crise a été mise en œuvre dès le début de la crise en Chine afin de coordonner les actions de protection des salariés à l'échelle du Groupe.

Au-delà du déploiement rapide des protocoles sanitaires et de l'application stricte des recommandations des autorités locales et de l'Organisation Mondiale de la Santé, les méthodes de travail ont été adaptées à l'échelle du Groupe.

Les entités du Groupe ont établi des plans de continuité d'activité permettant aux salariés dont la fonction le permettait de travailler à distance.

Un lien étroit avec les salariés a été maintenu par des communications régulières. En complément, une cellule d'écoute psychologique a été mise à la disposition des salariés.

Par ailleurs, le déploiement du dispositif *Serenity On,* qui vise à offrir le même niveau minimum de protection sociale à l'ensemble des collaborateurs partout dans le monde à horizon 2021, a continué d'être déployé.

Continuité des opérations, maintien du contact et du service clients

La seconde priorité du Groupe a été d'assurer la continuité de service pour ses clients, dont l'activité est essentielle au bon fonctionnement de l'économie.

- **Commercial :** L'accélération de la digitalisation de la relation commerciale a permis de maintenir un contact privilégié et constant avec les clients. Les activités de support, de service et de formations, ont été préservées et même renforcées par les outils digitaux.
- **Logistique** La quasi-totalité de centres logistiques ont été maintenus ouverts et les sites de production ont été à nouveau opérationnels dès le mois d'avril – dans les meilleures conditions sanitaires – permettant ainsi un approvisionnement continu des clients, avec un taux de service en 2020 se maintenant à un niveau élevé sur l'année.

- **Achats** : L'audit de renouvellement ISO 9001:2015 réalisé fin décembre 2020 par Bureau Veritas, a mis en avant la grande maturité et l'efficacité du SMQ (Système de management de la qualité) achats en 2020. La bonne gestion de la crise, la capacité à maintenir les activités et l'atteinte des objectifs malgré les difficultés du contexte ont notamment été cités. La forte orientation clients internes, l'anticipation et la sécurisation des approvisionnements critiques ont été relevées ainsi que l'attention portée aux difficultés des fournisseurs dans le contexte de crise.

Infrastructures information et cybersécurité

La Direction des Systèmes d'Information a, dès le début de la crise, fait évoluer les infrastructures informatiques du Groupe pour être en mesure de répondre au recours massif au télétravail. Ceci a concerné l'extension des accès à distance sécurisés. Ainsi, dès les premiers confinements, les outils étaient dimensionnés pour le travail à distance des fonctions qui s'y prêtaient

Le risque de cyberattaques a connu une forte hausse et la menace sur le Groupe s'est concrètement intensifiée avec un nombre important de tentatives de *phishing* et de *malwares* traités.

En réponse, Legrand a accéléré les actions de sensibilisation et renforcé son dispositif technique.

A propos de la sensibilisation : plus de 16 000 utilisateurs ont reçu des formations spécifiques à la cybersécurité, deux campagnes de tests de phishing ont permis de tester les réflexes de tous les utilisateurs, et de nombreuses initiatives de communication ont eu lieu dont une *cyber week* Groupe.

Sur le plan technique, quatre axes principaux ont été travaillés :

- traitement accéléré des principales vulnérabilités avec l'assistance d'un prestataire spécialisé ;
- restriction forte des droits privilégiés et renforcement de la gestion des accès ;
- acquisition de nouvelles technologies de surveillance du réseau informatique avec l'assistance du prestataire SOC (*Security Operation Center)* ;
- amélioration de la ségrégation du réseau informatique.

Actions de solidarité

Legrand a multiplié les initiatives solidaires envers les communautés dans ses pays d'implantation. A titre d'exemples, le développement et/ou la livraison de matériel critique pour les structures médicales, la distribution de *kits* de protection, mais aussi de denrées alimentaires aux populations en difficulté.

La Fondation Legrand a créé un fonds solidaire à destination de plus de 200 maisons médicalisées pour personnes âgées en France.

Au titre de 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle cible totale du Directeur général a été réduite de -25%.

Par ailleurs, les rémunérations 2020 du Conseil d'Administration ont été gelées par rapport à 2019.

Enfin, Legrand s'est attaché à respecter l'ensemble des échéances de paiement, notamment pour les fournisseurs et les Etats. Le Groupe a renoncé au report de certaines charges fiscales que certains états proposaient dans le contexte Covid.

Adaptation & Résilience du modèle d'affaires

Legrand a accéléré ses initiatives conjoncturelles et structurelles renforçant les piliers de son développement à moyen et long-terme, avec :

- De nombreuses actions commerciales afin de déployer ses offres et développer ses parts de marché ;
- Une digitalisation accélérée de l'ensemble de l'organisation ;
- Une adaptation rapide, ciblée et accompagnée de la base de coûts. Lorsque des adaptations d'effectifs ont été nécessaires, les personnes concernées ont bénéficié d'un accompagnement. Une attention particulière a été apportée à la préservation des compétences.
- Une dynamique d'innovation soutenue, portée par de nombreux lancements de produits nouveaux et des capacités de recherche et développement préservées ;
- La réalisation de 4 acquisitions, l'arrimage réussi des sociétés récemment acquises et tout en poursuivant de nombreux contacts actifs
- Le déploiement de sa feuille de route RSE ainsi que l'accélération de certains de ses engagements comme détaillé ci-après.

Maintien des objectifs RSE et de la vigilance

Legrand a poursuivi le déploiement de sa feuille de route RSE et accéléré ses engagements environnementaux, sociétaux et ceux liés à la gouvernance (nouveaux objectifs de neutralité carbone à horizon 2022, 2030 et 2050, actions en faveur de la diversité au travail ou encore nomination d'une Présidente indépendante).

Seule l'enquête d'engagement des collaborateurs, prévue en 2020, n'a pu être réalisée. Il est prévu de la conduire en 2021.

Au regard de l'environnement, du fait de la diminution de l'activité, la crise a eu un impact favorable sur des indicateurs tels que la consommation d'énergie, les émissions de CO_2 et la consommation d'eau.

La vigilance du Groupe a été maintenue à l'égard de sa chaîne de valeur et en particulier le respect des enjeux relatifs aux Droits Humains et à l'environnement par les fournisseurs. Les audits RSE fournisseurs ont été maintenus, mais à distance.

4.1.15 - Performance extra-financière 2020

En 2020, le taux de réalisation global des objectifs RSE est de 128 %.

TAUX DE REALISATION GLOBAL	113 %	128 %

BUSINESS ECOSYSTEM	2019	2020	2021	Référence
OFFRIR DES SOLUTIONS DURABLES				
1- Protéger la santé et la sécurité des utilisateurs	98 %	100 %		4.2.1.1
2- Stimuler l'innovation grâce aux partenariats	150 %	240 %		4.2.1.2
ASSURER DES ACHATS RESPONSABLES				
3- Sensibiliser et former aux achats responsables				4.2.2.1
3A- Formation aux achats responsables	126 %	217 %		4.2.2.1.1
3B-Mise en œuvre d'une démarche prenant en compte le « coût du cycle de vie » dans les processus d'achat	113 %	110 %		4.2.2.1.2
4- Mesurer les progrès des fournisseurs identifiés comme risqués en termes de RSE	135 %	157 %		4.2.2.2
AGIR DE FAÇON ETHIQUE				
5- Continuer de former les collaborateurs à l'éthique des affaires	138 %	225 %		4.2.3.1
6- Suivre l'application du programme de *compliance*	97 %	95 %		4.2.3.2
% de Réalisation	**123 %**	**163 %**		

PEOPLE	2019	2020	2021	Référence
RESPECTER LES DROITS HUMAINS ET LES COMMUNAUTES				
7- Respecter l'engagement du Groupe en matière de droits humains	100 %	100 %		4.3.1.1
8- S'impliquer dans les communautés	111 %	123 %		4.3.1.2
PROMOUVOIR LA SANTE, LA SECURITE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL				
9- Déployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail				4.3.2.1.
9A- Réduire le taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TF2)	228 %	212 %		4.3.2.1.1
9B- Déployer le programme "Legrand Way" santé et sécurité	145 %	108 %		4.3.2.1.2.
10- Renforcer l'engagement des collaborateurs				4.3.2.2
10A- Déployer le programme Serenity On	110 %	103 %		4.3.2.2.1
10B- Mesurer et améliorer l'engagement des collaborateurs	100 %	100 %		4.3.2.2.2

DEVELOPPER LES COMPETENCES				
11- Développer les talents et les compétences des collaborateurs				4.3.3
11A- Garantir la formation	100 %	105 %		4.3.3.1
11B- Assurer des entretiens annuels de performance	103 %	108 %		4.3.3.2
PROMOUVOIR L'EGALITE DES CHANCES ET LA DIVERSITE				
12- Encourager la diversité de genre	46 %	71 %		4.3.4
% de Réalisation	**108 %**	**110 %**		

ENVIRONNEMENT	2019	2020	2021	Référence
LIMITER LES EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE				
13- Réduire l'empreinte carbone du Groupe (émissions directes scope 1 & 2)	103 %	119 %		4.4.1.1
14- Éviter les émissions de CO2 grâce aux offres d'efficacité énergétique	113 %	119 %		4.4.1.2
INNOVER POUR UNE ECONOMIE CIRCULAIRE				
15- Intégrer les principes de l'économie circulaire dans le développement de nouveaux produits	109 %	105 %		4.4.2.1
16- Fournir des informations environnementales sur les produits (PSP)	94 %	100 %		4.4.2.2
17- Revaloriser les déchets	100 %	100 %		4.4.2.3
LUTTER CONTRE LA POLLUTION				
18- Réduire les émissions de Composés Organiques Volatils	127 %	120 %		4.4.3.1
% de Réalisation	**108 %**	**110 %**		

4.2 - INTERAGIR DE FAÇON ETHIQUE AU SEIN DU *BUSINESS ECOSYSTEM*

Spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment, Legrand produit et commercialise une offre de plus de 300 000 références dans près de 90 pays.

À tous les niveaux de sa chaîne de valeur, le Groupe est déterminé à jouer un rôle exemplaire en proposant des solutions durables à ses clients, en ayant une démarche d'achats responsables et en respectant rigoureusement les règles d'éthique avec l'ensemble de ses partenaires commerciaux.

4.2.1 - Offrir des produits et solutions durables

D'après un rapport produit par les Nations Unies, la population mondiale devrait dépasser 10 milliards d'habitants d'ici à 2100, avec une pression croissante sur des ressources limitées et potentiellement une incidence sur la santé humaine, la sécurité et l'environnement.

Les produits durables permettent d'améliorer leur impact environnemental, social et économique.

Résolu à développer des solutions durables, Legrand s'engage en faveur du bien-être et la sécurité des utilisateurs en œuvrant pour la qualité des produits. Par ailleurs, Legrand stimule l'innovation au sein de la filière en développant des partenariats avec différents types d'acteurs (fournisseurs, start-up, communauté scientifique ou éducative, société civile).

En outre, respecter et faire fructifier le capital intellectuel au sein de la filière passe par la défense de la propriété intellectuelle du Groupe et par le respect de celle des autres acteurs.

Enfin, Legrand entend également continuer à former les acteurs de la filière électrique et numérique, et également garantir l'écoute et la satisfaction de ses clients.

La portée environnementale des produits Legrand est présentée au paragraphe économie circulaire dans la partie 4.3.2.

4.2.1.1 PRIORITE N°1 : PROTEGER LA SANTE ET LA SECURITE DES UTILISATEURS

En cas de défaut de sécurité, les produits peuvent affecter l'acheteur, l'installateur ainsi que les utilisateurs directs et indirects. En dépit des tests rigoureux auxquels ils sont soumis, le risque existe que des produits défaillants soient commercialisés. Ces erreurs et défauts pourraient causer des dommages corporels et/ou des dégâts matériels. De tels accidents pourraient entraîner des actions de recours en garantie et en responsabilité, générer des pertes de revenus et des coûts de retrait du marché, ou nuire à la réputation de sécurité et de qualité de Legrand.

Le Groupe se donne pour mission de fabriquer et de fournir des produits d'utilisation sécurisée, conformes aux normes les plus exigeantes, et de veiller au bien-être de ses utilisateurs. Legrand s'engage également à fournir à ses clients les informations nécessaires pour assurer une utilisation sûre et pour leur donner les moyens d'assurer la maintenance de ses produits.

Legrand, au travers de nombreuses marques de référence, est mondialement reconnu pour la qualité de ses produits. Cette démarche revêt donc une grande importance pour l'image de marque du Groupe.

4

Politique qualité de Legrand

La politique qualité, pilotée par la Direction des opérations du Groupe, est déployée au niveau de chaque pays. Cette politique énonce les engagements de Legrand en matière de respect des exigences réglementaires. Elle définit également la structure organisationnelle ainsi que la maîtrise, la mesure et la surveillance des processus. Des systèmes de management rationalisés (certifiés selon les référentiels ISO) permettent de mieux réduire et prévenir les risques.

La politique qualité le Legrand est consultable sur le site https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/centre-de-ressource-rse

La politique Qualité du Groupe se déploie notamment via:

- **La certification ISO 9001**, délivrée par des organismes indépendants, à partir des systèmes de management de la qualité mis en place par chaque site du Groupe. À fin 2020, ce sont 81 % des sites qui sont certifiés.
- **Les processus de qualification des produits par les laboratoires certifiés**, effectués avant toute mise sur le marché.
- **Les procédures de maîtrise de la qualité en production**, qui imposent la mise en place de contrôles fréquentiels ou systématiques en fonction des caractéristiques des produits, des fonctions et de leur criticité.
- **Des essais complémentaires, appelés « dispositifs de surveillance »,** 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. Une fois introduits sur le marché, des contrôles aléatoires et indépendants sont effectués soit en interne, soit par un prestataire extérieur. Ce plan de surveillance comprend une liste des produits à contrôler, des procédures d'essai et leur analyse, et un bilan.

- **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.

- **La procédure de gestion des risques produits** est applicable à l'ensemble des produits finis du Groupe. Elle prévoit des règles 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.

Pour les produits de négoce, la même démarche de qualification et de surveillance qualité est déployée.

Différents **indicateurs de performance** sont étroitement suivis au niveau des Directions pays et des opérations :

- le nombre de réclamations clients enregistrées assorties d'un risque faible, moyen ou élevé ;

- le coût interne et externe découlant de défauts des produits fabriqués.

Toute dérive de ces indicateurs est systématiquement analysée et donne lieu à la mise en place de plans d'actions.

Objectif 2019-2021 et réalisations

100 % du chiffre d'affaires couvert par la procédure de traitement du risque produits

Pour les nouvelles acquisitions, cette procédure doit être déployée au plus tard la deuxième année suivant l'année d'acquisition. Le pourcentage ci-dessous n'intègre donc pas les acquisitions de 2019 et 2020.

En 2020, 99,8 % des ventes sont couvertes par la procédure de traitement du risque produits, contre 97,5% en 2019. Une seule entité du Groupe applique partiellement la procédure requise.

Priorité n°1		2019	2020	2021
% CA couvert par la procédure de traitement du risque produits	Résultats	97,5 %	99,8 %	0 %
	Objectifs	100 %	100 %	100 %
	Réalisation	**97,5 %**	**99,8 %**	

4.2.1.2 PRIORITE N°2 : STIMULER L'INNOVATION GRACE AUX PARTENARIATS

Le risque de ne pas satisfaire les attentes des clients, en particulier en termes d'innovation produits et services est décrit dans le paragraphe 3.6.1.1 « rupture technologique et transformation digitale ».

L'innovation permet *in fine* d'améliorer la valeur de l'entreprise en :

- créant de meilleurs produits, adaptés aux nouveaux usages, plus responsables ;

- se démarquant sur son marché ;

- améliorant la productivité et en réduisant les coûts.

Une démarche résolue d'innovation s'inscrit au cœur même de la stratégie de Legrand.

Le Groupe est convaincu que la stimulation de l'innovation passe par la mise en place de partenariats, pour accélérer son développement et contribuer à faire progresser l'ensemble de la filière électrique et numérique.

Legrand collabore dans ce sens avec les communautés industrielles, scientifiques et éducatives.

Focus : I.Hub, une plateforme interne pour gérer les partenariats

Le Groupe a développé, en partenariat avec une start-up française, une plateforme collaborative pour partager l'ensemble des partenariats mis en place :

- identification des partenaires potentiels à travers le monde ;

- création de communautés d'innovation par thématique ;

- gestion améliorée des partenariats ;

- partage des expériences.

4.2.1.2.1 Partenariats dans des clusters et pôles de compétitivité

Legrand est membre de pôles de compétitivité. Ces structures ont pour but de réunir, sur un territoire donné, des entreprises, start-up, centres de formation, laboratoires de recherche et universités, dans le but de favoriser les synergies et la coopération autour de projets collaboratifs innovants, comme en France avec :

- ALPHA RLH, créé en 2017 en région Nouvelle-Aquitaine, ce pôle high-tech est spécialisé dans les domaines de la photonique et des hyperfréquences ;

- le pôle Science et Système de l'Énergie Électrique (S2E2) consacré à l'énergie électrique pour les régions Centre-Val de Loire et Nouvelle-

Aquitaine. Il anime des initiatives sur des sujets d'efficacité énergétique, de *Smart Grid*, bâtiment durable et stockage de l'énergie…

4.2.1.2.2 Partenariats pour de nouvelles offres de produits et de services

Legrand coopère avec des start-ups, des PME et des acteurs internationaux afin de développer et de commercialiser des solutions innovantes, en particulier dans les domaines de :

- l'interopérabilité entre écosystèmes ;
- l'intelligence artificielle ;
- les alliances technologiques.

Partenariats pour l'interopérabilité, pour être au cœur de l'écosystème du bâtiment connecté

Des solutions connectées et interopérables sont développées pour apporter un bénéfice durable à l'utilisateur particulier comme professionnel, au travers de partenariats stratégiques :

- Dans le cadre du programme *Works with Legrand*, lancé au CES de Las Vegas en 2018. Ce programme permet à des tiers de se connecter aux solutions du Groupe pour offrir de nouveaux services et fonctionnalités.
- Avec AMAZON : développement d'un système de gestion résidentiel (interrupteurs, prises, thermostats…) commandé par la voix. Cette innovation a été primée en 2019 au CES de Las Vegas, dans la catégorie smart home.
- Avec SAMSUNG, développement de solutions globales connectées pour les chambres d'hôtel.
- Avec un fabricant américain de semi-conducteurs : la solution de « *Advanced Sensors* », pour les bâtiments tertiaires (présence, occupation de l'espace, qualité de l'air). Cette solution a été présentée au CES 2019.
- Avec un fabricant American de solution audio/video en streaming par IP: développement de dispositifs compatibles avec la technologie Dante®.
- Avec un éditeur de logiciel leader aux Etats-Unis : co-développement d'une plateforme permettant la gestion de l'éclairage tout au long du cycle de vie du bâtiment.
- Avec un acteur chinois spécialisé dans les objets connectés : le développement de solutions de *Home System* pour les marchés chinois.

Legrand et l'Intelligence Artificielle

L'Intelligence Artificielle a désormais des applications concrètes dans les bâtiments. Prédire, agir, dialoguer et visualiser sont les différentes fonctions que Legrand intègre dans ses solutions.

Legrand a anticipé cette tendance via un programme de partenariats avec des acteurs de l'Intelligence Artificielle, par exemple :

- un assistant virtuel pour apporter du support technique à distance à l'utilisateur ;
- des solutions de réalité augmentée pour assister les installateurs professionnels sur des systèmes complexes.

Alliances technologiques

Legrand est membre de nombreuses alliances dans les domaines technologiques de la communication, de l'interopérabilité, parmi lesquelles :

- Zigbee Alliance et Thread Group, pour les réseaux de capteurs sans fil ;
- KNX, pour les automatismes du bâtiment ;
- Wireless Power Consortium : pour la recharge sans fil d'équipements mobiles ;
- ZHAGA, pour les solutions d'éclairage ;
- Open Charge Alliance, pour la recharge des véhicules électriques.

Partenariat avec les *Start-up*

Legrand est signataire de l'« Alliance pour l'Innovation Ouverte », visant à promouvoir l'innovation entre les grandes entreprises et les start-ups.

Ces dernières années, le Groupe a étendu ses partenariats avec des start-up, réalisant des POCs (Proof of Concept ; test par la mise en pratique), aboutissant pour certains à la mise sur le marché de solutions innovantes.

Le Groupe participe par exemple en France au programme « *French Tech* », plus particulièrement sur les réseaux thématiques Énergie, Santé et Bâtiments Intelligents.

Parmi les nombreux échanges et collaborations que le Groupe entretient avec des startups dans les différents pays, figurent notamment :

- un partenariat pour proposer des solutions complètes de gestion de l'énergie dans les bâtiments tertiaires, associant les produits de mesure d'énergie de Legrand avec des plateformes logicielles de gestion ;
- un partenariat pour développer l'alimentation à haute efficacité énergétique, basée sur de nouvelles technologies de semi-conducteurs ;
- un partenariat pour proposer des solutions de recharge de produits mobiles, faciles à utiliser ;
- des partenariats pour réduire la consommation d'énergie dans les *data centers*.

4.2.1.2.3 Partenariats avec des laboratoires de recherche et université

- Depuis 2017, Legrand poursuit le partenariat avec le CEA-Tech. Cette collaboration a permis entre autres à développer des solutions d'alimentation autonome.
- Des coopérations se sont concrétisées avec différentes universités dont les Laboratoires de l'Université d'Ulianovsk en Russie, l'*University of Nevada* aux Etats-Unis en 2019, la *National University* de Singapour et l'Université de Bahia au Brésil en 2020.

Dans les pays où le Groupe est fortement implanté, les filiales travaillent avec des écoles d'ingénieurs et des universités. Ceci permet de faire monter en compétence les futurs professionnels de la filière électrique. Par exemple Legrand soutien la création de nouveaux cursus spécialisés, participe à des projets de recherche communs, ou encore apporte son soutien pédagogique par ses experts.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Au moins 10 partenariats effectifs par an.

Pour relever ce défi, le Groupe a choisi 10 principaux pays devant mettre en place au moins 1 partenariat chaque année. Toute action volontaire des autres pays est encouragée.

En 2020, le Groupe a réalisé 24 partenariats significatifs.

Priorité n°2		2019	2020	2021
Nombre de partenariats mis en place dans l'année	Résultats	15	24	0
	Objectifs	10	10	10
	Réalisation	**150 %**	**240 %**	

4.2.1.3 FAVORISER LA MONTEE EN COMPETENCES DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA FILIERE ELECTRIQUE

Les métiers de l'électricité et du numérique intègrent de plus en plus de technologies. Legrand entend former les acteurs de la filière pour les aider à développer leurs compétences et à acquérir les meilleures pratiques en termes d'installation, partout, à tout moment et sur toutes formes d'outils.

Pour ce faire, Legrand a mis en place des centres de formation dans le monde.

Ces centres sont un moyen pour les distributeurs, les prescripteurs et les installateurs d'entretenir leur expertise, de consolider leurs acquis et de développer leur offre commerciale. Ils proposent notamment :

- des centaines de formations qui permettent d'acquérir une expérience pratique ; en 2020, de nombreux stages distanciels ont été développés pour s'adapter au contexte de crise sanitaire.
- des modules d'auto-formation disponibles sur la plateforme "Innoval en ligne" ;
- des classes virtuelles et/ou en ligne, qui reproduisent les conditions réelles des chantiers pour l'installation (ex. : domotique, câblage des armoires électriques et câblages fibres optiques, installation des systèmes d'éclairage de sécurité, etc) ;
- des formations aux réglementations et normes techniques en vigueur ;
- des stages sur mesure pour accompagner les professionnels à chaque étape de leurs projets.

A titre d'illustration, en 2019 les centres Innoval en France avaient accueilli plus de 8 500 clients en visite et presque 5 000 stagiaires en formation. En 2020, environ 2 000 visites clients et 2 000 stagiaires ont été réalisés en présentiel, largement complété par les formations, webinaires, rencontres et tutoriels proposés en ligne.

Focus : Formation en ligne des installateurs

Dans le contexte de la crise sanitaire, l'Italie a mis en place cette année des formations digitales à destination des installateurs sur des sujets liée à la sécurité des produits, à la sécurité de l'installation, et également sur de sujet d'économie/efficacité énergétique. Environ 1 000 participants ont été enregistrés.

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 https://www.legrand.fr/pro/formations.

Focus : le programme "*Recognition of Prior Learning*" en Inde, pour reconnaitre et faire progresser les compétences des installateurs électriciens

Ce programme de formation, développé par Legrand Inde, permet d'accompagner des installateurs électriciens peu qualifiés à devenir des techniciens autonomes. Cette formation est assurée grâce à un partenariat entre Legrand Inde et le « *Power Sector Skills Council* ». Le Groupe fournit également aux bénéficiaires du programme des outils neufs pour travailler dans les meilleures conditions.

Ce programme leur permet de passer du statut de travailleur sous-traitant à entrepreneur indépendant, de construire leur avenir et celui de leur famille, tout en garantissant un meilleur niveau de sécurité et de confort des installations électriques.

Ce sont entre 2000 et 2500 électriciens et électriciennes qui sont formés chaque année à travers le pays.

Pour plus d'information, une vidéo présentant le programme est disponible sur cette page https://legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/people/respecter-les-droits-humains-et-les-communautes

4.2.1.4 LUTTER CONTRE LA CONTREFAÇON

Par sa présence internationale et en particulier dans certaines nouvelles économies, le Groupe fait face à des risques accrus de contrefaçon de ses produits.

Compte tenu des risques potentiels liés à l'utilisation de l'électricité, ces contrefaçons pourraient faire courir un risque de sécurité aux utilisateurs.

Le Groupe agit de manière permanente contre la contrefaçon, en coordination avec la filière électrique.

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

- par des dispositifs internes de lutte contre la contrefaçon ; (cf. Copytracer – ci-après), relayés en particulier par les correspondants de propriété intellectuelle au sein des opérations ;
- par une participation active à des actions de saisie-destruction de produits électriques contrefaits, en étroite collaboration avec les services douaniers des pays concernés ;
- 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' Associatio*n « BEAMA»). Ces démarches visent à renforcer l'alerte auprès de tous les acteurs, installateurs et distributeurs notamment.

Depuis 2006, des millions de produits d'appareillages électriques contrefaits et des dizaines d'outils de production ont été saisis et détruits.

Ces saisies proviennent d'actions menées à l'initiative directe des équipes ou de la participation à des initiatives conjointes de la filière électrique ou encore des surveillances douanières mises en place.

En complément, la lutte contre la contrefaçon en ligne a permis de détecter et d'agir contre des revendeurs de faux sur les différentes plates-formes de commerce électronique. Par suite d'actions en justice, de nombreux sites et des milliers de liens ont été supprimés.

Focus : 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. Il s'agit d'un numéro d'immatriculation unique apposé sur certaines familles de produits Legrand.

Ce système permet une différenciation des produits originaux d'avec les copies et autres contrefaçons.

Ce système est progressivement étendu à l'ensemble de l'offre du Groupe.

4.2.1.5 RESPECTER ET FAIRE RESPECTER LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

La réussite future de Legrand repose en partie sur le développement et la protection de ses droits de propriété intellectuelle (environ 3900 brevets et 75 marques).

Par ailleurs, malgré les précautions prises, Legrand pourrait porter atteinte aux droits de tiers.

Afin de minimiser ces risques, Legrand apporte une attention particulière à la gestion de la propriété intellectuelle en s'appuyant sur une équipe dédiée. Cette dernière, en plus de la lutte contre la contrefaçon, est en charge du suivi des brevets, des modèles, des marques et des noms de domaines.

Cette équipe centrale s'appuie sur des correspondants propriété intellectuelle dans les principales filiales.

Enfin, Legrand à recours à des conseils externes pour l'assister dans la rédaction de ses brevets ou pour traiter certaines affaires de défense de ses droits.

4.2.1.6 GARANTIR L'ECOUTE ET LA SATISFACTION CLIENTS

Le Groupe définit des objectifs et suit un certain nombre d'indicateurs quantitatifs, visant à évaluer et à améliorer la satisfaction client.

Taux de service

La disponibilité des produits du Groupe 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.

Au global, le taux de service 2020 se situe à 85%, contre 91% en 2019. La performance démontre une bonne résilience face au contexte de la pandémie COVID-19.

Outils de CRM

Des outils homogènes et optimisés de gestion de la relation clients (ou CRM - *Customer Relationship Management*) sont déployés dans le Groupe.

Suivi des insatisfactions

Chaque pays est responsable localement de suivre la satisfaction de ses clients. Il transmet les remarques ou demandes d'améliorations aux équipes en charge de développer les offres, pour alimenter les réflexions sur les évolutions des produits.

Les insatisfactions sont enregistrées dans un logiciel dédié (SOLUTIO ou équivalent), qui permet une connexion directe entre les services après-vente de chaque filiale et les services qualité du Groupe.

Focus : Déploiement du programme d'amélioration de l'expérience client – "*Best of Us*"

La satisfaction des clients professionnels et particuliers est historiquement au centre de la stratégie de Legrand. Pour devenir ou rester un partenaire commercial privilégié, le Groupe se doit des proposer des expériences riches et uniques tout au long de la relation commerciale – du conseil initial sur l'offre à l'assistance après-vente.

Legrand a mis en place le programme pluriannuel « *Best of Us* »qui vise à améliorer l'expérience client.

Ce programme fédère les meilleures initiatives (satisfaction, qualité du service, pertinence des outils fournis, réactivité ou encore intelligibilité de nos interactions).

Enquêtes de satisfactions

Des enquêtes de satisfaction sont réalisées à différents niveaux :

- Dans les pays, des enquêtes multicritères sont réalisées régulièrement (parfois tous les ans) auprès des clients afin de mesurer la perception de la marque, de la qualité, du prix, du service, etc. Une enquête à l'échelle européenne a également été menée début 2020. Elle sera étendue en 2021 sur l'ensemble des géographies du Groupe.
- 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). 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.

Net Promoter Score

Le Net Promoter Score (NPS) permet de mesurer la satisfaction client par la propension des clients à recommander l'entreprise, le marque, les produits à leur entourage.

Un outil de NPS est en cours de déploiement sur la plupart des sites web commerciaux du Groupe.

Le périmètre d'application couvre pour l'instant 70 pays.

Impliquer l'utilisateur final

L'intérêt et la qualité d'usage des produits du Groupe sont essentiels à la satisfaction des clients. Les utilisateurs sont impliqués dans les processus d'innovation du Groupe à travers des ateliers de créativité partagée, par exemple avec la méthode UCD (*User Centered Design).*

Basée sur la norme ISO 13407, cette démarche propose un mode de conception centré sur l'utilisateur et sur l'usage des produits.

Cette méthode est un des outils mis en place au sein du *Legrand Way Offer Creation*.

4.2.2 - Assurer des achats responsables

La chaîne d'approvisionnement s'appréhende à une échelle multirégionale. Certaines des unités de production et/ou des services d'achats de Legrand sont situés dans des pays où les normes environnementales et sociales sont moins strictes que dans les pays de l'OCDE.

La fabrication des matières premières, produits et composants achetés peut engendrer des dégradations ou des pollutions de l'environnement, , ou ne pas respecter les Droits humains et les libertés fondamentales des travailleurs et des populations locales.

Legrand est conscient de sa responsabilité de s'assurer du respect des normes environnementales et sociales par ses fournisseurs et de les accompagner dans une démarche d'amélioration le cas échéant. Pour aller plus loin, Legrand souhaite valoriser progressivement les engagements sociétaux dans le choix de ses fournisseurs et s'engage en priorité à :

- former aux achats responsables les collaborateurs du Groupe impliqués dans les décisions et processus d'achats ;
- mettre en place progressivement une démarche d'achat prenant en compte le coût du cycle de vie, sur les achats pertinents ;
- identifier les risques et améliorer la situation des fournisseurs à risque en termes de RSE.

Par ailleurs, le Groupe continue d'exercer sa vigilance concernant l'approvisionnement en minerais en provenance des zones de conflit, la gestion des substances dangereuses et l'usage des ressources en voie de raréfaction.

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) Achats

Le Groupe encadre sa démarche d'achats responsables vis-à-vis de ses fournisseurs via un Système de Management de la Qualité (SMQ) Achats certifié ISO 9001:2015 pour le périmètre achats France et Corporate. Les procédures correspondantes sont appliquées par les équipes achats à l'international.

Chaque étape de la relation fournisseurs est encadrée par des règles d'achats responsables du Groupe, notamment :

- un « Cahier des Charges Achats » : document contractuel, intégrant les exigences de Legrand envers ses fournisseurs, notamment sur des aspects environnementaux et sociaux. Les Dix Principes du Pacte Mondial y sont repris ;
- un « Contrat », ou des « Conditions Générales d'Achats », dans lesquelles a été établi, pour la France, un processus de médiation fournisseurs en cas de différend. ;
- une procédure de sélection des fournisseurs qui est dimensionnée en fonction de de la famille d'achats concernée, de l'enjeu, de la typologie du fournisseur et du risque, quelle que soit sa localisation.

Focus : Un SMQ achats mature et efficace dans un contexte de crise en 2020.

L'audit de renouvellement ISO 9001:2015 réalisé fin décembre 2020 par Bureau Veritas, a mis en avant la grande maturité et l'efficacité du SMQ achats sur l'année. Il souligne notamment la bonne gestion de la crise, la capacité à maintenir les activités et l'atteinte des objectifs malgré les difficultés du contexte. La forte orientation clients internes, l'anticipation et la sécurisation des approvisionnements critiques ont été relevées ainsi que l'attention portée aux difficultés des fournisseurs dans le contexte de crise.

4

La démarche d'achats responsables

Principes

Legrand a mis en place depuis plusieurs années une démarche d'achats responsables. Elle s'applique rigoureusement à tous les niveaux de l'organisation ainsi qu'à ses relations avec ses parties prenantes.

Cette démarche repose sur le principe que les règles éthiques, environnementales et sociétales que Legrand s'impose concernent aussi ses fournisseurs et sous-traitants.

Les fournisseurs Groupe sont incités, en cohérence avec l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial, à en respecter également les principes. Ainsi, plus de 63 % des achats du panel Groupe sont réalisés avec des fournisseurs partageant les principes du Pacte Mondial.

Focus : Legrand reconnu pour ses relations fournisseurs et achats responsables

Depuis 2012, en France, Legrand fait partie des entreprises labelisées « Relations Fournisseurs et Achats Responsables », label adossé à la norme ISO 20400 – achats responsables, lignes directrices, depuis fin 2017.

Depuis 2018, les achats de Legrand en Italie se sont engagés dans une démarche d'évaluation de leur niveau de maturité par rapport à la norme ISO 20400 avec le support de Bureau Veritas. Ce niveau de maturité a été évalué comme avancé en termes d'achats responsables lors des audits de décembre 2019 et 2020.

Organisation

Au sein de la Direction des achats Groupe, la responsable des achats durables, rattachée fonctionnellement à la Direction de la RSE en 2020, veille au suivi et la mise en œuvre de ces règles en s'appuyant sur un réseau de correspondants achats responsables identifiés dans la trentaine de pays ayant un service achats.

Reporting

Un reporting achats Groupe est assuré par la responsable du contrôle de la performance des achats.

Depuis 2019, les indicateurs de performance achats responsables sont intégrés à la mesure de la performance achats Groupe.

Les indicateurs d'achats responsables sont suivis :

- mensuellement au sein de la Direction des achats ;
- trimestriellement à la Direction de le RSE et à la Direction des Opérations ;
- semestriellement par le Comité des Risques du Groupe.

4.2.2.1 PRIORITE N°3 : SENSIBILISER ET FORMER AUX ACHATS RESPONSABLES, ET PRENDRE EN COMPTE LE COUT DU CYCLE DE VIE

Legrand poursuit l'intégration des enjeux de responsabilité sociétale dans ses processus d'achats suivant les recommandations de l'ISO 20400, notamment en prenant en compte le "coût du cycle de vie". Ceci implique une dynamique de sensibilisation et de formation des collaborateurs impliqués dans les décisions et processus achats, dans le monde entier.

Ainsi la priorité 3 s'articule autour de 2 objectifs :

- **La formation**, pour que l'ensemble des personnes qui participent au processus d'achat, les acheteurs et les parties prenantes internes, comprennent les principes relatifs à la mise en œuvre de la démarche d'achats responsables ; et le rôle qu'ils ont à jouer ;
- L'intégration progressive du **coût du cycle de vie (*LCC - Life Cycle Costing*)** dans les choix fournisseurs en prenant en compte l'impact des achats sur l'environnement et sur la société en général.

La mise en œuvre complète de ces objectifs doit être achevée d'ici à 2021 dans les 30 pays ou territoires représentant 98 % des achats du Groupe.

Le calendrier de mise en œuvre est le suivant :

- 2019 : Australie, Brésil, États-Unis, France, International Purchasing Office à Hong-Kong, Inde, Italie, Nouvelle-Zélande.
- 2020 : Arabie saoudite, Chili, Chine, Colombie, Hongrie, Malaisie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Russie, Thaïlande, Turquie.
- 2021 : Allemagne, Autriche, Égypte, Espagne Indonésie, Corée, Portugal, Singapour, Taïwan.

4.2.2.1.1 Priorité 3A : Formation aux achats responsables

Afin de déployer largement la formation aux achats responsables au sein du Groupe, un module e-learning dédié est disponible depuis 2019.

Les principaux collaborateurs impliqués dans les processus achats doivent suivre cette formation. En parallèle, des formations spécifiques peuvent être réalisées localement.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Former 1 000 collaborateurs aux achats responsables

400 formations en 2019, et 300 les années suivantes.

En 2020, 651 collaborateurs ont suivi le programme e-learning dans une trentaine de pays, principalement en France, aux Etats-Unis, en Chine, en Italie, au Mexique, en Inde et en Turquie.

Priorité n°3-A		2019	2020	2021
Nombre de collaborateurs formés aux achats responsables	Résultats	503	651	0
	Objectifs	400	300	300
	Réalisation	**126 %**	**217 %**	

4.2.2.1.2 Priorité 3-B : Mise en œuvre d'une démarche prenant en compte le « coût du cycle de vie » dans les processus d'achat

Le Groupe a établi une matrice Coût du Cycle de Vie (CCV) qui permet de comparer des offres fournisseurs en intégrant des critères RSE. Il s'agit de considérer progressivement l'ensemble des coûts associés aux biens ou aux services tout au long de leur durée de vie (acquisition, utilisation, fin de vie, coût / avantages des risques et des opportunités, coût environnemental et social des externalités).

Les critères RSE représentent 17,5% de la note globale.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Déployer la démarche dans 30 pays

- 8 pays en 2019
- 21 pays en 2020
- 30 pays en 2021

En 2020, 23 pays se sont engagés dans la démarche, dont 9 depuis 2019.

Un pays a rempli son objectif lorsqu'il a réalisé le nombre de matrices CCV prédéfini suivant une méthodologie fournie par la Direction des achats Groupe.

Priorité n°3-B		2019	2020	2021
Nombre de pays intégrant l'approche CCV*	Résultats	9	23	0
	Objectifs	8	21	30
	Réalisation	**113 %**	**110 %**	

**Coût du Cycle de Vie*

4.2.2.2 PRIORITE N°4 : MESURER LES PROGRES DES FOURNISSEURS A RISQUE EN TERMES DE RSE

Depuis 2014, Legrand mène une démarche approfondie d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs « à risque » sur des aspects RSE.

Les fournisseurs sont ciblés suivant une cartographie des risques mise à jour fin 2018 avec le support d'Ecovadis, expert de l'évaluation des pratiques RSE dans la chaîne d'approvisionnement.

Sur la période 2014-2018, 200 fournisseurs avaient été impliqués et pour la période 2019-2021, environ 500 fournisseurs ont été ciblés.

Les fournisseurs ainsi ciblés sont appelés « fournisseurs sensibles » et sont pilotés à l'aide d'un score RSE selon les étapes suivantes :

- **Un audit documentaire** qui mesure le score RSE du fournisseur appelé « scorecard RSE ». Des documents de preuve sont requis pour illustrer les réponses et un système de points permet d'apprécier le niveau RSE du fournisseur : conforme, risqué ou critique. Tout fournisseur prospect dont le niveau RSE est critique ne pourra être sélectionné ;
- **Un audit sur site** : il est réalisé à la suite de l'audit documentaire pour clarification si besoin, principalement par un binôme acheteur et expert QSE (Qualité-Sécurité-Environnement) ;
- **Un plan d'action formalisé** : requis pour les fournisseurs risqués et critiques, il est constitué et partagé avec le fournisseur. Lorsque le fournisseur ne s'engage pas dans une démarche de progrès, une exclusion progressive du portefeuille fournisseurs peut être actée.

Focus : **L'Inde innove avec la réalisation d'audits virtuels en période de crise sanitaire**.

En 2020, en raison de la crise sanitaire il a été très difficile de réaliser les audits sur les sites des fournisseurs. Pour pallier cette problématique, l'équipe indienne a développé un processus d'audit virtuel.

L'avancement des plans d'actions et les situations critiques font l'objet d'**un suivi centralisé**. Ils sont partagés périodiquement entre les responsables achats des pays et la responsable achats durables du Groupe.

Depuis 2019, dans le cadre du programme de digitalisation de la fonction achats se déploie la plateforme "*Supplier Value Management*" (SVM) pour le pilotage de la performance des fournisseurs, le suivi des dépenses et la gestion des contrats.

Les *scorecards* RSE et les plans d'actions correspondants sont intégrés dans cette plateforme pour assurer le déploiement homogène et durable de la démarche achats responsables au sein du Groupe.

En 2020, la plateforme SVM héberge le dispositif de gestion des risques RSE pour la France, la Chine et le Brésil. Le déploiement continue sur les autres pays.

4

Objectif 2019-2021 et réalisations

100% des fournisseurs critiques et risqués en termes de RSE démontre une amélioration.

Environ 500 *scorecards* RSE sont à réaliser sur la période 2019 – 2021. Depuis 2019, 447 *scorecards* RSE ont été réalisées.

A fin 2020, la situation est la suivante :

- 391 fournisseurs sont ressortis conformes RSE (88%) ;
- 46 sont ressortis risqués RSE (10%);
- 10 sont ressortis critiques RSE (2%).

Les plans d'actions sont formalisés pour les fournisseurs risqués et critiques.

Le plan d'amélioration a été séquencé de la manière suivante :

- 2020 : 50% des fournisseurs critiques et risqués identifiés en 2019 démontrent une amélioration ;
- 2021 : 100% des fournisseurs critiques et risqués identifiés en 2020 démontrent une amélioration.

A fin 2019, 92 fournisseurs présentaient un profil critique ou risqué.

L'objectif en 2020 est donc que 46 fournisseurs (soit 50%) démontrent une amélioration, c'est-à-dire que leur score RSE s'améliore suite à la mise en œuvre du plan d'action.

En 2020, 72 fournisseurs ont démontré une amélioration à travers leur *scorecard* à la suite des plans d'actions menés. Principalement aux Etats-Unis, en France, Italie, Thaïlande, Colombie et Egypte. Cela représente 78% des fournisseurs risqués identifiés en 2019.

Les plans d'actions seront poursuivis pour les fournisseurs qui ne seront pas sortis de la zone de risque.

*Pour plus de précisions sur **les actions d'améliorations**, se référer au chapitre 4.5 Devoir de vigilance, section 4.5.4 – Activité des fournisseurs / Mesures de prévention et d'atténuation des risques.*

Priorité n°4		2019	2020	2021
Performance relative aux fournisseurs à risque	Résultats	269	78%	0
	Objectifs	200*	50%**	100 %**
	Réalisation	**135 %**	**157 %**	

** 2019 : nombre de scorecards réalisées*
*** 2021: % des fournisseurs risqués en amélioration*

Depuis 2019, 87 audits RSE fournisseurs ont été réalisés, dont une quinzaine en 2020, principalement virtuels en raison de la crise sanitaire.

4.2.2.3 ÊTRE VIGILANT CONCERNANT DES MINERAIS PROVENANT DES ZONES DE CONFLITS

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. Ils sont aussi appelés 3TG, acronyme de « Tin, Tantalum, Tungsten, Gold ».

Du fait de son activité, Legrand n'est jamais en situation d'acheter, en direct, de quelconques minerais. Cependant, en tant qu'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.

Cette position s'est matérialisée en novembre 2015 avec la publication de la politique Minerais de conflit du Groupe.

L'évaluation des risques a permis d'identifier 25 catégories d'achats potentiellement exposées au risque des minerais provenant des zones de conflits puisque contenant un ou plusieurs des 3TG, principalement les achats de composants électroniques, de métaux, de contactage…

Dans le cadre de la mise en œuvre de la plateforme SVM, les fournisseurs potentiellement exposés sont identifiés et invités à joindre leurs engagements à ne pas s'approvisionner dans les zones de conflits (politique sur les minerais de conflit ou *template* CFSI CMRT dûment complété).

En 2020, 36 documents fournisseurs de ce type sont disponibles sur la plateforme, à ce stade, les investigations menées ont confirmé l'approvisionnement de sources sans conflit.

En 2020, Legrand s'est également préparé à la conformité au règlement (UE) 2017/821 du 17 mai 2017 sur le devoir de vigilance pour les importateurs européens d'étain, de tantale, de tungstène et d'or provenant de zones de conflit à haut risque. Legrand n'achète aucun des minerais listés dans l'annexe 1 du règlement et pour les métaux listés, peu concernent Legrand et ils sont principalement achetés sous forme d'alliages ou de produits transformés, donc non concernés à ce stade. Quelques vérifications complémentaires sont encore en cours.

Par ailleurs, Legrand North and Central America (LNCA) s'est engagée à respecter l'exigence applicable de la section 1 502 du *Dodd-Frank Act*. La filiale exige de ses fournisseurs concernés :

- qu'ils s'engagent à être ou à devenir *« conflict free »* ;
- à s'approvisionner auprès de fonderies garanties *« conflict free »*.
- qu'ils produisent des déclarations complètes selon le format EICC-GeSI mettant en évidence l'engagement du fournisseur concerné à devenir *« conflict free »*
- qu'ils s'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 :

https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/business-ecosystem/assurer-des-achats-responsables

4.2.2.4 GERER LA PRESENCE DE SUBSTANCES DANGEREUSES

Afin de consulter prioritairement et de façon constructive des fournisseurs ciblés, un groupe d'experts du laboratoire matériaux central s'associe aux concepteurs et acheteurs pour identifier les typologies de matières et articles achetés avec une forte probabilité de présence de substances réglementés, notamment par RoHS et REACH. Les documents de conformité correspondants sont gérés dans la plateforme d'achat SVM.

Concernant le règlement REACH, une veille spécifique est réalisée sur la liste des "substances extrêmement préoccupantes (SVHC) candidates en vue d'une autorisation", afin de lancer si besoin des programmes de substitution avec les fournisseurs concernés.

4.2.3 - Agir de façon éthique

Risque de corruption et de non-respect de l'éthique des affaires

Dans la majorité des marchés de commercialisation de ses produits, Legrand est soumis à des réglementations locales et supranationales en matière de droit de la concurrence, d'embargos, de contrôle des exportations et de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Une mise en cause de Legrand sur ces sujets pourrait avoir des conséquences significatives sur les activités du Groupe, sa réputation, ses résultats et sa situation financière.

Étant donné son exposition internationale et son activité croissante de projets (par opposition à l'activité de vente de flux), le Groupe fait face à un risque de non-respect de ces lois et règlements.

Engagement de la Direction générale du Groupe

Le respect des règles éthiques est l'un des fondements de la responsabilité sociétale de Legrand.

La Direction générale est fortement impliquée dans le respect de l'éthique des affaires et participe ainsi activement au respect du Programme de compliance et en surveille la bonne application à travers une gouvernance dédiée.

L'engagement fort de la Direction générale en matière d'éthique des affaires est affirmé à travers l'adhésion aux grands principes universels et aux textes de référence internationaux :

- 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 Directives européennes relatives à la concurrence ;
- l'ensemble des lois nationales relatives au droit de la concurrence et à la lutte contre la corruption ;
- la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et les pactes additionnels.

L'engagement porté par la Direction générale concerne également l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Focus : 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 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.

Organisation de l'éthique des affaires dans le Groupe

L'éthique des affaires est sous la responsabilité de la Direction juridique et compliance Groupe. La Direction juridique de Legrand s'appuie sur un réseau de Compliance Officers dans les pays, chargés de s'assurer que le programme de compliance est bien en place.

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

Le Comité compliance Groupe rend compte annuellement de ses travaux au Comité des risques Groupe, lequel reporte au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Le Compliance Officer du Groupe intervient directement auprès de ces comités.

La gestion des risques est assurée par le Département d'audit et de contrôle interne Groupe. Les politiques et dispositifs de contrôle associés à la compliance sont également pleinement intégrés au programme de contrôle interne du Groupe. Les risques de non-compliance sont ainsi évalués suivant une matrice occurrence/ impact.

Guides et chartes d'éthique des affaires

Les engagements et règles de Legrand 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 Legrand de concevoir et d'appréhender les affaires. Il précise les valeurs que les hommes et les femmes du Groupe partagent. Il reprend ainsi la volonté de la Direction générale d'engager Legrand dans une démarche de prévention et de détection des faits de corruption et de fraude, sans réserve et sans équivoque. Il a pour objectif de favoriser le développement d'une culture de compliance. Le guide définit et illustre les situations et comportements susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de fraude et qu'il faut proscrire. Les comportements non conformes aux engagements et principes de ce document peuvent entraîner les sanctions définies par les règlements intérieurs du Groupe ou toute autre mesure locale.

- **la Charte de la concurrence du Groupe** indique les bonnes pratiques à adopter dans le domaine des relations commerciales et le respect du droit de la concurrence.

- ces documents complètent **la Charte des fondamentaux du Groupe**, annexée aux règlements intérieurs et opposable aux collaborateurs du Groupe qui doivent en respecter les règles. La Charte des fondamentaux est complétée par un régime de sanction en cas de non-respect.

Les guides et chartes sont applicables à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et sont déclinés partout où il exerce une activité y compris à l'étranger, sans préjudice de l'application de références plus exigeantes le cas échéant.

Tous les collaborateurs doivent respecter ces règles, et en particulier ceux en contact avec les clients, fournisseurs ou partenaires commerciaux.

Les règles d'éthique des affaires s'appliquent également aux fournisseurs et sous-traitants du Groupe. Legrand attend qu'ils adhèrent aux standards de responsabilité repris dans son code éthique de la relation fournisseur. Le respect de ces règles est un critère important dans le choix et la gestion des fournisseurs.

Tous ces documents sont consultables sur le site :

https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/business-ecosystem/agir-de-facon-ethique

Programme compliance du Groupe

Le Programme compliance, mis en place en 2012, s'appuie sur le cadre réglementaire et normatif, les règles de bonnes pratiques définies par Legrand et une analyse des risques relatifs à l'éthique des affaires pour le Groupe. Ce programme a été renforcé en 2017 suivant les principes de la loi Sapin II qui est applicable à tous les pays.

Le programme s'articule autour de **4 grands axes** :

- le respect des règles de concurrence ;
- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la prévention des conflits d'intérêt et la gestion du risque de fraude ;
- le respect des embargos et sanctions internationales ainsi que la prévention du blanchiment et du financement du terrorisme.

Le Programme de compliance se décline en 5 étapes :

Etape 1. Engagement fort de la Direction générale du Groupe :

Il est 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.

Etape 2. Analyse des risques compliance du Groupe

La cartographie des risques de compliance permet d'appréhender les facteurs de risques susceptibles d'affecter l'activité et la performance du Groupe. Elle permet de se prémunir contre les conséquences juridiques, humaines, économiques et financières d'une une vigilance insuffisante.

Elle a pour objectif de garantir que le Programme de compliance du Groupe est efficace et adapté.

Legrand a identifié les risques compliance sur les quatre piliers constitutifs du programme à savoir la concurrence, l'anti-corruption, la fraude, les embargos et le blanchiment. La cartographie des risques compliance est évaluée régulièrement et mise à jour en fonction de l'évolution de l'activité ou du contexte réglementaire ou économique.

Etape 3. Politiques et mécanismes de contrôle clairs.

Conçus pour répondre aux exigences de Legrand et appliqués localement, ils sont complétés par des guides pratiques d'application adaptés au contexte local visant à préciser les règles et les outils du Groupe.

Etape 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. Une formation est proposée par le Groupe (plateformes d'e-learning ou formations physiques) et est suivie par les collaborateurs concernés.

Etape 5. Surveillance et audit

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. Par ailleurs, l'éthique des affaires est intégrée dans les programmes de travail de l'audit interne.

Signalements éthiques

Legrand a mis en place un dispositif d'alerte à éthique, accessibles à tous, qui permet le recueil des signalements relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires aux chartes et guides.

Des procédures de protection des lanceurs d'alerte permettent garantir leurs droits, notamment la stricte confidentialité de leur identité, des faits objets du signalement et des personnes visées par le signalement.

En 2020, une vingtaine d'alertes éthiques ont été signalées au Groupe. Aucune de ces alertes n'a d'incidence significative. Ces alertes ont été considérées et traitées dans le respect des principes du Groupe tels que détaillés dans la Charte des fondamentaux.

Focus : Le portail de signalement du Groupe Legrand

La plateforme de signalement du Groupe, intègre les exigences légales de la loi Sapin 2 et celles de la loi relative au devoir de vigilance. Elle permet à tous les collaborateurs et parties prenantes du Groupe de signaler les manquements éthiques. Elle est donc accessible en interne et en externe.

Les déclarations se font via le lien URL legrand.signalement.net, disponible dans différentes langues.

Ce dispositif est complémentaire aux autres voies de signalement du Groupe (la hiérarchie ; la Direction des Ressources Humaines ; les correspondants éthiques ; les *compliance officers* ; l'Audit interne Groupe ; le Contrôle de gestion Groupe…).

Les catégories suivantes d'alerte sont couvertes :

- Corruption et trafic d'influence
- Travail des enfants
- Discrimination et harcèlement au travail
- Droit de la concurrence
- Blanchiment d'argent
- Fraude
- Travail forcé
- Liberté d'association et libertés syndicales
- Conditions de travail décentes
- Santé, Hygiène et sécurité au travail
- Protection de l'environnement

Le régime légal des lanceurs d'alerte couvre l'ensemble des signalements.

Litiges

Aucune action en justice relative à des infractions pour non-respect de la réglementation en matière d'éthique des affaires n'est en cours.

4.2.3.1 PRIORITE N 5 : CONTINUER DE FORMER LES COLLABORATEURS A L'ETHIQUE DES AFFAIRES

Dispositif de communication et formation

Afin de faire connaître le comportement éthique 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

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. Les informations et les supports sont traduits dans les langues locales des pays.

Les formations

Chaque année, le Groupe met en place des formations pour les collaborateurs les plus exposés :

- Dirigeants ;
- Directeurs de pays ;
- Directeurs opérationnels ;
- Responsables Administratifs et Financiers ;
- autres personnes en relation avec des tiers, en particulier les commerciaux et les acheteurs.

Ils sont les premiers contributeurs dans l'action de prévention et de détection de faits de corruption ou de fraude. Il est nécessaire qu'ils identifient clairement les comportements à adopter et 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 des 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 les thèmes suivants :

- définition de la compliance en général, ses enjeux et des obligations juridiques applicables ;
- l'engagement de la Direction générale ;
- le programme compliance du Groupe et ses modalités d'application
- les règles de conduite et bonnes pratiques, les comportements à adopter,
- le rôle et les responsabilités de chacun face à des faits de corruption ou de fraude ;
- les sanctions applicables le cas échéant.

Les formations sont proposées en e-learning et dispensés en présentiel ou à distance dans la langue locale.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Former au moins 3 000 collaborateurs chaque année.

Depuis le lancement du Programme Compliance, c'est presque 20 000 collaborateurs qui ont été formées à la compliance, que ce soit en e-learning ou en présentiel :

- 2 500 avant 2014
- 3 377 pendant la feuille de route RSE 2014-2018
- 13 511 depuis le début de la feuille de route 2019-2021.

Priorité n°5		2019	2020*	2021*
Nombre de collaborateurs formés à l'éthique des affaires	Résultats	4 151	13 511	0
	Objectifs	3 000	6000*	9000*
	Réalisation	**138 %**	**225 %**	

**En cumul depuis 2019*

4.2.3.2 PRIORITE N°6 : CONTROLER L'APPLICATION DU PROGRAMME DE COMPLIANCE

L'efficacité d'un programme de compliance se mesure à la manière dont il est respecté. Il importe donc de suivre rigoureusement son application. Legrand entend s'assurer que le programme de compliance est mis en œuvre efficacement à tous les niveaux du Groupe.

Évaluation du Programme de compliance

L'évaluation du Programme de compliance porte sur les cinq axes du Programme, tel que décrit plus haut.

Une partie de ces contrôles est revue annuellement dans le cadre d'un exercice d'auto-évaluation du contrôle interne, animé et contrôlé par l'audit interne.

Ces contrôles sont également testés lors des missions d'audit interne sur site.

Le contrôle interne des pratiques de compliance du Groupe est, en complément 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.

En 2020, 27 filiales ont fait l'objet d'un audit interne complet, intégrant un volet « Ethique des affaires » dans le programme de travail. Parmi ces audits figuraient 3 acquisitions récentes.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Couvrir 100 % du chiffre d'affaires du Groupe avec le programme compliance.

Le correct déploiement est évalué à travers la mise en œuvre d'un ensemble de 14 contrôles clefs dans chaque filiale.

Pour les nouvelles acquisitions, le programme doit être déployé en intégralité au plus tard la deuxième année suivant l'année d'acquisition. Le pourcentage ci-dessous n'intègre donc pas les acquisitions de 2019 et 2020.

A fin 2020, le taux de déploiement du programme compliance dans le Groupe est évalué à 95%.

Seules 3 filiales représentant 1% du chiffre d'affaires ont un niveau de déploiement du programme jugé comme insuffisant, et feront en conséquence l'objet d'un plan d'action renforcé en 2021.

Priorité n°6		2019	2020	2021
% de déploiement du programme *compliance* Groupe*	Résultats	96,9 %	94,9 %	0 %
	Objectifs	100 %	100 %	100 %
	Réalisation	**96,9 %**	**94,9 %**	

**En % du CA Groupe couvert*

4.2.3.3 SURVEILLER LES ACTIONS DE LOBBYING

Les actions de lobbying ne font pas partie de la stratégie du Groupe.

En 2020, aucun fonds n'a été utilisé pour financer des partis politiques. La Charte de bonnes pratiques d'entreprise impose de faire valider au préalable ce type de contribution.

Ainsi, dans sa déclaration d'activité auprès de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, le Groupe n'a ainsi rien eu déclarer en 2019

Ainsi, dans sa déclaration d'activité auprès de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, le Groupe n'a ainsi rien eu déclarer en 2019 et 2020

Le Groupe prend essentiellement part à des démarches conjointes avec les autres acteurs du marché au sein d'organismes professionnels (GIMELEC, IGNES, ASEC, etc.).

4.2.3.4 S'ENGAGER POUR UNE FISCALITE RESPONSABLE

Selon les Nations Unies, les taxes jouent un rôle vital dans la réalisation des objectifs de développement durable. Elles constituent un mécanisme essentiel permettant aux grands groupes de contribuer à l'économie des pays dans lesquels ils exercent leurs activités.

Par la présence internationale du Groupe, et en raison de la complexité des différents systèmes fiscaux à travers le monde, le Groupe pourrait être exposé au risque d'évolution de la réglementation fiscale ou de remises en cause des positions de la Société lors de contrôles fiscaux.

Ces remises en cause peuvent s'accompagner de coûts financiers potentiellement significatifs et dans certains pays de sanctions pénales qui seraient préjudiciables à l'image et à la réputation de la société auprès de ses parties prenantes.

La Direction fiscale Groupe ainsi que des experts locaux sont engagés à ne pas mettre en place de stratégies fiscales agressives déconnectées de la réalité opérationnelle ou de montages fiscaux artificiels.

Les équipes opérationnelles se font accompagner si besoin par des cabinets fiscaux de réputation internationale ou de très forte réputation locale.

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

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

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

Des échanges trimestriels sont tenus entre la Direction fiscale Groupe et les responsables financiers des principaux pays afin de revoir les sujets fiscaux majeurs.

Par ailleurs, les éléments significatifs des résultats fiscaux, les éventuels litiges, les évolutions réglementaires en matière fiscale sont examinées trimestriellement avec la Direction financière et annuellement avec la Direction générale. Les principaux points sont également partagés avec le Comité d'audit à chaque publication trimestrielle.

4.3 - S'ENGAGER POUR LES COLLABORATEURS ET LES COMMUNAUTES

Avec près de 33 000 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.

Principes fondamentaux

La gestion des ressources humaines de Legrand s'appuie sur quatre piliers :

- l'attractivité qui consiste à attirer, développer et retenir les talents, et ainsi préparer l'adéquation des ressources humaines du Groupe avec ses besoins futurs ;
- la diversité et l'inclusion, en promouvant notamment la féminisation des équipes, tout en s'assurant que les processus RH du Groupe soient conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances ;
- le développement des collaborateurs par la mise en œuvre de démarches adaptées d'identification, d'accompagnement des talents et de reconnaissance de la performance ;
- l'engagement des salariés en veillant au bien-être, à la santé, à la sécurité et en mettant en place des environnements de travail épanouissants.

Organisation

La politique de ressources humaines est sous la responsabilité de la Directrice des Ressources Humaines qui est membre du Comité de Direction. Elle est pilotée de façon transversale, avec une gestion centralisée ciblant les postes et ressources clés ; elle est déployée dans les filiales et gérée par les départements ressources humaines locaux.

De plus, une fonction Responsable des enjeux sociétaux-RH est chargée :

- de porter plus spécifiquement le déploiement des actions et des priorités RH de la feuille de route RSE ;
- d'assurer le lien fonctionnel avec la Direction de la RSE ;
- d'être l'interlocuteur unique de référence, de l'ensemble des Directions RH des filiales sur les sujets liés aux engagements RSE de Legrand dans ce domaine.

Pour plus d'informations concernant la politique de ressources humaines du Groupe, se référer au site www.legrandgroup.com.

4.3.1 - Respecter les Droits humains et les communautés

4.3.1.1 PRIORITE N°7 : RESPECTER L'ENGAGEMENT DU GROUPE EN MATIERE DE DROITS HUMAINS

Engagement du Groupe

Legrand place le respect des Droits humains au cœur de ses valeurs.

Les législations internationales et nationales en matière de Droits humains, notamment la législation française sur le devoir de vigilance, s'appliquent au Groupe et à ses filiales partout dans le monde.

Le Groupe se conforme aux réglementations nationales 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.

Conformément aux normes et aux principes présentés ci-dessus, la Charte des Droits humains de Legrand, publiée en 2017, donne la traduction opérationnelle des engagements du Groupe en matière de :

- travail des enfants et des jeunes travailleurs ;
- travail forcé ;
- hygiène et sécurité ;
- conditions d'emploi décentes ;
- liberté d'association ;
- discrimination.

Cette Charte est publiquement accessible sur le site www.legrandgroup.com.

Elle vise à informer les parties prenantes internes et externes des principes et engagements que le Groupe se fixe et fixe à ses partenaires.

Dans le cadre de la démarche d'achats responsables, le respect des droits des employés des fournisseurs du Groupe est également pris en compte. Pour plus d'informations sur la démarche d'achats responsables du Groupe, se référer au chapitre 4.2.2 « Assurer des achats responsables » du présent document d'enregistrement universel.

Focus : les engagements publics de Legrand en faveur de la Défense des Droits humains

Legrand est membre de l'association française « Entreprises pour les Droits de l'Homme (EDH) » depuis 2016. Cette association est un lieu d'échanges, de travaux et de propositions d'entreprises multinationales pour une meilleure intégration des Droits humains dans les politiques et pratiques des entreprises.

En 2019, Benoît Coquart, Directeur Général, est signataire de l'appel à l'action pour les dirigeants d'entreprises en faveur des Droits de l'Homme, porté par le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).*

Dispositif et pilotage

Cartographie, évaluation régulière, prévention et atténuation des risques

Les systèmes de Vigilance en place sont décrits dans la section Devoir de Vigilance, présente au chapitre 4.5 du présent document d'enregistrement universel. Ce système concerne non seulement les salariés de Legrand mais aussi les personnes employées au sein de sa chaîne d'approvisionnement et ses fournisseurs de niveau 1.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Couvrir 100 % des effectifs par une démarche d'amélioration continue en matière de Droits humains

Concrètement les pays doivent :

- Compléter l'outil d'auto-évaluation Legrand pour les Droits humains, puis le transmettre au Groupe.
- Définir leur propre plan d'action en cas de situations à améliorer.

En 2020, les pays ou entités ayant rempli le questionnaire d'autoévaluation couvrent 100% des effectifs.

Une attention particulière est portée sur la vingtaine de pays potentiellement les plus à risque.

La liste des pays évalués les plus à risques, ainsi que des éléments sur les éventuels écarts identifiés et des plans d'action en place, sont présentés dans le chapitre 4.5 « Devoir de Vigilance » du présent document.

Priorité n°7		2019	2020	2021
Mise en place d'une approche d'amélioration continue pour les Droits Humains*	Résultats	99,9 %	100 %	0 %
	Objectifs	100 %	100 %	100 %
	Réalisation	**99,9 %**	**100 %**	

**En % des effectifs des entités ayant rempli leur questionnaire d'auto-évaluation*

4.3.1.2 PRIORITE N°8 : S'IMPLIQUER DANS LES COMMUNAUTES

Le Groupe considère que sa responsabilité est de contribuer à la vie des territoires sur lesquels il opère.

La priorité est donnée aux programmes et aux initiatives en lien avec l'activité du Groupe, ce qui lui permet de tirer parti de ses produits, de sa marque et de ses collaborateurs afin d'avoir l'impact maximal sur la communauté.

Les actions de mécénat permettent de contribuer à l'intérêt général, d'incarner les valeurs de l'entreprise, de construire et développer des relations avec des partenaires et de sensibiliser les salariés aux questions d'intérêt commun.

Focus : l'implication des collaborateurs

Plusieurs programmes dans les pays permettent aux collaborateurs de participer à des actions solidaires sur leur temps de travail. Parmi ces pays, on retrouve par exemple Legrand North and Central America avec son programme https://www.legrand.us/aboutus/sustainability/employee-and-community-welfare.aspxBetter Communities, l'Inde et la France qui a lancé son dispositif d'engagement solidaire en septembre 2020.

En 2020 , ce sont ainsi 2 232 jours qui ont été dédiés à l'engagement solidaire par des collaborateurs sur leur temps de travail au profit d'actions d'intérêt général.

Le « Guide pour les dons aux associations », définit les **3 domaines d'actions** prioritaires pour le mécénat :

- agir pour un habitat adapté ;
- lutter contre la précarité électrique ;
- favoriser l'égalité des chances au sein de la filière électrique.

Les dons peuvent prendre 4 formes principales :

- soutien financier ;
- produits ;
- mécénat de compétences ;
- autres dons en nature.

Focus : Fondation Legrand en France, depuis 2014

La Fondation Legrand - Générateur d'autonomies, créée en 2014 sous l'égide de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), est reconnue d'utilité publique.

Sa mission est d'accompagner ceux qui sont exclus, défavorisés ou discriminés.

Elle initie ou soutient des actions simples et de proximité, cohérentes avec le métier et les implantations du Groupe, qui impliquent des collaborateurs.

La Fondation noue également des partenariats à moyen terme avec des associations existantes afin d'élargir les possibilités d'action et l'impact de ces initiatives.

L'apport de la Fondation Legrand se concrétise par des aides matérielles, du bénévolat, du mécénat de compétences et un soutien financier.

Agir pour un habitat adapté au maintien à domicile

L'assistance à l'autonomie et le maintien à domicile sont devenus des enjeux de société majeurs. En 2050, le nombre de personnes de plus de 80 ans sera multiplié par 3.

Face à ce constat, Legrand apporte une aide aux personnes vieillissantes ou dépendantes qui sont en situation de précarité financière. Son expertise s'appuie sur le savoir-faire et le large éventail de solutions du Groupe, précurseur en matière d'assistance à l'autonomie.

Focus : Fonds de solidarité EHPAD

Face à l'épidémie de Covid-19, Legrand s'est mobilisé en faveur des personnes fragiles et a créé, via la Fondation Legrand, un fonds solidaire dédié aux maisons médicalisées pour personnes âgées, comme les EHPAD en France.

Ce fonds de solidarité a permis de venir en aide à 228 EHPAD et 15 000 personnels de ces établissements.

Il a permis de financer des besoins spécifiques des personnels de ces structures médicalisées liés à la crise de la Covid-19 comme par exemple :

- la prise en charge de chambres d'hôtel à proximité de leur lieu de travail, afin d'éviter de longs trajets tout en protégeant leurs proches et les résidents ;

- l'aménagement de salles de pause ;

- des systèmes de communication digitales ;

- la dotation en équipements de protection individuelle.

Lutter contre le risque électrique et améliorer l'accès à l'énergie

Près de 850 millions de personnes n'ont pas accès à l'électricité. 11 % des foyers européens vivent dans la précarité énergétique et consacrent une part importante de leurs revenus à l'énergie. De plus, 25 % des incendies intervenant dans les bâtiments sont d'origine électrique.

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.

Ce domaine d'action sert 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.

Focus : partenariat avec Électriciens sans frontières

Depuis 2007, le Groupe est partenaire d'Électriciens sans frontières, ONG internationale œuvrant pour le développement de l'accès à l'énergie et à l'eau potable 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, l'hébergement dans les locaux du Groupe, et par l'implication de collaborateurs, qui offrent leurs compétences, en s'impliquant directement sur le terrain, ou à travers des formations ou d'un support technique.

Legrand soutient particulièrement des projets de développement sur le long terme mais aussi ponctuellement une aide à des actions humanitaires d'urgence.

Depuis 2007, Legrand a contribué à l'intervention d'Électriciens sans frontières dans plus de 235 projets d'accès à l'électricité ou d'aide d'urgence dans 43 pays. Les actions conjointes avec Electriciens sans frontières ont ainsi permis de donner accès à l'électricité à 2,7 millions de personnes.

En 2020, Legrand a entre autres apporté une aide, aux côtés d'Electriciens sans frontières, aux sinistrés de la double explosion du 4 août sur le port de Beyrouth au Liban. Cette action a permis de répondre aux multiples besoins énergétiques immédiats des sinistrés : éclairage du logement, déplacement en soirée et la nuit en toute sécurité, et maintien des communications (possibilité de charger un téléphone portable). Pendant cette mission, Electriciens sans frontières a identifié six établissements scolaires qui bénéficieront en 2021 d'installations photovoltaïques permettant de limiter l'utilisation d'énergies fossiles, et surtout de réduire significativement les coûts d'approvisionnement pour ces établissements en difficulté financière bénéficiant à plus de 15 000 élèves.

En savoir plus : www.electriciens-sans-frontieres.org.

Favoriser l'égalité des chances dans la filière électrique

La filière électrique souffre d'une pénurie de personnel. L'absence de qualifications appropriées et de formation en est une des principales causes. Pour pallier ce problème, Legrand entend apporter son soutien à la formation afin de développer les compétences et de faciliter l'accès à l'emploi.

Pour cela, Legrand s'appuie sur :

- sa connaissance des cursus de formation aux métiers de l'électricité ;
- ses relations privilégiées avec les établissements qui les délivrent ;
- la proximité du Groupe avec de nombreuses entreprises, notamment des entreprises locales, PME/PMI de proximité, via son réseau d'installateurs et de prescripteurs.

Par ailleurs, le taux de chômage parmi la population active dans le monde est de 4,9 % (Source OIT). Parmi eux, les jeunes de moins de 25 ans et les seniors sont les plus touchés par le chômage. Certaines populations peuvent aussi être victimes de discriminations dans leurs recherches d'emplois.

Partant de ce constat, le Groupe accompagne des jeunes, des seniors, des femmes et des personnes éloignées de l'emploi dans leur insertion professionnelle au sein la filière électrique :

- par le financement de formation ;
- l'aide à la création de formations innovantes, par exemple financement de « l'Ecole de Production » de Nouvelle Aquitaine ;
- le parrainage ;
- l'organisation de « job dating » etc.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Déployer une stratégie de mécénat dans 75 % des pays où le Groupe opère.

En 2020, 80% des pays ont une politique caritative en place (43 sur 54 pays identifiés).

Le budget total alloué aux actions caritatives s'est élevé à plus de 7,1 millions d'euros en 2020 selon le découpage suivant :

- Dotation numéraire : 1,1 million d'euros
- Don de produits ou dons en nature : 6 millions d'euros. Une attention particulière est portée aux produits à rotation lente, qui plutôt que d'être détruits sont proposés au don à des associations ou centres de formation locaux.

Priorité n°8		2019	2020	2021
Nombre de pays ayant une politique caritative	Résultats	61 %	80 %	0 %
	Objectifs	55 %	65 %	75 %
	Réalisation	**111 %**	**123 %**	

Autres actions pour servir les Objectifs de Développement Durable de l'ONU

Les pays ont la possibilité de développer des initiatives venant répondre à un besoin spécifique des populations locales, sous réserve que celui-ci serve un des ODD.

Ci-dessous l'exemple d'un programme développé par l'Inde sur l'ODD 3 - Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

Focus : Centre de télémédecine Legrand en Inde

Il s'agit d'un concept de télémédecine unique lancé pour fournir des services de consultation médicale gratuits aux communautés situées dans des villages isolés, où des soins de qualité sont à des kilomètres ou inaccessibles en raison de longues distances et de contraintes financières.

Lancés en 2017, les centres de télémédecine grâce à leur innovation en matière de technologie médicale, ont aidé plus de 10 000 patients au cours des 3 dernières années à recevoir des conseils spécialisés de médecins du *Nanavati Super Specialty Hospital* de Mumbai.

Focus : dispositif « UGAM - Legrand's scholarship program » de Legrand India

En partenariat avec l'Indo-French Education Trust, Legrand permet depuis 2018 à des étudiants indiens méritants d'effectuer un Master en France dans des écoles et des universités réputées.

Legrand apporte un soutien financier qui couvre les frais de scolarité et leurs frais de subsistance. Legrand propose également des stages en France et/ou une immersion de quelques jours au sein de l'entreprise.

Focus : Covid-19 ; soutenir le personnel hospitalier et les aidants partout dans le monde

En Espagne, les équipes de Neat, marque du Groupe spécialiste des solutions d'assistance à l'autonomie, ont mis à disposition des solutions d'appels soignants pour répondre aux besoins urgents en équipements.

Aux Etats-Unis, une solution de cheminement de câbles a été développée en 4 jours pour distribuer l'électricité aux 2000 lits des hôpitaux de campagne installés dans l'Etat de New York. Dans l'Etat de l'Indiana, une ligne de production d'écrans en tissus a été reconvertie pour la fabrication de masques.

En France, la plateforme logistique de Verneuil-en-Halatte s'est mobilisée pour livrer en moins de 24h des composants à un client fabricant de pièces pour respirateurs médicaux.

En Inde, un hôpital universitaire à Calcutta, converti en centre spécialisé dédié aux patients Covid-19, a été équipé en urgence avec des UPS du Groupe pour assurer la continuité de la distribution d'énergie.

En Italie, des solutions ont été fournies en urgence (notamment les gaines tête de lit, les appels infirmières ou les systèmes de câblage VDI) aux deux hôpitaux temporaires créés à Milan et à Bergame.

Aux Pays-Bas, à Eindhoven, un système de vidéoconférence a été offert à une maison de retraite afin de faciliter les liens entre les familles et les résidents.

Au Royaume-Uni, une solution d'appels « Aidcall » a été installée en urgence au sein d'un hôpital privé afin de venir en aide au NHS (autorité sanitaire britannique) …

L'ensemble des actions et initiatives mises en place à l'occasion de la situation sanitaire et économique à travers le monde est consultable sur « Legrand is #SwitchedOn » https://legrandswitchedon.com/

4.3.1.3 GARANTIR LA REPRESENTATION SYNDICALE ET LE DIALOGUE SOCIAL

Pour Legrand, l'amélioration du dialogue social consiste à créer du lien et de la confiance au sein des organisations représentatives du personnel, ceci à l'échelle des pays mais aussi à l'échelle d'une même zone géographique.

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

Les managers sont formés aux relations sociales afin de remplir pleinement leur rôle d'interlocuteur social de proximité. En France et en Italie, par exemple, des réunions de Management des Relations Sociales sont régulièrement organisées avec les principaux managers et la Direction des ressources humaines.

Au niveau européen, un avenant à l'accord CEGL (Comité européen du Groupe Legrand) de 2013 a été signé en 2016 par les représentants des différents pays. Cet avenant visait à améliorer le fonctionnement de l'institution en particulier en développant les relations avec le bureau du comité et en la dotant de moyens supplémentaires.

Depuis 2018, 1 administrateur salarié siège au Conseil d'administration. Un deuxième a été nommé en 2020.

Certains indicateurs, suivis via le reporting RH, permettent de dresser un état des lieux du dialogue en 2020 au sein du Groupe :

- 63 % des salariés sont employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale ;
- 45 % des salariés sont couverts par des accords collectifs ou conventions applicables sur leur entité ;
- 1 221 réunions d'information ou de consultation avec les organismes de représentants du personnel ou les syndicats se sont tenus sur l'année ;
- 207 nouveaux accords collectifs ont été signés s'appliquant à 13 431 personnes au sein du Groupe tant dans les pays matures que dans les nouvelles économies. Pour l'essentiel, ces accords ont pour thèmes les rémunérations, les conditions de travail, la santé ou encore l'organisation du dialogue social et le fonctionnement des instances représentatives du personnel ;
- Dans le domaine de la santé/sécurité, en France, pour faire suite à l'accord sur les bonnes pratiques dans la relation managériale, un accord sur la qualité de vie au travail a été signé par l'ensemble des organisations syndicales. En Italie, un accord a été conclu en 2016 sur le harcèlement et la violence sur le lieu de travail.

4.3.1.4 ASSURER UNE REORGANISATION RESPONSABLE

Savoir prendre en compte les évolutions et les accompagner de manière responsable permet d'être plus efficace et d'offrir de nouvelles opportunités de développement aux salariés.

Des démarches d'information voire de consultation préalable à la mise en œuvre des évolutions peuvent être à conduire selon la nature du changement envisagé et les règles légales locales. L'anticipation de l'évolution des métiers, des conditions de travail voire de l'emploi permet de préparer chacun aux changements. Des actions de formation appropriées permettent d'entretenir l'employabilité interne ou externe des salariés et de développer, en amont du changement, les compétences nécessaires pour s'adapter. Dans des situations plus exceptionnelles où une transformation peut avoir des conséquences sur l'emploi, des mesures de formation, de reclassement interne, d'accompagnement à la recherche d'emploi externe sont privilégiées.

A toutes les phases de l'accompagnement, une attention fondamentale est portée à l'équité et au respect des personnes ainsi qu'à la conformité des réglementations nationales, voire supranationales.

A titre d'exemple l'entreprise a fait évoluer l'organisation de ses Opérations en regroupant ses activités en 4 *Strategic Business Units* (7 auparavant). Une évaluation de l'impact des changements a été conduite en amont impliquant le management et les équipes RH.

En coordination avec les partenaires sociaux, de nombreux échanges et entretiens ont été menés en amont, permettant le partage et l'implication des acteurs pour la réussite de la mise en place de cette organisation.

Ces travaux ont généré la mise en place d'un dispositif d'accompagnement permettant la prise en compte des situations spécifiques individuelles et l'adoption de mesures de prévention ciblées.

En France, une équipe pluridisciplinaire composée de professionnels de santé, de préventeurs et de Responsables Ressources Humaines a été mise en place. A partir des éléments issus de l'évaluation des risques psycho-sociaux mais également des alertes remontées par les parties prenantes internes, elle propose des solutions aux situations collectives et individuelles complexes.

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

Comme le montre l'Enquête de matérialité de Legrand, la promotion de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail est une priorité essentielle pour le Groupe, mais aussi une préoccupation centrale pour ses parties prenantes.

4.3.2.1 PRIORITE N°9 : DEPLOYER LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL

L'objectif ultime de réduire la fréquence des accidents du travail dépend des processus de maîtrise des risques professionnels déjà en place et du déploiement du programme « Legrand Way » en matière de santé et de sécurité.

Politique et principes fondamentaux

La politique de Legrand en matière de santé et sécurité au travail, qui a été actualisée en 2019, a été conçue conformément à la norme internationale ISO 45 001.

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 santé et la sécurité au travail et repose sur quatre principes :

- protéger les collaborateurs au sein de leur environnement de travail ;
- intégrer la démarche opérationnelle de la sécurité et de la santé dans toutes les activités ;
- apporter des améliorations durables à la performance et au système de *management* ;
- responsabiliser tous les acteurs et impliquer les partenaires dans cette démarche.

La Charte de la prévention, signée par le Directeur Général, fait l'objet d'une promotion par les responsables de chaque entité et d'une large communication à l'attention des salariés. Elle est accessible sur l'intranet. La Charte de la prévention est consultable sur le site www.legrandgroup.com.

Organisation

Le pilotage et le déploiement de la politique en matière de santé et sécurité au travail sont réalisés par le responsable Santé/Sécurité au Travail (SST), rattaché à la Direction de la performance des opérations.

Il s'appuie pour ceci sur un réseau de correspondants Santé/Sécurité au Travail sur les différents sites et sur les responsables QSE (Qualité-Sécurité-Environnement).

Certification ISO 45 001

La certification ISO 45 001 de la plupart des sites industriels et logistiques est en cours.

Mesure de la performance

Par ailleurs, la santé et la sécurité 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 filiales et des directions fonctionnelles. Ils font l'objet d'une revue mensuelle par la Direction des Opérations. Cette thématique fait aussi l'objet d'une mention systématique dans les présentations budgétaires annuelles.

Depuis 2015, le Groupe applique une procédure de reporting en temps réel de tous les accidents. Cette procédure vient compléter les rapports mensuels et trimestriels complets sur les statistiques d'accidents et le rapport annuel sur la mise en œuvre des meilleures pratiques.

Focus : gestion de la crise sanitaire

Face à la pandémie, Legrand a fait de la santé de ses salariés une priorité. Une cellule de crise a été mise en place afin de coordonner les actions à l'échelle du Groupe. Cette instance a établi les lignes directrices à suivre. De manière décentralisée et pragmatique, les pays ont ensuite géré la situation selon leur propre contexte.

Les fiches réflexes et consignes du Groupe pour l'ensemble des périmètres ont porté sur :

- la mise en place d'une cellule de crise ou de « comités Covid » ;

- les mesures de distanciation physique ;

- la formation obligatoire aux gestes barrières ;

- l'aménagement des locaux (sens de circulation, plexiglass, ...) ;

- la fourniture de kits de protection (masques, solutions hydroalcooliques, gants, visières) ;

- la limitation du nombre de personnes dans les salles de réunion ;

- les restrictions dans les déplacements professionnels ;

- le renforcement du nettoyage des locaux.

Focus : « *Safety talks* »

Il s'agit de discussions informelles organisées sous la conduite des managers avec leur équipe. Elles portent sur un sujet ayant trait à la santé et à la sécurité et aboutissent à un ou deux engagements collectifs pris par les membres de l'équipe pour modifier leurs méthodes de travail et progresser en termes de culture de sécurité.

Par exemple, la présentation d'une image peut servir de point de départ à la discussion. Les participants doivent d'abord échanger sur les risques puis réfléchir aux moyens de les prévenir. Enfin, ils sont appelés à définir un engagement qui sera affiché sur le site et qui fera l'objet d'une vérification régulière par le manager.

Le Groupe prévoit que les discussions sur la sécurité se tiendront dans l'ensemble des activités, sur une base mensuelle pour les environnements industriels/logistiques et sur une base trimestrielle ailleurs.

4.3.2.1.1 Priorité 9-A : Réduire le taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TF2)

La priorité donnée à la réduction de la fréquence des accidents vise à réduire à la fois le nombre et la gravité des blessures chez les employés.

Dans la précédente feuille de route RSE qui s'est terminée en 2018, le Groupe avait fixé un objectif de réduction de l'indicateur TF1, qui concerne les accidents du travail avec arrêt. Legrand a obtenu de bons résultats, la dernière feuille de route ayant permis de ramener à 4,21 le TF1 du Groupe, c'est-à-dire à le réduire de moitié.

En 2020, le taux TF1 est de 2,61, toujours en amélioration.

Pour la feuille de route 2019-2021, il a été décidé d'adopter un autre indicateur clé, à savoir le TF2, qui s'intéresse aux accidents de travail avec arrêt et sans arrêt.

L'objectif fixé est ambitieux dans la mesure où l'indicateur intègre désormais également les accidents sans arrêt de travail. De plus, le même objectif de réduction est fixé (-20 %) mais avec un horizon de temps plus court (3 ans au lieu de 5).

Objectif 2019-2021 et réalisations

Réduire le TF2 de -20 % par rapport à 2018.

Le TF2 enregistré en 2018 était de 6,53, pour un objectif de 5,22 en 2021.

TF2 = nombre d'accidents des salariés du Groupe avec ou sans arrêt de travail x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées.

Cet objectif couvre l'ensemble des entités consolidées, hormis les sociétés acquises il y a moins de 3 ans. Le résultat ci-dessous n'intègre donc pas les acquisitions de 2018, 2019 et 2020.

Avec un taux TF2 de 4,59 en fin d'exercice 2020, le Groupe a déjà atteint le niveau visé pour 2021.

Priorité n°9-A		2019	2020	2021
% de diminution du taux de fréquence des accidents*	Résultats	(15,9 %)	(29,7 %)	0 %
	Objectifs	(7 %)	(14 %)	(20 %)
	Réalisation	**228 %**	**212 %**	

** Avec ou sans arrêt (TF2)*

4.3.2.1.2 Priorité 9-B : Déployer le programme « Legrand Way » santé et sécurité au travail

Le Groupe a élaboré le programme « Legrand Way » en matière de santé et de sécurité dans le but de développer la culture de sécurité et de permettre un suivi permanent de ces aspects.

Cet engagement recouvre la maîtrise des risques professionnels, le suivi de l'efficacité des mesures préventives, et la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue.

Le programme « Legrand Way » s'appuie sur les thèmes suivants :

- **Incontournable n°1** : disposer d'instructions de sécurité claires à chaque poste de travail (évaluation des risques, définition des règles de sécurité, application des protections individuelles).
- **Incontournable n° 2** : par la communication et la formation, sensibiliser les salariés à l'importance de veiller à sa propre sécurité et à celle des autres.
- **Incontournable n°3** : tirer les enseignements de chaque accident (analyse des causes racines et définition d'un plan d'action, installation localement du « totem » pour marquer l'emplacement de l'incident, reporting au niveau du Groupe).
- **Incontournable n°4** : prévenir les accidents futurs par la mise en place d'un système de remontée des presque-accidents.
- **Incontournable n°5** : mettre en œuvre 4 outils clés :
  - promouvoir la politique du Groupe en matière d'hygiène et de sécurité ;
  - mettre en œuvre un comité d'hygiène et de sécurité (même si la législation locale ne l'impose pas) ;
  - effectuer des visites mensuelles de sécurité avec le *management* (environnements industriels uniquement) ;
  - organiser des discussions périodiques sur la sécurité pour l'ensemble des salariés.
- **Incontournable n°6** : mettre en œuvre 4 grands thèmes liés à la santé :
  - suivi de l'état de santé de ses collaborateurs grâce à des entretiens (para)médicaux réguliers ;
  - prévention des troubles musculosquelettiques ;
  - mise en œuvre d'une action significative en rapport avec les objectifs de l'ONU de permettre à tous de vivre en bonne santé et de promouvoir le bien-être ;
  - prévention des risques psychosociaux.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Couvrir 90 % des collaborateurs avec le programme « Legrand Way » en matière de santé et de sécurité.

Ces actions sont évaluées en fonction de leur déploiement et de l'état d'avancement de leur mise en œuvre. L'objectif est considéré comme atteint si l'entité parvient à un score de 45 sur 60 (chaque « Incontournable » est noté sur 10 points).

En 2020, 65 % des effectifs inscrits sont couverts par un score supérieur ou égal à 45 points sur 60, pour un objectif de 60 %.

Ce taux est calculé hors acquisitions de moins de 3 ans, soient 2018, 2019 et 2020, et sur la base des effectifs à fin septembre 2020.

Priorité n°9-B		2019	2020	2021
% de déploiement du programme « Legrand Way » santé et sécurité *	Résultats	43,6 %	65,0 %	0 %
	Objectifs	30 %	60 %	90 %
	Réalisation	**145 %**	**108 %**	

** En % des effectifs couverts*

Focus : Objectif de Développement Durable n°3 de l'ONU « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge »

Il est demandé à chaque unité de mettre en œuvre une action significative chaque année en rapport avec les exemples donnés par l'ONU.

Ces actions peuvent viser les collaborateurs eux-mêmes, mais elles peuvent être étendues à leurs familles ou aux communautés locales.

Par exemple, une unité peut organiser une campagne de vaccination, une autre un programme de prévention sur les risques routiers et une troisième un plan de communication pour aider les personnes qui souhaitent arrêter de fumer.

4.3.2.2 PRIORITE N°10 : RENFORCER L'ENGAGEMENT DES SALARIES DU GROUPE

En tant qu'acteur international de premier plan, et en cohérence avec sa raison d'être « Améliorer les vies », le Groupe a un devoir de vigilance vis-à-vis de ses collaborateurs. Il entend offrir une protection qui peut aller au-delà des législations nationales ou des pratiques de marché lorsque celles-ci se situent en deçà de son niveau d'exigence. Le fait de proposer à ses employés des

rémunérations attrayantes et un bon environnement de travail contribue à l'amélioration de l'image de bon employeur et à la réputation du Groupe. Cela permet également d'attirer et de retenir plus efficacement les employés qui bénéficient d'avantages sociaux plus attrayants.

4.3.2.2.1 Priorité 10-A : Déployer le programme Serenity On

Serenity On est un dispositif mis en place par Legrand pour veiller à ce que tous ses collaborateurs partout dans le monde bénéficient du même niveau minimum de protection sociale. Ce programme prend en considération les pratiques et les normes internationales les plus élevées pour s'assurer que tous les employés Legrand bénéficient du même niveau de protection sociale au-delà des droits du travail et des politiques strictement nationaux qui offrent souvent des protections plus faibles.

Ce dispositif s'articule autour de trois domaines clés :

- **Parentalité**- Soucieux de promouvoir un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et fidèle à l'esprit des recommandations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), *Serenity On* fixe un standard minimum pour les congés maternité et paternité.

  Par conséquent, les congés maternité rémunérés sont fixés au minimum à 14 semaines avec 100 % du salaire brut de base. En ce qui concerne les congés paternité, Legrand a fixé un standard minimum d'au moins 5 jours, rémunérés à l'équivalent de 100 % du salaire brut de base.

- **Santé**- Legrand s'assure que chaque employé soit protégé, en cas d'accident de santé grave, en assurant la prise en charge des frais d'hospitalisation et des frais chirurgicaux. Selon la situation qui prévaut localement, cela peut par exemple consister en une police d'assurance maladie dont la prime est financée principalement par le Groupe.

- **Décès et invalidité-** en cas de décès ou d'invalidité totale et permanente de tout employé à la suite d'une maladie ou d'un accident, Legrand entend offrir à sa famille une protection égale à au moins une année de son salaire brut de base. Cette protection revêt la forme d'un régime d'assurance pour permettre le paiement de ces prestations.

De fait, Legrand entend déployer le dispositif Serenity On à toutes les entités du Groupe d'ici à 2021 et couvrir au moins 95% des effectifs.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Couvrir 95 % des effectifs avec le programme Serenity On

En 2020, le déploiement couvre 92% des effectifs :

- Santé : 99%
- Décès : 81%
- Invalidité : 81%
- Maternité : 99%
- Paternité : 99%

Cet objectif couvre l'ensemble des entités consolidées, hormis les sociétés acquises il y a moins de 3 ans. Le résultat ci-dessous n'intègre donc pas les acquisitions de 2018, 2019 et 2020.

Priorité n°10-A		2019	2020	2021
% des effectifs couverts par le programme *Serenity On*	Résultats	82,7 %	92,6 %	0 %
	Objectifs	75 %	90 %	95 %
	Réalisation	**110 %**	**103 %**	

4.3.2.2.2 Priorité 10-B : Mesurer et améliorer l'engagement des collaborateurs

L'engagement résulte de plusieurs facteurs : reconnaissance, confiance, conditions de travail, développement, bien-être. Les enquêtes internes sur l'engagement des collaborateurs sont un outil essentiel pour permettre à Legrand d'élaborer des politiques permettant d'attirer, de retenir et d'assurer l'évolution de carrière des meilleurs 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 afin de s'adapter aux mutations technologiques et sociologiques qui rythment la vie de la Société, l'objectif étant avant tout de maintenir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de tous les salariés.

Le bien-être et la satisfaction des collaborateurs dans le Groupe sont abordés à travers différents processus :

- le **CAPP** (se référer au paragraphe 4.3.3.1.2), lors duquel la qualité de vie au travail est abordée.
- **des enquêtes sur des projets spécifiques** ;
- **des enquêtes « Pulse »** ont été menée en 2020 dans une trentaine d'entités couvrant environ 18% des effectifs. Ces enquêtes ont permis de mesurer que :

- les salariés étaient satisfaits du soutien managérial reçu pendant la période de crise sanitaire ;
- qu'ils avaient confiance dans la capacité de la Direction à prendre les bonnes décisions pour traverser cette crise et ;
- qu'ils avaient confiance dans les mesures mises en place par l'entreprise pour protéger leur santé et leur sécurité.

- **les enquêtes sur l'engagement des collaborateurs** conduites au niveau mondial par un prestataire externe. Cette enquête donne à chacun l'occasion de s'exprimer sur son engagement. La dernière enquête mondiale a été réalisée à la fin de 2017.

En 2020, l'objectif a été de terminer les plans d'action relatifs à la précédente enquête et de continuer à soutenir l'engagement des salariés encore plus fortement, compte tenu des circonstances.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Mesurer l'engagement des collaborateurs

L'enquête d'engagement réalisée en 2017, couvrant l'ensemble des effectifs du monde, a permis d'évaluer le score d'engagement à 69.

Initialement prévue en 2020, la nouvelle enquête d'engagement a été reportée en 2021, en raison du contexte sanitaire.

En 2020, 100% des pays ont mené des initiatives pour développer l'engagement des collaborateurs.

Priorité n°10-B		2019*	2020*	2021**
Performance relative à l'engagement des collaborateurs	Résultats	100 %	100 %	0 %
	Objectifs	100 %	100 %	70 %
	Réalisation	**100 %**	**100 %**	

** 2019 & 2020: % des périmètres couverts par un plan d'actions*
*** 2021: score d'engagement des collaborateurs*

4

4.3.3 - Développer les compétences

Legrand porte une attention particulière à la gestion et au développement des talents de ses collaborateurs. Legrand encourage la mobilité interne et investit dans l'évolution de carrière de ses collaborateurs.

Le groupe vise ainsi à favoriser l'engagement de ses collaborateurs, ainsi qu'à attirer et fidéliser de nouveaux talents, de manière à préparer l'adéquation des ressources humaines et des compétences avec ses besoins futurs.

4.3.3.1 PRIORITE N°11 : DEVELOPPER LES COMPETENCES ET LES TALENTS DE TOUS LES COLLABORATEURS

La politique de développement des compétences s'articule autour de trois actions principales :

- formation ;
- gestion des talents ;
- entretiens entre managers et collaborateurs appelés CAPP (*Competency Appraisal Performance and Perspectives*).

La feuille de route RSE 2019-2021 se concentre sur deux axes clés de cette politique de gestion RH : la formation de tous les collaborateurs et la réalisation des CAPP sur la population « manager », définie comme étant les salariés occupant un poste grade 14 et + selon la méthodologie Hay.

4.3.3.1.1 Priorité 11-A : Garantir la formation

Les formations non seulement permettent au Groupe de disposer des compétences appropriées pour mener sa stratégie, mais aussi d'attirer les talents et de les retenir, et d'assurer la motivation de ses salariés.

Programmes de formation

La stratégie de formation est déclinée comme suit :

- **Pour tous les collaborateurs** : des actions sont conduites à l'échelle du Groupe, elles peuvent concerner la Compliance, la santé / sécurité au travail, la Cybersécurité, la diversité, la lutte contre les discriminations ;
- **Pour les « non-managers »** : les actions de formation ont pour but de promouvoir la santé et la sécurité au travail, la polyvalence sur site, le maintien des compétences ou la transformation des compétences en lien avec les orientations du site, ainsi que l'employabilité (formations qualifiantes pour des emplois de catégories supérieures…) ;
- **Pour les talents** : l'objectif est de formaliser et mettre en place des parcours de formation individuelle pour accompagner leurs futures prises de poste, l'élargissement de leurs responsabilités ou la gestion du changement ; accélérer leur adhésion à la culture d'entreprise et leur réseau (voir paragraphe spécifique « dispositif formation des talents ») ;
- **Pour les managers** : le but est de dispenser des 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 ;
- **Pour les populations au contact des clients** : l'objectif est de former aux nouvelles solutions produits et systèmes afin de développer le chiffre d'affaires, les parts de marché, l'excellence de la relation client.

En 2020, près de 530 000 heures de formation qui ont été dispensées, contre environ 598 000 en 2019.

Focus : « *Learning with Legrand* », la plateforme de formations digitales

En 2019, Legrand a lancé une plateforme de formations digitales pour ses employés dans le monde entier.

Cette plateforme comporte des modules standards, accessibles à tous, qui fournissent des informations détaillées sur les grands thèmes qui animent Legrand, ses orientations stratégiques et sa culture d'entreprise.

De plus, les salariés bénéficient également de parcours d'apprentissages personnalisés en fonction de leurs contraintes professionnelles. Cette ressource est complétée par des formations en présentiel.

Par ailleurs, les salariés peuvent découvrir des modules portant sur d'autres sujets selon leurs intérêts.

La plateforme est déployée dans quasiment dans tous les pays du Groupe et compte plus de 14 000 apprenants actifs en 2020.

Plus d'une centaine de parcours sont proposés aux collaborateurs sur des thématiques telles que la compliance, les achats, la cybersécurité, le digital, et des compétences transverses (*softskills*), l'apprentissage des langues, l'utilisation des outils numériques du quotidien, comme par exemple le *management*. Cet outil est accessible dans de multiples langues pour un meilleur apprentissage. Plus de 60 000 parcours ont été suivis représentant un total de 90 000 heures de formation sur la plateforme.

Des parcours d'intégration

Pour aider les nouveaux entrants à atteindre rapidement le niveau de compétences requis, certains pays (Mexique, USA, Inde) ont décliné un programme local d'intégration. Des programmes de développement *Early-in-Career* sont mis en place. Ils consistent à affecter successivement un jeune talent sur des fonctions différentes ou à des projets d'envergure au sein d'une même filière métier.

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.

L'année 2020 a été marquée par une accélération du développement des formations liées au management à distance. De nombreuses initiatives locales et quelques supports Groupe ont donné des clés d'entrée au *management* pour s'assurer de garder le lien, la motivation et l'efficacité des équipes qui se retrouvaient, selon les contextes, en grande partie à distance.

Dispositif de formation des talents

Deux dispositifs spécifiques de développement des talents sont en place depuis 2019.

- ***« Legrand Promising Group Talents »*** est un parcours destiné aux détenteurs de postes à responsabilité à l'échelle d'un périmètre donné, avec un panel de process et d'outils mis à la disposition de collaborateurs identifiés comme ayant une forte probabilité d'évolution.
- « **Legrand Global leaders** » qui cible les potentiels de niveau « senior management » est un parcours qui, grâce à une évaluation amont des participants, permet de leur construire un programme de développement personnalisé avec un mix de formations de grandes écoles, coaching de dirigeant et moment d'échange avec le top management. Ce dispositif a pour objectif d'alimenter les décisions de mobilité sur les postes clés du Groupe avec un vivier évalué et connu des membres du comité de direction.

Ces programmes sont relayés par des initiatives locales telles que « Effective leadership program » au Mexique, « Emerging Leaders Program » aux États-Unis et en Inde, illustrant la complémentarité des différents dispositifs. Ces initiatives ont pour but de préparer les talents des pays à des postes clés locaux.

4

Objectif 2020 et réalisations

85 % des collaborateurs bénéficient d'au moins 4 heures de formation par an et par personne.

A fin 2020, 89 % des effectifs ont reçu une formation. Ce taux est calculé, hors acquisitions 2019 et 2020, et prend en compte le nombre d'heures de formation réalisées divisé par le nombre de personnes inscrites à l'effectif fin d'année. Il tient compte de la limitation à 100% des taux de réalisation des pays.

Priorité n°11-A		2019	2020	2021
% des collaborateurs formés*	Résultats	85,3 %	89,3 %	0 %
	Objectifs	85 %	85 %	85 %
	Réalisation	**100 %**	**105 %**	

** Au moins 4 heures de formation dans l'année*

4.3.3.1.2 Priorité 11-B - Assurer des entretiens annuels de performance

La tenue régulière d'entretiens et de revues de performance avec les collaborateurs constitue un levier d'accroissement des compétences et favorise leur employabilité. Ces entretiens permettent d'harmoniser le *management* des collaborateurs au sein du Groupe, ce qui contribue à leur motivation, à leur engagement et permet de les fidéliser.

L'Entretien Individuel Périodique, appelé CAPP (*Competency Appraisal Performance and Perspectives*) est un moment privilégié d'échange entre le manager et le collaborateur pour aborder les sujets suivants :

- la fixation d'objectifs individuels,
- l'appréciation de la performance,
- l'évaluation des compétences,
- la définition de plans d'actions de développement,
- la prise en compte des souhaits de mobilité fonctionnelle ou géographique.

Pour accompagner ce processus, le Groupe a mis en place un outil (« Tohm ») au niveau mondial.

Une formation a été mise sur la plateforme *Learning with Legrand* à destination des managers afin qu'ils soient plus à l'aise dans cet échange.

Objectif 2020 et réalisations

90 % des managers bénéficie d'un CAPP chaque année.

Ce processus peut être mis en œuvre localement soit au moyen de l'outil Tohm, soit de tout autre outil local.

A fin 2020, ce taux est de 97,58%. Ce taux est calculé hors acquisitions 2019 et 2020 et prend en compte le nombre d'entretiens annuels managers réalisés divisé par le nombre de managers inscrits à l'effectif fin d'année. Il tient compte de la limitation à 100% des taux de réalisation des pays.

L'année 2020 aura, par ailleurs, été marquée par un recours massif au télétravail. Il a été demandé aux managers d'utiliser le CAPP comme un des outils complémentaires pour garder le lien avec les collaborateurs et, ainsi, adapter les objectifs de l'année en cours, compte tenu des nouvelles orientations et priorités.

Priorité n°11-B		2019	2020	2021
% des managers ayant bénéficié d'un entretien individuel	Résultats	93,1 %	97,6 %	0 %
	Objectifs	90 %	90 %	90 %
	Réalisation	**103 %**	**108 %**	

4.3.3.2 FAVORISER LA MOBILITE

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 plateformes de mobilité permettent de gérer à l'échelle du Groupe l'évolution des collaborateurs talentueux occupant des postes clés et de les inscrire dans une dynamique de développement professionnel.

Ces comités de mobilité sont organisés par filière, par géographie, afin d'assurer le maillage nécessaire pour favoriser l'échange de collaborateurs et répondre aux besoins opérationnels.

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 (*Organisation & Staffing Review*) comme étant prêts pour une action de mobilité, sont pris en compte systématiquement dans ces différents Comités de mobilité du Groupe.

4.3.3.3 RETENIR LES TALENTS PAR LA POLITIQUE DE REMUNERATION

Au-delà des dispositifs de gestion des talents et en particulier d'une forte dynamique de promotion interne, Legrand s'appuie aussi sur sa politique de rémunération pour fidéliser le management.

Plans d'intéressement long terme

Selon les années, ces plans sont distribués en actions de performance ou sous forme de primes.

Un processus de sélection impliquant la ligne hiérarchique et la Direction Générale a pour objectif d'identifier dans l'ensemble des filiales du Groupe les collaborateurs les plus performants et contributifs à la création de valeur responsable du Groupe. Ce dispositif concerne environ 6% des effectifs du Groupe (soit environ 1 900 personnes). Les trois quarts de ces attributions concernent aujourd'hui des collaborateurs des filiales internationales.

4.3.4 - Promouvoir l'égalité des chances et la diversité

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.

Focus : la politique Diversité et Inclusion publiée en 2019

Applicable à l'ensemble des établissements et des sociétés de Legrand dans le monde entier, la Politique diversité et inclusion publiée en 2019 s'articule principalement autour des cinq axes et objectifs suivants :

- La mixité de genre ;

- L'inclusion des travailleurs handicapés ;

- La collaboration intergénérationnelle ;

- La diversité sociale et culturelle ;

- L'inclusion des personnes LGBT+.

4.3.4.1 PRIORITE N°12 : ENCOURAGER LA MIXITE AU TRAVAIL

Le Groupe fait de la parité homme-femme un impératif. Le Groupe a mis en place des politiques et des procédures visant à réaliser cet objectif. Legrand entend faire de la diversité sur le lieu de travail une réalité concrète ayant des effets tangibles.

Promouvoir la diversité, notamment en encourageant la féminisation de l'encadrement

Legrand encourage activement la féminisation de l'encadrement :

- **Le Comité de Direction** : depuis fin 2019, la proportion de femmes dans le Comité de Direction du groupe est de 1/3 contre 1/4 fin 2018.

- **Les postes clés**. Les postes clés sont les postes qui ont un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats des différentes entités. Entre 2014 et 2018, l'ambition du Groupe était de faire progresser de 25 % la proportion de femmes aux postes clés. À la fin de la dernière feuille de route RSE, ce pourcentage avait effectivement augmenté de 32 %.

- **dans les positions managériales** : en 2018, les femmes managers représentaient 22,6 % des effectifs. Pour 2021, le Groupe entend accroître de +20% le nombre de femmes au sein des équipes dirigeantes intermédiaires.

Sensibiliser et former les managers au principe de non-discrimination

Des spécialistes externes sont intervenus auprès des collaborateurs de la Direction des ressources humaines et des Représentants du personnel impliqués dans les négociations des accords Égalité Professionnelle. Ils ont également réalisé des actions de sensibilisation auprès des nouveaux embauchés lors des sessions d'intégration, Ces actions ont été menées en particulier en Australie, aux Émirats Arabes Unis, aux États-Unis, en Allemagne, en Italie, en France et au Canada.

Garantir la conformité des processus RH aux principes de non-discrimination

Legrand a notamment rédigé 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). Par ailleurs, une série d'accords sur la parité et l'égalité de l'emploi ont été signés, notamment en France en 2012, 2014, avec reconduction en 2018, et en Italie. Enfin, une lettre de cadrage a été envoyée aux managers du Groupe en France lors de la campagne annuelle de révision des rémunérations.

Animer un réseau de garants de l'égalité professionnelle

Les garants ont un rôle de médiateur et de conseil, participent à l'échange de bonnes pratiques. Ils doivent s'assurer qu'aucune situation de discrimination n'a pu apparaître en termes de recrutement, de formation professionnelle, de parcours et d'évolutions de carrière, d'accès des femmes aux postes à responsabilité, de politique de rémunération, d'articulation vie privée/vie professionnelle et d'organisation du temps de travail.

Au cours de l'année 2020, les garants de l'égalité professionnelle ont procédé à l'examen de 18 cas de discrimination potentielle (19 en 2019) parmi lesquels, 12 cas ont donné lieu à un rattrapage salarial (14 en 2019).

Lutter contre les stéréotypes par la formation

Depuis 2013, près de 900 managers français du Groupe ont été formés à la lutte contre les stéréotypes. En 2018, la France a complété son action en déployant une action de sensibilisation sur le sexisme ordinaire auprès de 150 managers. En 2019, elle a poursuivi sa démarche en formant des équipes RH et préventeurs en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

Promouvoir le réseau pour la mixité elle@legrand

Créé à l'initiative des collaborateurs, ce réseau est piloté par un bureau indépendant et parrainé par la Direction générale. Développement des compétences, évolution professionnelle, équilibre vie privée/ professionnelle sont autant de thématiques sur lesquelles le réseau réfléchit, met en place des dispositifs (mentorat notamment), organise des conférences et échange avec d'autres réseaux.

À fin 2020, le réseau est déployé dans 24 pays.

Focus : ratification des « *Women Empowerment Principles* »

Le Directeur Général, les membres du comité de Direction et les responsables de pays ou de zone ont formalisé leur engagement pour plus de mixité en ratifiant les *Women Empowerment Principles*.

Les actions mises en place illustrant ces engagements :

- la nomination d'une Directrice de la Diversité et l'Inclusion ;

- les principes de non-discrimination réaffirmés dans les chartes et politiques ;

- les actions de formation ;

- la mise en place d'organisations du travail flexibles,

- le développement du réseau interne Elle@Legrand;

- les objectifs de féminisation.

Focus : « *Empower Girls* » par Legrand India

Legrand India aide des étudiantes méritantes à poursuivre leurs études d'ingénieur dans des universités locales depuis 2018. L'objectif est d'autonomiser les filles grâce à une éducation professionnelle de qualité et à former de futures dirigeantes.

125 étudiantes sont aidées grâce à cette initiative.

En février 2020, la plateforme «*Students connect*» a été lancée. Elle a permis à une centaine d'étudiantes de se connecter, d'être mentorées et conseillées, d'avoir accès à des projets, des stages, des séminaires.

Objectif 2020 et réalisations

+20% des femmes dans les positions de managers

Les unités de chaque pays doivent augmenter la proportion de femmes occupant des positions managériales (grade 14 et + d'après la méthode Hay d'évaluation des postes) de 20 % d'ici à 2021 en prenant 2018 pour année de référence. Cela équivaut à une augmentation annuelle de 7 %.

En 2018, les femmes managers représentaient 22,6 % des effectifs. Fin 2020, elles sont désormais 24,8%. Ce taux est calculé hors acquisitions 2019 et 2020.

Priorité n°12		2018	2019	2020	2021
% des femmes managers	Résultats	22,6 %	23,3 %	24,8 %	
	Objectifs	N/D	24,18 %	25,6 %	27,1 %
	Réalisation		**46 %**	**71 %**	

4.3.4.2 REDUIRE L'ECART DE REMUNERATION 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 à poste équivalent.

L'objectif de cette priorité est de promouvoir la diversité, en renforçant en particulier la présence des femmes au sein des postes qualifiés. Cet engagement s'adresse à la population non-manager tout en étant parfaitement complémentaire avec l'engagement présenté ci-avant.

Focus : L'index de l'égalité femmes-hommes de Legrand

Dans le cadre de la loi du 5 septembre 2018 et du décret d'application qui en découle du 8 janvier 2019 visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, Legrand a publié son index de l'égalité femmes-hommes dont le score est de 91 points sur 100. Ce score a progressé de 6 points par rapport à l'année 2018 (85 points sur 100)

Ce score est évalué selon les 5 critères suivants :

- l'écart de rémunération femmes-hommes, sur 40 points ;

- l'écart de répartition des augmentations individuelles, sur 20 points ;

- l'écart de répartition des promotions, sur 15 points ;

- le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, sur 15 points ;

- le nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations, sur 10 points

Il est le fruit d'un engagement de longue date en matière d'égalité professionnelle, avec le 1er accord égalité professionnelle structurant signé à l'unanimité en 2012, jusqu'au dernier en date du 30 janvier 2018 reconduit également à l'unanimité.

DIVERSITE ET INCLUSION : DES SUJETS MULTIDIMENSIONNELS

En 2020, un parcours de formation sur la diversité a été mis à disposition des salariés sur la plateforme *Learning with Legrand.* Plus de 500 salariés ont suivi ce parcours.

Inclusion et handicap

Legrand s'implique depuis de nombreuses années dans des démarches d'insertion des personnes handicapées. Cela 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 ».

Depuis fin 2016, Legrand a rejoint le *ILO Global Business and Disability Network* qui rassemble des entreprises en vue de promouvoir l'inclusion du handicap en mettant en évidence les avantages liés au recrutement de personnes handicapées et qui facilite les échanges de connaissances et de bonnes pratiques.

Legrand a ratifié la charte Entreprise & 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.

Au niveau global, le taux d'emploi de personnels handicapés est de 2,22 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting RH.

Des stagiaires en situation de handicap sont également accueillis dans différents établissements.

En France

Accord sur la prévention et l'insertion

Un nouvel accord sur la prévention et l'insertion du handicap a été signé pour la période 2021 à 2023. Il propose un plan d'embauche, un plan d'insertion et de formation avec aménagements de postes de travail et un plan de maintien dans l'entreprise.

Legrand a mis en place 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.

Dans le cadre de l'accord, Legrand alloue un budget en don de matériel électrique aux structures liées au handicap dans le cadre des opérations de rénovation ou de construction de bâtiments.

Lien avec les ESAT

Le Groupe a des relations privilégiées avec les ESAT (Établissements de Service et d'Aide par le Travail) :

- des contrats de sous-traitance annuels pour des prestations de service et des travaux de production sont signés chaque année ;
- 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 ESAT intégrés (dispositif « hors murs ») ont vu le jour sur deux de ses sites en France. Ce dispositif propose une expérience professionnelle en milieu ordinaire de travail demandant davantage d'autonomie qu'en atelier protégé.

Actions de communication

Dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH) , une conférence sur le thème du « management et handicap » avait été organisée au siège social du Groupe à Limoges en 2019. Cette conférence avait été relayée sur l'ensemble des sites France du Groupe.

En complément, des animations, notamment au siège social, contribuent à faire évoluer le regard sur le handicap (accueil étudiants malvoyants, rencontres handisport…).

En 2020, un webinaire dédié à l'insertion des travailleurs handicapés a été organisé. 150 collaborateurs ont suivi cette sensibilisation.

Autres initiatives à travers le monde

Des initiatives de ce type existent également dans d'autres pays, tout particulièrement sur des actions de sensibilisation aux différentes situations de handicap.

- 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, la filiale Bticino est engagée dans un partenariat avec l'association CFPIL (Centre de Formation Professionnelle et d'Insertion par le Travail de Varèse) et la province afin de faciliter l'intégration dans le monde du travail de jeunes gens présentant des handicaps psychiques et psychomoteurs. Cet engagement se traduit par l'intégration de stagiaires dans les équipes italiennes du Groupe.
- Des actions de sensibilisation ont été organisées par la Pologne et le Chili (campagne de communication par affichage), le Royaume Uni (formation sur la thématique de la diversité), l'Allemagne (accueil d'un jeune autiste en stage) et la Hongrie (sensibilisation d'une cinquantaine de managers par des animateurs sourds et malentendants) dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées.

Focus : Signature du manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique

Le Groupe Legrand, avec une centaine d'autres entreprises, a signé en novembre 2019, une charte d'engagements opérationnels, également appelée "Manifeste handicap". Cette action permet de concrétiser une ambition forte autour d'une démarche volontariste en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

Parmi les objectifs de cette démarche figurent en priorité celui d'engager les entreprises sur différents axes structurants favorisant l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : développer et pérenniser le lien entre les écoles et les entreprises, permettre aux jeunes, par les stages et l'apprentissage, de préciser leur projet professionnel, sensibiliser les collaborateurs au handicap, développer une culture managériale de la diversité, s'engager sur des achats responsables et créer des passerelles avec les ESAT et les entreprises adaptées.

Inclusion et LGBT+

A l'occasion de la journée internationale de lutte contre l'homophobie et la transphobie, le 17 mai 2019, Legrand a accompagné ses communications du drapeau arc-en-ciel, symbole de la communauté LGBT+.

La France a ensuite organisé une sensibilisation sur ce sujet par le biais d'une conférence présentant différents témoignages sur les situations professionnelles vécues par les personnes LGBT+.

Legrand a fait de l'inclusion des personnes LGBT+ un des 5 axes de sa politique Diversité et Inclusion. L'entreprise a de plus ratifié la Charte de l'Autre Cercle (voir focus ci-après).

En 2020, un webinaire sur l'inclusion des personnes LGBT+ a été organisé. 180 collaborateurs ont suivi cette sensibilisation. Legrand supporte par ailleurs l'initiative prise par des salariés de créer un réseau interne ouvert à toutes et tous et ayant pour mission de soutenir l'inclusion des personnes LGBT+ au sein de l'entreprise.

Focus : Signature de la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle par le Comité de Direction

Dans le cadre du déploiement de sa politique Diversité et Inclusion, Legrand a poursuivi son engagement fort en faveur des Droits humains et de l'inclusion au sein de l'entreprise. Le Comité de Direction a ainsi signé la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle.

Benoît Coquart a été désigné par l'Autre Cercle, lauréat des « Rôles Modèles Alliés LGBT 2020 » dans la catégorie dirigeants. Cette distinction s'inscrit dans la continuité de l'engagement et des actions du Groupe en faveur d'une plus grande diversité et d'une plus grande inclusion de la différence au sein de l'entreprise.

Inclusion intergénérationnelle

Legrand a développé plusieurs initiatives visant à faire travailler ensemble les différentes générations.

De nombreux jeunes bénéficient au quotidien et partout dans le monde, de l'accompagnement de salariés d'expérience lors de stages ou de périodes d'apprentissage.

La sensibilisation à la filière électrique pour les jeunes, filles et garçons, tout au long de leur parcours de formation, du collège à l'université, passe par des interventions de collaborateurs Legrand dans les écoles, les universités, dans des organismes de formation ou encore au sein même du Groupe lors d'accueil de scolaires.

Des challenges techniques sont régulièrement organisés avec les étudiants d'écoles supérieures ou d'universités. Legrand apporte par ailleurs son soutien aux championnats du monde de formation professionnelle organisé par ***Worldskills*** dans le métier « Installations électriques ».

Dans de nombreux pays, des initiatives se développent pour faciliter l'apprentissage et l'accès à tous les jeunes au marché du travail.

En Italie, le programme « *Schools visiting Bticino* » permet à des étudiant(e)s de grandes écoles ou d'université de visiter les sites de Varese ou d'Erba, pour les aider à faire leur choix d'orientation. A travers le programme « *BTicino at the teacher's desk* », des salariés apportent leurs compétences techniques aux jeunes souhaitant faire carrière dans l'électricité, l'électronique ou la mécanique.

En France, l'opération « S'cool Days », en lien avec les « Ingénieurs Pour l'Education », qui permet aux collégiens de découvrir les métiers du Groupe, a été organisée en 2020. De plus, dans un contexte particulièrement difficile, la France a maintenu sa politique d'accueil de stagiaires et d'alternants à travers son plan Cam'plus.

Au Royaume Uni, le partenariat avec l'organisme Job Centre Plus, dans le cadre du programme « *My Choice, My Future* », permet à des jeunes entre 14 à 17 ans de découvrir le monde professionnel de Legrand.

En Allemagne par exemple, un « *Apprentice Business Games* » est organisé. Un « Program Team Future » est aussi proposé à de potentiels stagiaires et apprentis d'université. En outre le programme "ruhrtalente" comporte un volet de recrutement et de sensibilisation pour des talents féminins issus de familles en difficulté.

Au Mexique, un dispositif a déjà permis à 10 jeunes stagiaires et d'apprentis aux ressources financières limitées de rejoindre le Groupe.

En Espagne, le Groupe a mis en place des accords avec les universités pour proposer une première expérience professionnelle à des étudiants.

En Indonésie, 22 stagiaires ont été accompagnés dans un programme universitaire d'un an à la Polytechnic Negeri Sriwijaya avec des solutions techniques Legrand.

L'Inde et la France coopèrent par ailleurs dans le cadre du programme UGAM pour accompagner des étudiants indiens à venir faire des études en France dans des écoles prestigieuses (ESSEC, ESCP, EDHEC, KEDGE…)

En Colombie, le plan Canguro est un programme de progression professionnelle, prenant la forme d'un mentorat. L'enjeu est d'accompagner les collaborateurs identifiés pour les faire grandir dans l'entreprise.

Inclusion sociale et culturelle

Fort de plusieurs localisations en France, Legrand participe au développement de ses territoires d'implantation. A travers le programme « La France une chance, les entreprises s'engagent », Legrand mène différentes initiatives concrètes en faveur de l'emploi, l'inclusion et l'insertion professionnelle de tous les publics. Ce sont par exemple une centaine de jeunes collégiens qui ont été accueillis pour effectuer leur stage de 3ème.

Legrand France est par exemple partenaire de l'association « Capital Filles ». Une vingtaine de salariés sont parrains/marraines d'une vingtaine de lycéennes et les guident dans leur choix d'orientation professionnelle.

L'entreprise s'est par ailleurs inscrite dans les actions du club départemental de la Fondation Agir Contre l'Exclusion de Seine Saint Denis en participant au programme « Watt Elle's ». Cette action vise à favoriser l'insertion professionnelle de jeunes femmes issues de quartiers défavorisés, dans les métiers industriels et particulièrement de l'électrotechnique.

Focus : Labellisation GEEIS – Diversity

En 2020, les entités « Siège social » et « France » du Groupe Legrand ont obtenu le label Gender Equality European & International Standard (GEEIS) - Diversity, créé par Arborus et audité par Bureau Veritas Certification.

Cette distinction marque la reconnaissance des avancées réalisées par le Groupe depuis de nombreuses années en matière de diversité, d'égalité professionnelle et d'inclusion, qui sont au cœur des stratégies RH et RSE de l'entreprise.

Créé en 2010, le label GEEIS a pour objectif de doter les entreprises d'outils de pilotage performants en matière d'égalité professionnelle et leur permettre de tendre vers l'égalité des chances.

En 2017, le label « GEEIS Diversity » vient compléter les options de certification. Convaincu que la diversité et l'inclusion en entreprise constituent des facteurs d'innovation, de performance et de qualité de vie au sein de l'entreprise, Legrand encourage la mixité au travail et s'attache à diversifier les profils des talents qui accompagnent la croissance du Groupe.

4.4 - LIMITER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Legrand est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche de préservation de l'environnement. Cette responsabilité concerne à la fois les opérations et la conception des produits.

L'enjeu est d'une part de limiter l'impact environnemental des activités, et d'autre part de proposer au marché des produits conçus de manière responsable, et des systèmes permettant à nos clients de réduire leurs émissions de CO_2.

Organisation et ressources dédiées

Le service Environnement Groupe anime, au sein de la Direction de la stratégie et du développement, la démarche environnement.

Au total environ 110 personnes sont directement en charge de l'environnement sur les sites.

Ainsi, sur les sites de production, les experts Qualité, Sécurité et Environnement sont les relais de déploiement de la politique environnementale du Groupe. Ils sont notamment chargés de mettre en œuvre des diagnostics environnementaux et de participer à la mise en place des plans d'amélioration inscrits dans un Système de Management Environnemental (SME) certifié ISO 14001.

De même, dans les centres de R&D, des spécialistes de l'éco-conception participent au déploiement des outils et bonnes pratiques.

Processus de reporting environnemental

Le reporting environnemental permet la consolidation périodique des données environnementales des sites :

- de production ;
- administratifs ou commerciaux de plus de 200 personnes ;
- logistiques de plus de 15 000 m².

Fin 2020, 99 sites entraient dans le champ d'application du reporting environnemental.

Les nouvelles acquisitions sont intégrées au plus tard trois ans après l'année d'entrée dans le Groupe.

En 2020, 13 sites ont ainsi été intégrés dans le processus de reporting et 3 sites sont sortis du périmètre.

Une sélection de données issues de ce reporting est présentée dans le paragraphe 4.6.3 du présent document d'enregistrement universel.

Certification ISO 14001 systématique

La démarche de Legrand vise à prévenir les risques environnementaux et à améliorer les performances de ses sites.

À cette fin, la politique du Groupe consiste à certifier l'ensemble des sites de production et des sites logistiques. À travers la nouvelle version de la norme ISO 14001 (v2015), les équipes R&D sont elles aussi concernées par le processus de certification, soit dans la mesure où il est associé aux sites de production, soit parce qu'il concerne spécifiquement leurs activités de développement.

La mise en place d'un Système de Management Environnemental 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 à ses activités et à son environnement 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 matérialisé par la roue DEMING (Plan-Do-Check-Act), et concrétisé par la mise en place d'actions d'amélioration.

Les sites des sociétés acquises par le Groupe doivent être certifiés dans les 5 ans suivant leur acquisition.

Cette démarche se traduit par la certification tierce partie ISO 14001 de 91,2% des sites éligibles.

Focus : reconnaissance de la contribution de Legrand Inde à la sauvegarde de l'environnement

En 2020, l'usine de Legrand à Haridwar a obtenu la distinction « WINNER » de la « *Greentech Environment Award* 2020 » organisée par la *Greentech Foundation* à New Delhi, un prix prestigieux qui vient récompenser la contribution de Legrand pour l'environnement dans son secteur d'activité.

4.4.1 - Limiter les émissions de gaz à effet de serre

L'activité industrielle de Legrand se concentre surtout sur des activités de mise en œuvre des matériaux et d'assemblage, ce qui en fait une entreprise faiblement utilisatrice d'énergie. La consommation annuelle en 2020 s'élève à 406 GWhs.

Cela s'illustre par le fait que le chauffage et l'éclairage des unités de production figurent parmi les principales sources d'émissions de CO_2. Parmi les processus industriels, seuls l'injection et l'extrusion des plastiques, sont significativement utilisateurs d'énergie.

Legrand conçoit par ailleurs des produits et systèmes de maîtrise de l'énergie, et contribue ainsi à la réduction des émissions de ses clients à travers les produits et solutions d'efficacité énergétique.

Un engagement de long terme

Néanmoins, Legrand s'est engagé vers un modèle d'économie bas carbone.

Le Groupe a pris une série d'engagements forts depuis de nombreuses années, en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique :

En 2015, Legrand s'est investi dans le sommet de Paris sur le climat (COP21), en signant notamment le manifeste pour le climat, rejoignant ainsi les 39 grandes entreprises françaises qui se sont engagées résolument à lutter contre le changement climatique et contribuer à limiter à 2°C le réchauffement de notre planète.

Le Groupe avait également signé la Charte des engagements **« Business for COP21 »** et ses initiatives sont référencées sur le site officiel International Climate Action des Nations-Unies.

Depuis 2016, Legrand fait partie de la ***« Global Alliance for Energy Productivity »***, alliance internationale visant à améliorer l'efficacité énergétique.

En 2017, Legrand est signataire de la déclaration de soutien à la ***« Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) »*** et du ***« French Climate Business Pledge »***.

En 2018, Legrand est la 6ème entreprise du CAC40 à faire valider ses objectifs de réduction des gaz à effet de serre par l'initiative ***« Science Based Targets »***.

En 2019, Legrand, aux côtés de 100 autres entreprises françaises, renouvelle son engagement dans le ***« French Climate Business Pledge »*.**

En 2020, le Groupe s'est engagé à réduire ses émissions de CO_2, en ligne avec l'objectif le plus ambitieux de l'accord de Paris. Cette trajectoire est compatible avec une augmentation des températures limitée à 1,5°C en 2100 par rapport à l'ère préindustrielle.

Focus : **une trajectoire vers la neutralité carbone**

Legrand s'est initialement engagé ainsi à réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre directement liées à sa consommation d'énergie (scopes 1&2) d'ici 2030, par rapport à 2016 et de 75 % d'ici 2050. Cette trajectoire a été validée en 2017 par la *Science-based Target* initiative, portée par la WWF, le Pacte Mondial des Nations Unies, le *World Resources Institute* et le *Carbon Disclosure Project.*

Cet engagement a été accéléré en 2020.

En effet, le Groupe a décidé d'aligner sa stratégie climat avec l'objectif le plus ambitieux de l'Accord de Paris, visant à limiter l'augmentation mondiale des températures à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels et à atteindre la neutralité carbone.

Legrand vise la suppression de ses émissions nettes de gaz à effets de serre d'ici 2050 sur les scopes 1, 2 et 3.

La trajectoire vers cette neutralité carbone comprend les engagements intermédiaires suivants :

1/ Accélérer les actions de réduction de ses émissions pour atteindre en 2030 les objectifs validés par l'initiative *Sciences-Based Targets*. Cela passe par :

- La baisse de 3 % par an en moyenne de la consommation d'énergie de ses sites ;

- Le déploiement sur ses sites de ses solutions à haute efficacité énergétique ;

- L'usage d'énergies renouvelables par la production ou l'achat d'énergies vertes ;

- L'évolution de son parc automobile vers des véhicules hybrides ou électriques ;

- L'accompagnement de sa chaîne d'approvisionnement vers la réduction des émissions de CO2.

2/ En complément des actions ci-dessus, participer à des projets de compensation carbone volontaire, à hauteur des émissions résiduelles des activités opérationnelles et des déplacements des collaborateurs, pour atteindre dès 2022 la neutralité sur ces périmètres et ainsi contribuer à très court terme à l'enjeu mondial de réduction des émissions de CO_2. Cet objectif porte sur l'intégralité des scopes 1 & 2, ainsi que sur les voyages d'affaires et les trajets quotidiens des collaborateurs (partie du scope 3) tels que définis par le *Green House Gas Protocol (GHG Protocol)*.

A la date d'émission de la présente Déclaration de Performance Extra-financière, la nouvelle trajectoire de réduction carbone est en cours de validation par *Science-based targets.*

4

Performance climat et score CDP

Chaque année, Legrand remplit le questionnaire de CDP (Carbon Disclosure Project) sur les changements climatiques. Le CDP est une organisation à but non lucratif qui mesure, publie et diffuse des informations environnementales et fournit un cadre d'action pour lutter contre le réchauffement planétaire. La publication de l'analyse détaillée de ses émissions de gaz carbonique et de ses objectifs d'amélioration démontre l'engagement du Groupe à se saisir de cet enjeu et son intention d'assurer une transparence complète.

En 2020, plus de 9 000 entreprises ont eu recours au CDP pour publier leurs informations environnementales.

En 2020, Legrand a obtenu un score B au questionnaire Climate Change.

Le bilan carbone du Groupe

Selon la nomenclature du GHG Protocole, l'empreinte carbone du Groupe provient de 3 « scopes ».

Les émissions du scope 1

Ce sont les émissions directes du Groupe. Elles résultent principalement :

- des consommations de combustibles fossiles (majoritairement du gaz naturel), utilisés pour le chauffage des bâtiments et pour certains procédés industriels ;
- des consommations des véhicules de fonction de l'entreprise ;
- des fuites de fluides réfrigérants.

Les émissions du scope 2

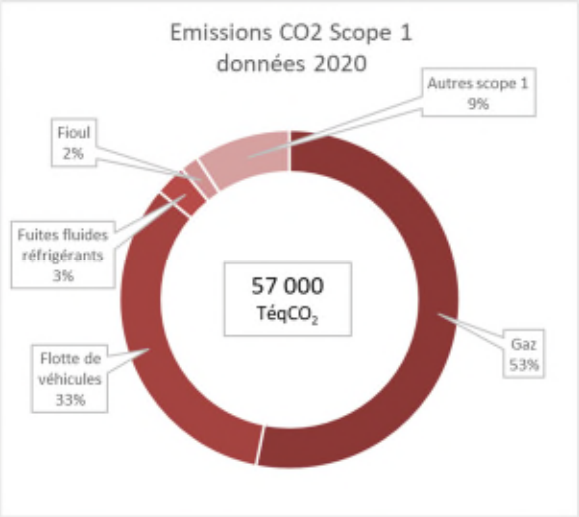
Ce sont les émissions indirectes du Groupe associées à la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur importée pour les activités de l'organisation.

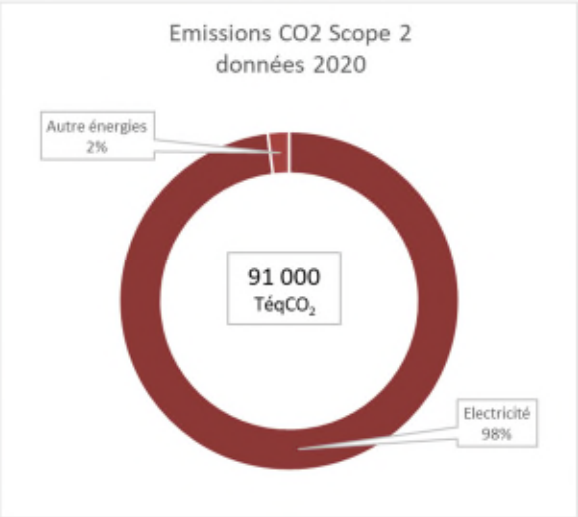
Elles résultent principalement des consommations d'électricité et de chaleur, pour le chauffage et l'éclairage des bâtiments ainsi que pour les procédés industriels.

Le facteur d'émission spécifique de la production électrique de chaque pays est pris en compte dans le calcul de ces émissions.

Les émissions du scope 1 et du scope 2 concernent les activités propres du Groupe. Réduire les émissions du scope 1 et 2 est donc prioritaire.

A périmètre courant, ces émissions ont atteint 148 383 tonnes équivalent CO_2 (arrondi à 148 000 tonnes) , contre 167 891 tonnes en 2019 (arrondi à 168 000 tonnes), et 178 000 tonnes en 2018.





Les émissions du scope 3

Ce sont les émissions indirectes provenant des sources en amont et en aval de la chaîne de valeur de Legrand. (cf. paragraphe 4.4.1.3 « maîtriser les émissions de CO_2 du scope 3 »).

Les émissions du « Scope 4 »

Cet indicateur mesure la réduction de l'empreinte carbone des utilisateurs des produits d'efficacité énergétique (cf. paragraphe 4.4.1.2).

Cette évaluation basée sur les consommations évitées par les utilisateurs des produits d'efficacité énergétique installés depuis 2014 constitue un indicateur à part entière et fait l'objet d'une priorité de la feuille de route RSE du Groupe (cf. paragraphe 4.4.1.2).

4.4.1.1 PRIORITE N°13 : REDUIRE L'EMPREINTE CARBONE (EMISSIONS DIRECTES SCOPE 1 ET SCOPE 2)

La stratégie de réduction des émissions de CO_2 s'articule autour de trois mesures principales :

- la réduction de la consommation d'énergie ;
- l'utilisation d'énergies de sources renouvelables ou moins émettrices de GES (Gaz à effet de serre) ;
- les actions visant à compenser les émissions.

4.4.1.1.1 Réduction de la consommation d'énergie

La réduction de l'empreinte carbone à travers l'optimisation de sa consommation d'énergie est une priorité.

À cette fin, le Groupe s'est engagé dans une politique d'amélioration continue de sa performance énergétique, en mettant à profit sa position privilégiée de fournisseur de solutions d'efficacité énergétique utilisables sur ses propres sites.

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 et de l'amélioration 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.

La consommation d'énergie du Groupe s'élève à 406 GWhs 2020, contre 436 GWhs en 2019 et 451 GWhs en 2018.

Cela correspond à une diminution absolue d'environ 10% en 2 ans, dans un contexte combiné de croissance externe et de baisse conjoncturelle de la production.

Certification du management de l'énergie des implantations du Groupe

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 14 001.

En 2015, Legrand a obtenu la certification ISO 50 001 pour son système de management de l'énergie (SME) couvrant le siège social de Legrand, 21 sites de production et 3 sites logistiques implantés en France, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Espagne et Royaume-Uni. Ce périmètre couvrait plus de 40 % des consommations mondiales du Groupe et 80% de l'ensemble des activités industrielles, logistiques et administratives de son implantation en Europe.

Courant 2018, les outils majeurs de ce SME ont été déployés sur l'ensemble du périmètre Groupe à travers le Système de Management Environnemental (SME) certifié ISO 14 001. Ainsi, les orientations de la norme ISO 50 001 continuent à guider les politiques du Groupe.

Efficacité énergétique des sites de production

Les principes d'efficacité énergétique sont mis en œuvre dans les projets de construction, de rénovation et de maintenance des sites du Groupe.

Mesure de la consommation :

Les systèmes de mesure et de sous-mesure des consommations électriques développées par le Groupe sont installées sur ses sites industriels ou tertiaires. Ils ont contribué à la certification LEED pour 3 sites chinois du Groupe.

Rénovation des locaux :

Les solutions vitrages athermiques / brise-soleil sont préférées à la climatisation ; la climatisation n'est installée que s'il n'y a pas d'autre solution.

La ventilation double flux est privilégiée, 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.

Des détecteurs de présence et des sources lumineuses LED sont systématiquement installés lors des rénovations de bâtiments pour réduire la consommation électrique de l'éclairage.

Investissement industriel et maintenance :

Le Groupe privilégie les meilleures techniques industrielles disponibles pour remplacer les équipements obsolètes par des processus moins gourmands en énergie.

Ainsi, depuis 3 ans, des presses à injecter - intégralement électriques - sont déployées pour remplacer les presses de type hydraulique. Certains sites ont maintenant plus des trois quarts de leur parc équipé avec cette nouvelle

technologie qui permet d'économiser environ 50 % de l'énergie électrique consommée.

Les équipements de froid sont régulièrement améliorés pour intégrer des fluides réfrigérants moins impactants pour l'environnement.

Les moyens de production d'air comprimé sont strictement maintenus de façon à limiter des fuites coûteuses en énergie.

Des systèmes de récupération de calories sont également installés sur les groupes de production de froid et sur les centrales de production d'air comprimé chaque fois que cela est possible.

Focus : Réduction de la consommation d'énergie de Legrand North America

Legrand particpe à l'initiative du Département de l'Énergie «*Better Building, Better Plants*» (BBBP), soutenue par la Maison Blanche. Les entités nord-américaines se sont engagées à entreprendre des rénovations énergétiques et à améliorer l'efficacité énergétique de leurs immeubles de bureaux et sites industriels dans le but d'obtenir des réductions régulières de l'intensité énergétique.

Parmi les initiatives récentes :

- Rénovation de la pile à combustible du siège social de West Hartford, 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 ;

- « Marathons énergétiques » pour encourager les collaborateurs à travers des compétitions internes entre les différentes entités consistant à réaliser le plus d'économies d'énergie possible sur une période de 26,2 jours ;

- Transition des véhicules utilisés par les équipes de vente vers des véhicules hybrides ou électriques.

Transition du parc de véhicules

Les filiales équipent progressivement leur flotte de véhicules électriques. Le déploiement des bornes de recharge s'est poursuivi sur plusieurs sites industriels.

4.4.1.1.2 Utilisation d'énergie renouvelable

Legrand vise à produire et auto-consommer de l'énergie renouvelable sur les sites où cela est possible :

- Depuis de nombreuses années, l'énergie solaire est utilisée sur certains sites pour chauffer l'eau sanitaire, comme par exemple sur le site de Huizhou, en Chine ;
- Le site de production de Szentes en Hongrie est chauffé grâce à la géothermie ;
- De nombreux projets de centrales photovoltaïques sont en cours : en 2020, des sites en Inde et au Royaume-Uni ont commencé à consommer de l'énergie auto-produite.

Le Groupe travaille à substituer ses achats d'énergie traditionnels par de l'énergie verte, d'origine éolienne, hydraulique ou solaire ou encore de consommer une part de biogaz en remplacement du gaz naturel.

4.4.1.1.3 Actions visant à compenser les émissions

Le Groupe travaille, en complément de ses actions de décroissance des scopes 1 et 2, à des scénarios intégrant l'achat de Garanties d'Origine, de Certificats d'Energies Renouvelables et de projets de compensation, en particulier en Inde ou au Brésil.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Réduire les émissions opérationnelles de CO_2 (scope1 & scope2) de 7 % d'ici 2021 par rapport à 2018.

Cette étape intermédiaire s'inscrit dans la trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre validée par l'initiative *Science Based Targets*.

Pour les besoins de la comparaison des évaluations, cette priorité est évaluée sur le périmètre de reporting 2018. En 2018, les émissions s'élevaient à 178 000 tonnes.

En 2020, sur ce même périmètre, les émissions opérationnelles se sont réduites à 137 250 tonnes, en avance sur l'objectif 2021 fixé à 166 000 tonnes (toujours en périmètre constant 2018).

Priorité n°13		2019	2020	2021
Emissions de CO_2* Scope 1&2 (constant)	Résultats	165 282	137 250	
	Objectifs	174 000	170 000	166 000
	Réalisé	**105 %**	**119 %**	

** en téq CO2*

		2019	2020	2021
Emissions de CO_2* Scope 1&2 (courant)	Résultats	168 000	148 383	
	Objectifs	174 000	170 000	166 000
	Réalisé	**103 %**	**113 %**	

** en téq CO2*

4.4.1.2 PRIORITE N°14 : EVITER L'EMISSION DE CO_2 GRACE A NOS OFFRES D'EFFICACITE ENERGETIQUE

La lutte contre le changement climatique stimule fortement la demande de produits respectueux de l'environnement.

Parce que les bâtiments sont responsables de 35 % de la consommation énergétique et de 40 % des émissions de CO_2 (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'objectif de Legrand, en lien avec sa raison d'être, est d'améliorer l'efficacité énergétique et la fiabilité des bâtiments pour lutter contre le changement climatique, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD de l'ONU) numéro 7, 11 et 13.

Des solutions simples et accessibles

Le Groupe propose un large éventail de solutions d'efficacité énergétique pour les bâtiments résidentiels, tertiaires, industriels et pour les datacenters, que ce soit pour la construction neuve ou la 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.

Les solutions d'efficacité énergétique de Legrand se répartissent de la manière suivante :

Solutions de mesure et de pilotage

Analyse, mesure et supervision de l'installation électrique sont des étapes essentielles pour établir un bilan énergétique (i.e. audit énergétique réglementaire ou ISO 50 001) et piloter la consommation.

La plupart de ces solutions innovantes et connectées entrent dans le cadre du programme Eliot. Quelques exemples :

- La mesure, avec la gamme de produit de mesure IMESYS ;
- La supervision et la gestion de l'énergie dans les bâtiments. Par exemple, avec la solution EMS CX³ (Energy Management System), il devient très simple de maîtriser et de superviser le bon fonctionnement d'une installation électrique, dans le tableau lui-même ou à distance via ordinateurs, tablettes et smartphones. Legrand vient de lancer le premier tableau connecté DRIVIA capable de suivre les consommations, piloter les charges et faire du délestage ;
- La plateforme cloud NemoGreen, lancée en 2020, donne aux client un outil complet de « tableau de bord énergétique » pour répondre aux obligations législatives (ex-décret tertiaire en France).

Solutions de recharge pour véhicule électrique

- Legrand propose une gamme de bornes de recharge, *Green'up*, adaptée à la maison individuelle, aux parkings d'entreprises ou publics, aux immeubles d'habitation, dont une gamme connectée (IRVE 3.0).

Solutions de fourniture et de distribution d'énergie

- 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 des émissions de CO_2 ;
- Transformateurs et busbars à haute efficacité énergétique pour optimiser la distribution d'énergie et limiter les pertes dans l'installation ;
- Alimentation électrique secourue et de qualité, à travers les gammes UPS Inform (Turquie), SMS (Brésil) et Borri (Italie), Numeric (Inde), S2S (France), Primetech (Italie) et Fluxpower (Allemagne)
  - gammes d'UPS conventionnels ;
  - des UPS modulaires à haute technicité dédiés aux installations à criticité importante (centres de données ou établissements financiers) ;
  - UPS « haute efficacité énergétique » qui reposent sur un circuit intelligent de correction du facteur de puissance. Le rendement énergétique demeure à un niveau élevé et constant même à un faible taux de charge.

Solutions de détection & d'éclairage

Une offre large avec des solutions pour la gestion de l'éclairage naturel (marques Q-Motion et Solarfective) ; pour le contrôle d'éclairage à efficacité énergétique (CP Electronics).

En complément, des solutions de gestion digitale de l'éclairage permettent l'optimisation de l'énergie en s'adaptant aux usages (digital lighting management).

Solutions spécifiques pour les centres de données

Grâce notamment à Minkels, spécialiste néerlandais dans les équipements pour datacenter, ou aux acquisitions récentes Universal Electric Corporation ou Modulan, le Groupe fournit des solutions à haute efficacité énergétique pour les centres de données.

La solution Varicondition Cold Corridor® , par exemple, est un système basé sur la séparation complète des flux d'air chaud et froid, pour gagner en efficacité et réaliser des économies d'énergie.

Les acquisitions de Raritan et de Servertech permettent de compléter l'offre datacenter avec des PDU (Power Data Units) intelligents permettant d'analyser la consommation d'énergie et d'agir pour améliorer la performance.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Eviter l'émission de 7,6 millions de tonnes de CO2 grâce aux solutions d'efficacité énergétique commercialisées.

Différents facteurs sont utilisés pour calculer l'énergie économisée :

- les ventes de ces solutions par le Groupe dans chaque pays depuis 2014 ;
- le contenu carbone de l'électricité locale (facteur d'émission de l'électricité de chaque réseau électrique national) ;
- le retour sur investissement (ROI), estimé à 5 ans en France par le GIMELEC.
- À noter que les ventes de l'année considérée sont prises en compte à hauteur de 50 % dans le calcul pour retenir une valeur la plus approchante de la durée réelle d'utilisation annuelle.

On obtient ainsi le nombre de tonnes de CO_2 non émises grâce à l'utilisation des produits « haute efficacité énergétique » du Groupe installés dans le monde depuis 2014.

Entre 2014 et 2018, ces émissions évitées cumulées sont évaluées à 4,5 millions de tonnes.

Pour la période 2019-2021, objectifs annuels sont les suivants :

- 2019 : -2,2 millions de tonnes évités ;
- 2020 : -2,5 millions de tonnes évités ;
- 2021 : -2,9 millions de tonnes évités.

Priorité n°14		2019	2020	2021
Tonnes d'émissions de CO_2 évitées*	Résultats	2 456 675	2 970 093	0
	Objectifs	2 174 053	2 500 000	2 900 000
	Réalisé	**113 %**	**119 %**	

**grâce aux produits d'efficacité énergétique du Groupe*

Ainsi, sur la période 2014 - 2020, les solutions du Groupe ont permis à ses clients d'éviter en cumul presque 10 millions de tonnes de CO_2.

4.4.1.3 MAITRISER LES EMISSIONS DE CO_2 DU SCOPE 3

Les émissions du scope 3 sont les émissions indirectes provenant des sources en amont et en aval de la chaîne de valeur de Legrand.

Sur la base des émissions évaluées en 2019, elles s'élèvent à 3,3 millions de tonnes et se répartissent de la manière suivante :

- les émissions en amont proviennent : de la production de matières premières, des achats de biens et services (69 %), du transport amont (9 %), des immobilisations (2,7 %), des trajets domicile-travail des employés (0,9 %), des déplacements professionnels (0,2 %) ;

- les émissions en aval proviennent : du transport aval et intra-groupe (3,6 %), du traitement de fin de vie des produits (2,6 %), des « émissions des produits vendus » (11 %) du scope 3.

Précision sur les « émissions des produits vendus » :

Les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) des bâtiments sont méthodologiquement associées aux équipements consommateurs d'énergie comme les dispositifs de production de chaleur ou de froid (chaudière, climatiseurs…) ou les sources lumineuses. Sauf exceptions, ces équipements ne font pas partie des offres actuellement commercialisées par le Groupe. L'ordre de grandeur de 11 % est susceptible d'évoluer dans le temps selon les orientations business du Groupe, par exemple avec l'intégration des sources lumineuses dans les produits d'éclairage intelligents.

Certains postes d'émissions du scope 3 sont concernés par les enjeux clés prioritaires de la politique RSE du Groupe qui visent à assurer des achats durables (4.2.1) et l'utilisation de matériaux recyclés (4.4.2.5).

Focus : engagement SBTi relatif au scope 3 et aux achats du Groupe

En souscrivant à l'initiative SBTi (*Science Based Targets initiative*), Legrand a pris l'engagement d'ici à 2030 que ses fournisseurs de matières premières appliqueront des cibles en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre conformes aux recommandations du GIEC (validées par SBTi ou équivalentes). Cet engagement couvre 75 % du volume total des émissions de Scope 3 de Legrand (année de référence 2017).

En 2019 et 2020, la liste des fournisseurs concernés est partagée au sein du Groupe et une méthodologie d'évaluation et de suivi est en place.

Actions de réduction des émissions du scope 3 mises en place :

Investissements

Legrand prend en compte depuis début 2016 un prix fictif de la tonne du dioxyde de carbone dans les évaluations d'opportunités pour ses investissements industriels et sa stratégie de développement de produits.

Matières premières et composants

La démarche d'éco-conception permet de réduire au juste nécessaire les besoins en matières premières pour les nouveaux produits. A fonctionnalité égale, la démarche vise une diminution de la consommation de matières premières, ce qui constitue un des premiers leviers pour la diminution des impacts environnementaux.

Logistique

Concernant la logistique, les leviers de réduction des émissions de CO_2 sont les suivants :

- réduire la distance de transport entre les sites de production et de stockage ;
- regrouper les étapes de fabrication en un même lieu permettant de limiter les transports entre sites ;
- limiter au maximum le recours au fret aérien ;
- augmenter le recours au transport maritime, ferroviaire ou fluvial, quand cette alternative au transport routier est possible (par exemple entre la France et la Turquie) ;
- utiliser le même moyen de transport pour les réceptions et expéditions pour éviter les trajets retour à vide ;
- optimiser le chargement des camions.

4.4.2 - Innover pour une économie circulaire

La préservation de l'environnement passe aussi par la mise en place des principes de l'économie circulaire.

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.

Le Groupe incorpore les principes de l'économie circulaire dans le développement de ses produits. Les principes de l'économie circulaire se déclinent à travers les leviers suivants:

- l'amélioration permanente de la performance environnementale de ses centres de recherche et développement (R&D) par une intégration progressive des pratiques de l'éco-conception ;
- l'analyse du cycle de vie des produits (« ACV »), et la formalisation de leurs performances environnementales dans des PSP (*Product Sustainability Profil*) ou les PEP (Profils Environnementaux Produits) ;
- la traçabilité et la substitution des substances dangereuses dans les produits ;

- la gestion des déchets industriels dans le cadre d'un Système de Management Environnemental (SME) certifié ISO 14001-v2015.

Il convient également de souligner que les produits du Groupe, le plus souvent associés aux infrastructures des bâtiments, ont des durées de vie longues (généralement plusieurs dizaines d'années).

Les infrastructures électriques sont évolutives tout au long de la durée de vie d'un bâtiment et les produits et systèmes du Groupe permettent l'ajout de nouvelles fonctionnalités, ce qui permet de retarder, voire éviter, l'obsolescence de ces infrastructures.

4.4.2.1 PRIORITE N°15 : INTEGRER LES PRINCIPES DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE DANS LE DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

L'éco-conception se base sur des critères objectifs, techniques et scientifiques, visant à mettre sur le marché des produits de moindre impact environnemental. La démarche Groupe « *Legrand Way for eco-design* » structure cette démarche.

Legrand Way for Eco-design : 9 pratiques

Pour la feuille de route 2019-2021, la démarche a fait l'objet d'une évolution. Elle se concentre désormais sur le déploiement progressif de 9 bonnes pratiques :

Pratique 1 : Évaluation du risque de présence de substances dangereuses

Legrand applique de manière volontaire la réglementation RoHS (*Restriction of Hazardous Substances*) à l'ensemble de ses produits dans le monde.

Par ailleurs, Legrand a introduit un outil d'analyse du risque de présence de substances dangereuses permettant dès la conception du produit d'orienter les choix vers les solutions techniques garantissant la non-intégration de substances dangereuses.

Pratique 2 : Incorporation des exigences environnementales du Groupe

Cette pratique adresse la prise en compte non seulement des exigences réglementaires et des contraintes de marché mais aussi les engagements volontaires décidés par le Groupe à travers son approche d'éco-conception.

Il s'agit par exemple des instructions pour le marquage des pièces plastiques ou des recommandations pour faciliter le démantèlement des produits en fin de vie ou de l'interdiction du PVC dans ses emballages.

Pratique 3 : Utilisation de l'Analyse du Cycle de Vie (ACV)

En phase amont du développement d'un produit, la R&D doit utiliser systématiquement un outil d'ACV lors de la définition des concepts. Il lui est ainsi possible d'estimer et/ou comparer les impacts environnementaux des différentes solutions et ainsi de tendre vers une amélioration de l'empreinte environnementale du produit sur l'ensemble de son cycle de vie.

Pratique 4 : Détermination des Aspects Environnementaux Significatifs des produits (AES)

Chaque unité de R&D définit, en se fondant sur la norme ISO 14 001-v2015 et la série de normes ISO 14 040, les AES de ses familles de produits représentatives.

Pratique 5 : Certification ISO 14 001-v2015 des centres de R&D

Le Système de Management Environnemental (SME) constitue un cadre solide permettant d'assurer l'amélioration continue des processus de R&D.

Pratique 6 : Intégration de la chaîne d'approvisionnement

Il s'agit d'associer les fournisseurs dans l'approche d'éco-conception de l'unité de R&D. Dans la pratique, les acteurs des équipes R&D et Achats travaillent en partenariat avec les fournisseurs pour trouver des solutions visant l'amélioration environnementale de nos produits.

Pratique 7 : Amélioration de la chaîne d'approvisionnement

Dans la continuité de l'étape précédente, il s'agit ici de parvenir à une réelle amélioration sur le cycle de vie des produits au travers de la chaîne d'approvisionnement amont.

Pour être considérée comme réussie, la collaboration avec un fournisseur doit par exemple répondre à:

- l'élimination ou substitution des substances dangereuses des matières fournies ;
- le développement d'un produit moins consommateur d'énergie ;
- la réduction significative de l'impact environnemental des composants technologiques (matériaux ou processus).

Pratique 8 : Conception de produits pour une économie circulaire

Il s'agit de l'intégration des principes de l'économie circulaire comme par exemple :

- l'emploi de matériaux recyclés et recyclables ;
- une conception spécifique visant à augmenter la durabilité (ou la réparabilité) ;
- la certification de produits par des labels environnementaux ;
- l'anticipation de la fin de vie des produits (réutilisation, recyclages).

Pratique 9 : Conception d'éco-emballage

Il s'agit de limiter l'impact environnemental des emballages, en réduisant la masse, utilisant des matériaux recyclés ou recyclables, des encres à base d'eau, des colles acryliques émettant moins de COV (Composés Organiques Volatils), etc.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Déployer à 100% le programme Legrand Way for Eco-design dans les centres de R&D.

Un score est associé à chacune des pratiques. Et chaque site de R&D est attendu à un score minimum chaque année, selon une progression définie par le Groupe.

Ainsi, les centres de R&D doivent démontrer la mise en œuvre des pratiques attendues.

Les résultats sont revus, consolidés et analysés par le Service Environnement Groupe et permettent ainsi d'attribuer un score de performance à chaque centre de R&D.

L'objectif de déploiement (le score Groupe) varie ainsi chaque année.

En 2020, l'objectif Groupe était un taux de mise en œuvre de 91%. Le taux atteint est de 96,5%, ce qui donne un taux de réalisation de cet objectif de 105%. Ce taux ne tient pas compte des acquisitions de moins de 3 ans, soient 2018, 2019 et 2020.

Priorité n°15		2019	2020	2021
% de déploiement du programme *"Legrand Way for Eco-design"*	Résultats	94,2 %	96,5 %	0 %
	Objectifs	87 %	92 %	100 %
	Réalisation	**109 %**	**105 %**	

4.4.2.2 PRIORITE N°16 : FOURNIR DES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES SUR LES PRODUITS

Les consommateurs recherchent de plus en plus des informations sur l'impact environnemental des produits qu'ils utilisent.

La démarche engagée par Legrand depuis 20 ans permet de satisfaire cette demande.

Product Sustainability Profiles (PSP)

Le PSP est un concept propriétaire défini par Legrand pour fournir des informations environnementales ou sanitaires sur ses produits. Sous l'appellation PSP deux types de déclarations relatives aux produits sont identifiées :

- la déclaration environnementale produits (*Environmental Product Declaration* ou EPD) ;
- la déclaration sanitaire sur les produits (*Health Product Declaration* ou HPD).

Lorsque l'un ou l'autre de ces deux profils d'informations sur un produit est fourni, ce produit est considéré comme couvert par un PSP de Legrand.

***Environmental Product Declaration* (EPD)**

Une EPD est un document qui vise à communiquer des informations transparentes et comparables sur l'impact environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie :

- la fabrication (y compris les impacts lors de l'extraction des ressources naturelles pour l'obtention des matières premières) ;
- le transport avant installation ;
- la consommation d'énergie (le cas échéant) durant la phase d'utilisation ;
- la maintenance ;
- la collecte et le traitement en fin de vie.

Les impacts mis en évidence concernent par exemple le réchauffement climatique, la raréfaction des ressources naturelles, la consommation d'eau, les déchets produits, etc.

Un EPD répond à la norme IS0 14 025, elle-même appelant la série de normes ISO 14 040 permettant de quantifier l'impact environnemental d'un produit ou d'un service.

Pour être conforme avec la norme ISO 14 025, l'EPD doit être enregistrée par un Opérateur de programme qui garantit la conformité, notamment par la mise en œuvre d'une vérification indépendante de chaque document EPD publié.

Legrand a choisi PEP Ecopassport® en tant qu'opérateur de programme et propose des EPD baptisées Profil Environnemental Produit ou PEP.

Focus : Legrand membre fondateur du programme PEP Ecopassport en France

Le programme PEP Ecopassport® est le programme international de référence pour les déclarations environnementales des équipements électriques, électroniques et de génie climatique.

Les données environnementales contenues dans un PEP résultent d'une Analyse multi-critères du Cycle de vie du produit, vérifiées conformément aux exigences du programme PEP Ecopassport®.

Les PEP disponibles pour nos produits portent à la connaissance de nos clients des données environnementales tangibles et vérifiées.

Les PEP sont également reconnus comme un puissant outil marketing. Par exemple, dans la certification LEED® v4 pour les habitations, le score du bâtiment est plus élevé lorsque des produits qui comportent des PEP y sont *installés de manière permanente.*

Health Product Declaration (HPD)

La HPD correspond à un format utilisé pour communiquer des informations sur le contenu et l'impact sanitaire des produits et des matériaux. La HPD fournit tous les éléments d'informations sur les substances chimiques contenues dans les produits en les rapprochant d'un large éventail de listes de « risques » publiées par les autorités publiques, les organisations non gouvernementales (ONG) et des associations scientifiques.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Couvrir 2/3 du chiffre d'affaires avec des PEP.

A fin 2019, le taux de chiffre d'affaires couvert par des PSP était de 62,3 %.

En 2020, le taux de couverture du chiffre d'affaires par des PSP s'élève à 66.6 % (hors acquisitions 2018, 2019 et 2020).

Priorité n°16		2019	2020	2021
% du CA couvert par un PSP*	Résultats	62,3 %	66,6 %	0 %
	Objectifs	67 %	67 %	67 %
	Réalisation	**94 %**	**100 %**	

**Product Sustainability Profile*

4.4.2.3 PRIORITE N°17 : REVALORISER LES DECHETS

La gestion et la valorisation des déchets sont des enjeux critiques pour l'environnement, en termes de pollution et également d'épuisement des ressources.

Gestion des déchets industriels

D'un point de vue opérationnel, Legrand s'emploie à maîtriser ses déchets selon 4 axes :

- Une **conception et une industrialisation des produits** qui réduit autant que possible les rebuts et déchets de production. 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 maximum 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 industriels 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.

Le volume de déchets produits s'élève à environ 49 000 tonnes en 2020, contre 51 000 tonnes en 2019, à périmètre courant.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Revaloriser au moins 90 % des déchets.

A fin 2020, le taux de déchets envoyés vers des filières de revalorisation s'élève à 89,9 %. Ce taux n'intègre pas les acquisitions de moins de 3 ans, soient 2018, 2019 et 2020.

Priorité n°17		2019	2020	2021
% de revalorisation des déchets *	Résultats	90,0 %	89,9 %	0 %
	Objectifs	90 %	90 %	90 %
	Réalisation	**100 %**	**100 %**	

**Dirigés vers des filières de revalorisation*

4.4.2.4 UTILISATION DE 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.

Dès 2004, Legrand a visé l'élimination des substances de la RoHS de toutes ses solutions qu'elles soient dans le champ d'application de la Directive européenne ou non. Ainsi, après avoir éliminé au début des années 2000 les retardateurs de flamme réglementés, le Groupe a adopté dès 2007 les procédés de soudure sans plomb, opté dès 2009 pour l'utilisation du PVC sans plomb, et progressivement généralisé la passivation sans Cr6 des traitements de surface des pièces métalliques.

Dès lors, le Groupe était prêt pour l'ouverture du périmètre d'application défini dans la RoHS 2011/65/UE dit « open scope » programmée en juillet 2019.

Par ailleurs, Legrand s'est attaché à généraliser ces exigences de restriction d'usage des substances dangereuses de la directive européenne RoHS à l'ensemble de ses ventes mondiales.

Fin 2020, 91,4 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits respectant les exigences de restriction d'usages des substances de la directive RoHS.

Les nouvelles acquisitions hors Europe ont en général un effet dilutif, ces entités étant historiquement non soumises aux obligations de cette réglementation européenne.

Règlement REACH

Il s'agit du règlement européen REACH 1907/2006 (Enregistrement, Évaluation, Autorisation et Restriction des substances chimiques).

Legrand va au-delà de l'obligation règlementaire, en s'engageant à exclure de ses offres l'utilisation des substances dites candidates à l'autorisation dans REACH chaque fois qu'une solution de substitution existe.

Ainsi, Legrand s'implique dans l'application du règlement européen REACH, en facilitant 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 (notamment de matières plastiques) de substances et préparations de leurs Fiches de Données de Sécurité (FDS), éléments clés de REACH pour la transmission d'informations sur les substances ;
- 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 ;
- 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.

4.4.2.5 FIN DE VIE DES PRODUITS : GESTION DES DECHETS D'EQUIPEMENTS ELECTRIQUES ET ELECTRONIQUES (DEEE)

Legrand agit pour la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Historiquement, le Groupe avait fait figure de pionnier en organisant en France depuis plus de 20 ans la reprise et le recyclage des Blocs Autonomes d'Éclairage de Sécurité (BAES).

La Directive DEEE (déchet d'équipement électrique et électronique) a structuré et réglementé la fin de vie des DEEE en Europe. Sous son impulsion, des éco-organismes ont été créés et ont mis en place des systèmes de collecte et de traitement sûr de ces déchets, en priorisant la revalorisation des matériaux.

Pour répondre aux obligations, Legrand participe au financement de ces filières à travers l'Europe, à hauteur des tonnages entrant dans le périmètre d'application des produits mis sur le marché.

En France par exemple, Legrand a participé en tant qu'adhérent fondateur au lancement de l'éco-organisme Ecosystem qui retraite des équipements électriques et électroniques en fin de vie. Un « DEEE Pro » traité par Ecosystem est recyclé à plus de 75 %.

4.4.2.6 UTILISATION DE PLASTIQUES ET METAUX RECYCLES

Legrand prend un soin particulier à utiliser les matériaux issus des filières de recyclage à chaque fois que possible.

L'utilisation de matériaux recyclés comporte de nombreux avantages :

- Elle permet de préserver les ressources naturelles ;
- Elle réduit l'impact sur l'environnement en diminuant le volume de nouvelles matières premières vierges ;
- Elle réduit les émissions de CO_2 du scope 3 pour le Groupe ;
- Elle permet de fournir un nouvel usage à des plastiques déjà utilisés (réduction des volumes mis en décharge) ;
- Elle aide à proposer des produits plus soutenables à nos clients.

L'intégration de matières recyclées est spécifiquement reconnue et valorisée dans le cadre du Legrand Way for Eco-design qui structure la démarche d'éco-conception mondialement déployée par le Groupe.

Plastiques recyclés

Les réseaux mis en place avec les acteurs de la filière du recyclage (notamment Ecosystem en France et Ecolight en Italie) et les fournisseurs de matières plastiques ont permis d'identifier de nouvelles opportunités d'utilisation de plastiques recyclés post-consommation.

Il faut noter que l'utilisation de plastiques recyclés pour des produits techniques et très réglementés est généralement complexe et nécessite un travail de R&D spécifique. Cependant, les plastiques recyclés représentent une part croissante des matières premières utilisées par le Groupe. Pour ses activités en France environ 10 % des matières plastiques transformées en 2020 sont des matières recyclées.

Focus : engagement dans le cadre de l'AFEP à utiliser des plastiques recyclés en France

En 2017, 33 entreprises membres de l'Afep ont publiquement pris 100 engagements en faveur de l'économie circulaire.

Il s'agit notamment de développer les utilisations de matières premières recyclées pour porter le volume global de 1 000 tonnes en 2017 à plus de 2 000 tonnes en 2025.

L'intégration des plastiques recyclés en boucle fermée présente des difficultés liées à la présence des substances "héritées" c'est-à-dire des substances utilisées dans le passé pour la production des équipements électriques et électroniques et aujourd'hui réglementées.

En conséquence, Legrand utilise également des plastiques recyclés provenant d'autres filières industrielles (boucle ouverte).

Legrand participe au groupe de travail dédié à cette question dans le cadre des « Engagements pour la Croissance Verte » français (feuille de route pour l'économie circulaire).

Le déploiement de ces dispositifs nécessite des collaborations multi-sectorielles, notamment des partenariats de recherche avec l'industrie chimique, et le soutien d'organismes publics tels que l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) à travers le dispositif ORPLAST.

Plusieurs exemples peuvent être cités :

- Dans les produits de cheminement de câbles extrudés, Legrand intègre depuis plus de 10 ans, jusqu'à 20 % de plastique recyclé « post-consommation » (polyéthylène provenant du recyclage des flacons de savon et bidons de lessive) ;
- En 2018 Legrand déploie le projet retenu au titre de l'appel à projet ORPLAST pour une intégration d'un taux plus 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 ;
- Depuis 2016, les filiales brésiliennes utilisent du polypropylène (PP) recyclé « post-consommation » pour l'injection de pièces plastiques ;
- Production de boites d'encastrement en Italie avec intégration de polystyrène (PS) issu du recyclage d'emballages ménagers (pots de yaourt) ;
- Production de l'ensemble des références de la gamme Batibox France (boîtes d'encastrement pour maçonnerie) à partir d'un polystyrène (PS) issu de déchets électroménagers (réfrigérateurs et assimilés) ;
- Surmoulage des supports Céliane et Mosaic à partir d'un Polyamide (PA66) issu du recyclage automobile ;
- Travail en coopération avec un grand producteur européen de Polystyrène recyclé (PS) qui a abouti en 2017 par l'utilisation d'un polystyrène recyclé pour la production de la boîte d'encastrement de la gamme Practibox ;
- De nombreux produits Legrand sont livrés avec des protections de chantier - afin d'éviter les éventuelles dégradations durant les travaux de peinture - réalisées avec du polyéthylène téréphtalate (PET) 100 % recyclé ;
- Depuis 2018, du polycarbonate issu de l'industrie automobile est utilisé dans le moulage de pièces opaques de certaines gammes d'appareillage ;
- Aux États-Unis, les panneaux acoustiques en feutre PET de la gamme OCL Acoustic Solutions sont composés à 75 % de matériaux recyclés « post-consommation » (bouteilles d'eau et de boissons gazeuses).

Métaux recyclés

L'incorporation de matière recyclée est une pratique généralisée chez les fournisseurs de métaux. Ainsi la part de matériaux recyclés dans les aciers courants est généralement comprise entre 25% et 35 %.

Il est néanmoins important de concevoir les produits de façon à accepter l'utilisation de nuances d'acier pouvant intégrer un taux élevé de métal recyclé (jusqu'à 100%). C'est pourquoi Legrand s'impose de développer ses produits sur la base de cahiers des charges matières adaptés à cette exigence d'intégration d'acier recyclé. Il en est de même pour l'aluminium et les alliages cuivreux que le Groupe utilise en grandes quantités. La part de métal

recyclé dépasse généralement 80 % pour l'aluminium et se situe entre 40% et 80 % pour le cuivre et ses alliages.

4.4.3 - Lutter contre la pollution

L'activité Legrand consiste principalement en différents processus d'assemblage et de transformation. Le Groupe n'utilise pas directement de grandes quantités de substances chimiques.

Toutefois, les émissions de Composés Organiques Volatils (COV), qui proviennent essentiellement des hydrocarbures et de leurs dérivés chimiques, constituent un sujet d'attention du fait de leur effet néfaste sur la santé.

4.4.3.1 PRIORITE N°18 : REDUIRE LES EMISSIONS DE COMPOSES ORGANIQUES VOLATILS (COV)

La pollution de l'air liée aux activités du Groupe se manifeste principalement par les émissions de Composés Organiques Volatiles (COV) liées à certains processus mis en œuvre dans ses unités de production comme le dépôt de peinture ou d'encre sur la surface des produits à des fins de production ou de décoration, le dégraissage des métaux, l'utilisation d'huiles évanescentes, la soudure de composants électroniques, ou encore le moulage de polyesters insaturés.

Politiques menées

La stratégie de Legrand en matière de COV s'articule autour de 4 grands axes :

- opérer la distinction entre les sites émetteurs de COV et ceux qui n'en émettent pas ;
- parmi les sites émetteurs, identifier les activités qui conduisent à ces émissions ;
- mettre en place des actions d'éco-conception pour réduire les émissions voire les éliminer, par exemple utiliser des peintures exemptes de solvants ou choisir le marquage au laser plutôt que l'utilisation d'encres ;
- Lorsque des émissions subsistent, capter les COV et les éliminer grâce à des filtres au charbon actif.

Objectif 2019-2021 et réalisations

Diminuer de 10 % les COV par rapport à 2018

Cet objectif représente une diminution annuelle de 3,5 % et s'entend à périmètre constant.

En 2020, les émissions de COV sont de 95 tonnes, contre 121 tonnes en 2019 et 127 tonnes en 2018.

Cela représente une diminution de -25% en 2 ans.

Priorité n°18		2019	2020	2021
Composés Organiques Volatils * (tonnes)	Résultats	121,3	94,6	
	Objectifs	121,9	118,1	114,3
	Réalisation	**127 %**	**120 %**	

**Ne sont prises en compte que les émissions liées à l'activité industrielle (hors activités de maintenance). A périmètre constant 2018.*

4.4.3.2 POLLUTION DES SOLS ET PROTECTION DE LA BIODIVERSITE

Legrand n'exploite pas directement les sols ni la biodiversité dans le cadre de ses activités. Les sites de fabrication du Groupe sont majoritairement localisés au sein de zones d'activités ou de zones industrielles réglementées spécifiquement. 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. Conscient des risques de pollution des sols liés à ses activités, le Groupe a pris des mesures de prévention.

Par ailleurs, Legrand accorde une grande importance au 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 : extraction des matières premières, fabrication, transport, mise en œuvre, utilisation et fin de vie. Chacune de ces étapes génère des impacts sur le vivant (tels que destruction d'espèces ou d'habitats naturels, consommation de ressources, 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 biodiversité (indicateurs de dommages).

Le Groupe dispose ainsi d'une base de départ relativement large pour une évaluer son empreinte indirecte sur la biodiversité.

4.4.3.3 OPTIMISATION DE LA CONSOMMATION D'EAU

Legrand aborde de façon différenciée ses prélèvements d'eau, en prenant en compte la rareté locale de la ressource. L'impact de son activité 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 20 sites qui contribuent à 80 % de la pression hydrique du Groupe dans le monde.

Cette analyse a également permis d'évaluer qu'environ 70% 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 industriels 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.

Les quelques installations de Legrand employant l'eau pour un usage industriel sont rigoureusement 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 rénovées. D'une manière plus générale, la politique de certification ISO 14001 des sites du Groupe telle que rappelée plus haut, entraîne le déploiement de pratiques et de procédés industriels responsables en matière de gestion de l'eau.

Durant l'année 2019, la consommation d'eau du Groupe a représenté 773 000 m^3, contre 855 000 de m^3 en 2018, soit une baisse de 9,5 % à périmètre courant.

Depuis 2013, la consommation d'eau a diminué de presque 25 %. Sur le moyen terme, la variation est donc nettement plus favorable que l'objectif interne défini au début des années 2000 d'une réduction de 2% par an et démontre l'efficacité continue des actions mises en place.

Enfin rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette consommation d'eau se traduit par une intensité de consommation d'eau moyenne de 128 m^3/million de chiffre d'affaires à fin 2019, contre 253 à fin 2013, soit une consommation divisée par 2. Ce chiffre extrêmement bas mérite d'être mis en perspective avec ceux d'autres secteurs industriels parfois 10 fois plus élevés.

Des dispositifs visant à traiter, recycler ou réutiliser l'eau ont été mis en œuvre dans certains pays :

- Le site de Jalgaon en Inde récupère les eaux de pluie pour alimenter le réseau sanitaire. ;
- En Australie, l'eau de pluie est récoltée et utilisée pour les espaces verts.

4.4.4 - Gestion des risques et opportunités liées au climat

4.4.4.1 GOUVERNANCE

Depuis 2017, Legrand est signataire de la déclaration de soutien à la « *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* » (TCFD).

En 2020, une cartographie des risques et opportunités climatiques lié au climat a été menée, en application des recommandations de la TCFD.

Dans ce cadre, un comité de pilotage a été créé. Le comité est présidé par la Directrice de la Responsabilité Sociétale, et comprend des représentants de l'audit interne et de la gestion des risques, de la performance opérationnelle, de l'innovation et de l'Immobilier. Il est en charge de développer la démarche du Groupe face aux risques liés au climat, d'identifier les risques matériels et de mettre en place les stratégies de prévention ou de mitigation de ces risques.

Les travaux réalisés sont présentés au Comité des risques du Groupe, et partagés avec le Comité de la stratégie et de la Responsabilité Sociétale.

4.4.4.2 RISQUES ET OPPORTUNITES IDENTIFIES, ET DISPOSITIFS DE MAITRISE

Une cartographie des risques et opportunités liés au climat a été réalisée en 2020 en partenariat avec le cabinet d'experts EcoAct pour s'aligner davantage sur les recommandations du TCDF.

Les risques physiques et de transition ont été pris en compte dans la cartographie.

Une approche systémique descendante en 2 étapes a été utilisée :

(i) Une revue systématique des activités et de la chaîne de valeur de Legrand en relation avec les risques climatiques a été menée. Les impacts directs et indirects des risques physiques et de transition ont été pris en compte.

Conformément aux prochaines lignes directrices ISO14 090, des chaînes d'impact ont été établies pour identifier les facteurs de vulnérabilité pertinents (opérationnels, réputationnels, juridiques et financiers) et leurs impacts sur les activités du Groupe Legrand.

Un benchmark sectoriel basé a permis de s'assurer qu'aucun risque et opportunité ne soient omis.

(ii) Les risques et opportunités ont été hiérarchisés en fonction de l'impact financier et de la probabilité d'occurrence, conformément au cadre de gestion des risques du Groupe. L'impact financier a été estimé sur la base de l'activité de Legrand, des données financières et des rapports et scénarios prospectifs sur l'impact probable du changement climatique (OIT, AIE ou rapports sectoriels).

19 risques et opportunités ont été identifiés.

- 9 risques de transition et opportunités significatives ont été identifiés. Ces risques sont détaillés ci-dessous.
- 10 risques & opportunités modérés ou mineurs ont été identifiés.

Une analyse détaillée des risques physiques liés au changement climatique a été réalisée en 2020. Elle démontre une faible sensibilité du Groupe. Elle est présentée ci-dessous.

4.4.4.2.1 Risques de transition : risques politiques et de régulation, et risques de marché

Renforcement de la réglementation liée à l'empreinte carbone directe de l'activité

Les réglementations respectueuses du climat, comme les règles d'efficacité énergétique, deviennent de plus en plus contraignantes et pourraient avoir un impact sur les coûts de mise en conformité de Legrand, voire conduire à une retraite anticipée / remplacement d'actifs productifs, ce qui aurait un impact sur la compétitivité de l'entreprise. Les entreprises qui ne s'alignent pas de manière significative sur une réglementation stricte en matière de carbone peuvent être considérées comme des investissements risqués et leur valeur compromise.

Dispositif en place : Legrand s'est engagé dans une trajectoire de neutralité carbone. Voir paragraphe 4.4. 1

Impact indirect de la tarification du carbone sur le prix des achats de biens et services :

Le renforcement de la réglementation liée au carbone, notamment par le biais de la taxe carbone et du système d'échange de droits d'émission (ETS), par les pays et les organisations (par exemple, l'Organisation maritime internationale) pourrait avoir un impact sur la compétitivité et les marges de Legrand, via l'impact de l'augmentation du prix du carbone sur les achats de biens et de services du Groupe

Dispositif en place : Legrand prend en compte depuis début 2016 un prix fictif de la tonne du dioxyde de carbone dans les évaluations d'opportunités pour ses investissements industriels et sa stratégie de développement de produits.

Normes et standards relatifs aux produits :

Face aux défis du changement climatique et à la rareté des ressources naturelles, de nouvelles réglementations sont régulièrement mises en place pour rendre les produits plus respectueux de l'environnement (ex: Directive Européenne ErP, *Green Consumption Pledge*). Ces réglementations ainsi que l'absence de coordination internationale sur les normes pourraient entraîner une augmentation des coûts de développement ainsi qu'une perte de revenus en raison de l'élimination anticipée des produits non conformes.

Dispositif en place : Legrand déploie un processus d'éco-conception, qui vise d'une part la réduction volontaire de l'impact des produits sur l'environnement et d'autre part la mise en conformité avec les contraintes règlementaires liées à l'environnement. Voir paragraphe 4.4.2.1.

Augmentation de la volatilité des prix des matières premières stratégiques

Les prix élevés et volatils de certains matériaux stratégiques nécessaires à la transition énergétique et le resserrement des marchés (par exemple le cuivre et les terres rares) pourraient impacter la compétitivité de Legrand, allonger les délais d'approvisionnement ou obliger Legrand à utiliser des matériaux alternatifs.

Dispositif en place : le risque de volatilité des prix de matières premières est piloté par le département achat et également à travers la stratégie de pricing. Voir paragraphe 2.2.3.

4.4.4.2.2 Opportunités relatives aux produits et services

Eco-conception : des produits efficaces et bas carbone

Alors que les clients cherchent à réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre dans leurs chaînes d'approvisionnement et à surveiller de plus près leurs émissions, la demande d'équipements à faible émission de carbone et efficaces devrait augmenter. Par conséquent, offrir des solutions avec une efficacité supérieure / une empreinte carbone inférieure à la moyenne du marché pourrait aider à créer un avantage concurrentiel et à gagner des parts de marché.

Dispositif en place : Legrand déploie un processus d'éco-conception, qui vise d'une part la réduction volontaire de l'impact des produits sur l'environnement et d'autre part la prise des contraintes règlementaires liées à l'environnement. Voir paragraphe 4.4.2.

Efficacité énergétique | Infrastructure connectée - clients industriels

La pression réglementaire et financière croissante pour réduire l'empreinte carbone et la consommation d'énergie des entreprises offre des opportunités de développer de nouvelles lignes de services / modèles commerciaux tels que la diversification vers des solutions globales, c'est-à-dire les logiciels / matériels.

Dispositif en place : Legrand est actif sur le marché des produits connectés au service de l'efficacité énergétique pour les bâtiments tertiaires et industriels. Voir paragraphe 2.1.1.

Efficacité énergétique | Infrastructure connectée - clients individuels

La demande d'efficacité énergétique pour le logement (par exemple, gestion de l'éclairage, commande des volets roulants, domotique, gestion des modes de veille, etc.) devrait augmenter à mesure que les prix de l'énergie augmentent et que la réglementation évolue offrant des opportunités pour Legrand de diversifier sa gamme de produits.

Dispositif en place : Legrand est actif sur le marché des produits connectés au service de l'efficacité énergétique pour le résidentiel. Voir paragraphe 2.1.1.

Nouveaux marchés : la mobilité électrique

Le secteur automobile subit actuellement une profonde transformation, notamment du fait des tendances d'électrification. Selon l'AIE (Global EV Outlook 2019), les ventes mondiales de véhicules électriques ont dépassé 2 millions d'unités en 2019, doublant presque le nombre de ventes de voitures électriques neuves. Les ventes de véhicules électriques devraient atteindre 32 millions d'unités d'ici 2030, soit une croissance annuelle de 15% par rapport à la période 2020-30. Dans ce contexte, le marché des infrastructures de recharge des véhicules électriques (kits, prises et bornes de recharge, etc.) devrait se développer.

Dispositif en place : Legrand est actif sur le marché des infrastructures de recharge pour les véhicules électriques. Voir paragraphe 2.1.1.

Optimisation des dépenses énergétiques

La baisse du coût de l'électricité renouvelable et des technologies d'efficacité énergétique, désormais plus compétitive que l'électricité conventionnelle dans plusieurs pays, crée de nouvelles opportunités pour réduire les dépenses énergétiques en optimisant l'approvisionnement et en réduisant la demande.

Dispositif en place : même si l'objectif premier de la trajectoire vers la neutralité n'est pas une économie des consommations d'énergie, il s'avère que la réduction globale de l'énergie consommée (-10% entre 2018 et 2020) permet de réduire les dépenses inhérentes. Voir paragraphe 4.4.1.1.1.

Focus : Exposition très limitée des sites du Groupe aux risques climat

Afin de mieux comprendre la sensibilité de Legrand aux risques physiques liés au climat, une analyse de scénario a été réalisée pour le TOP 100 des sites Legrand. L'analyse s'est concentrée sur :

- l'exposition aux événements extrêmes (fortes inondations côtières, fluviales et de surface) ;

- les impacts du changement climatique sur la capacité à travailler sur les sites (fortes chaleurs).

Deux scénarios de changement climatique limités (GIEC RCP2.6) et extrêmes (GIEC 8.5) ont été considérés.

Globalement, les actifs et activités immobiliers stratégiques de Legrand apparaissent peu exposés aux risques physiques liés au climat. L'activité n'est pas sensible aux conditions climatiques et moins d'une dizaine de sites pourraient être exposés à des crues partielles côtières ou fluviales dans le cadre d'un événement tous les 100 ans. Pour les points saillants identifiés, des actions d'atténuation seront explorées.

4.5 - DEVOIR DE VIGILANCE

Conformément à sa stratégie RSE, et conformément à la loi française de 2017 relative au Devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordres, Legrand a mis en place un plan de vigilance dont la structure et les résultats sont présentés ci-dessous.

L'objectif est de s'assurer que nos partenaires s'engagent à respecter nos standards en matière de pratiques de travail, d'éthique des affaires, d'environnement, de santé et de sécurité.

4.5.1 - Périmètre et modalités de mise en œuvre

Le plan de vigilance s'applique à toutes les entités consolidées du Groupe sans exception.

Les acquisitions du Groupe sont intégrées dès que possible dans les dispositifs métiers (procédures, *reportings*). Ce processus s'achève au plus tard 24 mois après la date d'acquisition.

Le tableau ci-après synthétise le plan de vigilance de Legrand pour le respect des Droits humains, de l'environnement, et de la santé et la sécurité des personnes, pour ses propres activités et celles de ses fournisseurs. Il s'articule selon trois dimensions :

- les 5 étapes de la loi pour l'implémentation d'un plan de vigilance ;
- 3 catégories d'enjeux : Droits humains, santé et sécurité des personnes et environnement ; et
- 2 périmètres d'activités : les activités de Legrand et de ses filiales et celles de ses fournisseurs et sous-traitants avec lesquels une situation commerciale est établie.

4.5.2 - Gouvernance

Le plan de vigilance est animé par la Direction de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Un groupe de travail regroupant les fonctions finance, achats, opérations, santé et sécurité au travail, ressources humaines, environnement et juridique a été constitué. Il a contribué à l'élaboration du plan de vigilance et se réunit régulièrement pour le piloter.

Le groupe de travail restitue ses travaux au Comité des risques (dispositif, plan d'actions, résultats), le plan de vigilance étant identifié comme un élément de réduction des risques pour le Groupe et pour ses parties prenantes. Les membres du Comité de direction sont présents lors du Comité des risques.

Le plan de vigilance est également présenté et discuté au sein du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et du Comité d'audit.

Le plan de vigilance a été présenté aux représentants syndicaux au niveau français et européen.

4.5.3 - Vision d'ensemble du plan de vigilance

	Droits humains (DH) et libertés fondamentales	Santé et Sécurité au Travail (SST) des personnes	Environnement
CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR LES PARTIES PRENANTES			
Legrand	Cartographie des risques Droits humains	Reporting accidents (en temps réel, mensuel, annuel) Sécurité en voyage : identification des zones à risque	Certification ISO 14001 (identification des Aspects Environnementaux Significatifs)
Fournisseurs	Cartographie des risques RSE (environnement, SST, DH, éthique et chaîne d'approvisionnement). Ciblage catégories d'achats les plus exposées et fournisseurs les plus pertinents.		
PROCÉDURE D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE			
Legrand	Auto-évaluation DH par les filiales	Surveillance des résultats du reporting SST (processus et taux d'accidents)	Reporting environnement annuel Certification ISO 14001 (audits réguliers)
Fournisseurs	Révision périodique de la cartographie des risques, adaptation de la liste des fournisseurs sensibles en conséquence. Audits documentaires, définition du niveau de risque du fournisseur (*scorecard* RSE), audits sur sites.		
ACTIONS DE PRÉVENTION DES ATTEINTES GRAVES OU D'ATTÉNUATION DES RISQUES			
Legrand	Charte des Droits humains Suite auto-évaluation, en cas de risque détecté, plan d'actions suivi par le Groupe	Déploiement Legrand Way Health & Safety Plans d'actions suivi par le Groupe, si risque détecté via le reporting Support International SOS	Plans d'actions locaux de réduction des risques dans le cadre de la démarche ISO 14001. Suivi centralisé des plans d'actions visant la réduction des consommations énergétiques et la valorisation des déchets industriels
Fournisseurs	Formation aux achats responsables Cahier des charges achats (ou contrats, ou CGA) stipulant le respect des réglementations, des engagements RSE de Legrand. Processus d'homologation et de gestion des « fournisseurs sensibles RSE » Atténuation des risques : plans d'action des fournisseurs risqués en termes de RSE suivis en central		
MÉCANISMES D'ALERTE OU DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS			
Legrand et Fournisseurs	Mécanisme d'alerte Groupe – voir « Focus : Le portail de signalement du Groupe Legrand » dans le paragraphe 4.2.3 Audit interne Groupe et audits menées par Legrand chez les fournisseurs		
DISPOSITIFS DE SUIVI DES MESURES ET D'ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ			
Legrand	**Priorité n°7 RSE** : Respecter l'engagement du Groupe en matière de Droits humains	**Priorité n°9 RSE :** Déployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail	**Priorité n°13 RSE :** réduire l'empreinte carbone opérationnelle **Priorité n°17 RSE :** assurer la valorisation des déchets **Priorité n°18 RSE :** réduire les émissions de Composés Organiques Volatils
Fournisseurs	**Priorité n°3 :** sensibiliser et former à la démarche d'achats responsables **Priorité n°4 :** mesurer les progrès accomplis par les fournisseurs identifiés comme à risque en termes de RSE		

4.5.4 - Activités des fournisseurs

4.5.4.1 CARTOGRAPHIE DES RISQUES & EVALUATION REGULIERE

Cette cartographie a pour but :

- d'identifier les risques pour l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, communautés, environnement, clients) du fait de l'activité de nos fournisseurs et sous-traitants ; et,
- de pondérer ce risque par les enjeux de la relation de Legrand avec ceux-ci, notamment en termes de montants d'achats.

Cartographie 2014-2018

La première cartographie des risques a été réalisée en 2014 dans le cadre de la feuille de route RSE 2014-2018.

Elle visait principalement les fournisseurs dont l'activité est consommatrice de produits chimiques, ce qui présente un risque notamment pour la santé-sécurité des employés et pour l'environnement, par exemple l'activité de traitement de surface, de galvanisation, de peinture ou la fabrication de batteries. Ainsi, cinq catégories d'achats exposées au risque chimique avaient été détectées. La cartographie des risques s'était d'autre part intéressée aux fournisseurs basés dans des pays exposés à des risques RSE, notamment sociaux, et dépendants économiquement de Legrand.

Au total, 200 fournisseurs avaient ainsi été identifiés, analysés et suivis.

Cartographie 2019

Une nouvelle cartographie des risques a été initiée en 2018 pour être déployée à compter de janvier 2019 dans le cadre de la feuille de route RSE 2019-2021.

Elle a été réalisée avec le support d'Ecovadis, expert de l'évaluation des pratiques RSE dans la chaîne d'approvisionnement. Leur méthodologie permet d'attribuer à chaque catégorie d'achats un niveau de risque RSE global afin de prioriser les actions.

Les critères de risques pris en compte dans la méthodologie Ecovadis sont les suivants :

- risque RSE de la catégorie d'achats, prenant en compte les risques environnementaux, sociaux, éthiques et ceux liés à la chaîne d'approvisionnement (70% du risque RSE global) ;
- risque achats, prenant en compte notamment le volume d'achats et l'exposition de Legrand (30% du risque RSE global).

Chaque catégorie d'achats est ainsi cotée avec un niveau de risque RSE compris entre 1 et 6 ; 6 étant le niveau le plus risqué.

Le Groupe travaille ainsi en priorité sur les 21 catégories d'achats détectées avec les plus hauts risques RSE, en commençant par les fournisseurs avec lesquels il y a une activité significative.

Ceci représente environ 500 fournisseurs pour l'ensemble du Groupe. Parmi eux, plusieurs dizaines pour les achats *Corporate* et la France, les Etats-Unis, l'Inde, la Chine, l'Italie, une vingtaine pour le Brésil, la Colombie, la Turquie, une dizaine pour la Russie, les pays européens, les sites en Asie du sud-est.

Pour assurer une continuité des actions, les 5 catégories d'achats risquées détectées lors de la précédente feuille de route ont été ajoutées, ce qui fait un total de 26 catégories d'achats pour lesquelles un suivi spécifique est attendu par les services achats des entités du Groupe, soit une trentaine de pays.

La cartographie des risques est évaluée pour préparer chaque nouvelle feuille de route RSE.

En 2020, une vigilance particulière a été portée sur la sélection des fournisseurs de matériel sanitaire de protection contre la Covid19, notamment en termes de chaîne d'approvisionnement et de conformité.

4.5.4.2 PROCEDURE REGULIERE D'EVALUATION DE LA SITUATION

Les fournisseurs détectés selon la cartographie des risques sont appelés « fournisseurs sensibles » en termes de RSE. Il s'agit en effet en premier lieu d'un ciblage théorique et non de l'identification de risques réels.

Ils suivent alors systématiquement le dispositif de gestion du risque suivant :

4.5.4.2.1 Un audit documentaire, ou « scorecard RSE ».

Il est établi à l'aide d'un questionnaire détaillé dont le résultat donne le score RSE du fournisseur. Le questionnaire comporte 4 axes clés :

- le respect des Droits humains et des libertés fondamentales (incluant le respect des 8 conventions fondamentales de l'OIT) ;
- 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) ;

- la gestion des questions environnementales (par exemple la prise en compte du traitement des effluents) ;
- la démarche d'achats responsables du fournisseur (notamment l'identification de ses propres fournisseurs à risques RSE).

Le score maximum obtenu est de 100 points :

- résultat > 55 : fournisseur « conforme RSE » ;
- résultat entre 35 et 55 : fournisseur « à risque RSE » ;
- résultat < 35 : fournisseur « critique RSE ».

Pour les fournisseurs identifiés « à risque » et « critique » un plan d'amélioration est systématiquement mis en place.

Par leur historique de fonctionnement, certains pays, comme les Etats-Unis, l'Inde ou la Colombie utilisent un questionnaire et un système de score différent. Cela est accepté si le questionnaire est au moins aussi exigeant que celui du Groupe. Par exemple les équipes des Etats-Unis considèrent que le fournisseur est conforme lorsque le résultat est > à 70.

Depuis 2019, 447 scorecards RSE ont été réalisées. A fin 2020, la situation est la suivante :

- 391 fournisseurs sont ressortis conformes RSE (88%) ;
- 46 sont ressortis risqués RSE (10%);
- 10 sont ressortis critiques RSE (2%).

Les plans d'actions sont formalisés pour les fournisseurs risqués et critiques.

4.5.4.2.2 Un audit sur site

Il est réalisé à la suite de l'audit documentaire suivant les éléments de preuve fournis par le fournisseur.

Depuis 2019, 87 audits RSE fournisseurs ont été réalisés, principalement en Colombie, en Chine, au Brésil, en Italie, en Inde et en Egypte. En 2020, en raison de la crise sanitaire, seulement une quinzaine d'audits ce type d'audit a pu être réalisée dont plus de la moitié sous forme virtuelle, notamment en Inde.

Ce dispositif d'évaluation et de suivi est progressivement automatisé via la plateforme digitale SVM « Supplier Value Management ».

4.5.4.3 MESURE DE PREVENTION ET D'ATTENUATION DES RISQUES

Les principales mesures pour prévenir et atténuer les risques sont :

- **Informer les fournisseurs** des engagements RSE attendus par Legrand, notamment via le cahier des charges achats, le contrat ou les conditions générales d'achats. Voir section 4.2.2. « le Système de Management de la Qualité (SMQ) achats »).
- **Suivre un processus** d'homologation, qui comprend un questionnaire RSE.
- **Former les collaborateurs** aux achats responsables. Pour la période 2019-2021, Legrand a l'objectif de former 1 000 collaborateurs. A fin 2020, près de 1 100 collaborateurs ont déjà été formés aux achats responsables. Voir section 4.2.2.2, « Priorité 3A : Formation aux achats responsables ».
- **Intégrer des critères RSE** dans les critères de choix des fournisseurs, notamment la maîtrise du risque RSE par le fournisseur. Pour la période 2019-2021, Legrand a l'objectif de déployer la démarche prenant en compte le « coût du cycle de vie » dans 30 pays d'ici 2021. En 2020, 23 pays se sont engagés dans la démarche, dont 9 depuis 2019.Voir section 4.2.2.1.2 « Priorité 3B : mise en œuvre d'une démarche prenant en compte de « coût du cycle de vie » dans les processus d'achats ».
- **Mettre en place des plans d'amélioration** avec les fournisseurs détectés à risques ou critiques. Ces plans d'action formalisés sont pilotés localement par le responsable achats du pays ou par un correspondant achats responsables (comme en Inde, en Chine et aux États-Unis). Pour la période 2019-2021, Legrand a l'objectif que 100% des fournisseurs identifiés « à risque » ou « critiques » aient démontré une amélioration.

  En 2020, 78% des fournisseurs risqués identifiés en 2019 ont démontré une amélioration. Ceci correspond à 72 scorecards RSE qui se sont améliorées à la suite des plans d'actions menés par Legrand. Principalement aux Etats-Unis, en France, Italie, Thaïlande, Colombie et Egypte. Les plans d'actions seront poursuivis pour les fournisseurs qui ne sont pas sortis de la zone de risque. Les plans d'actions menés sont liés à des écarts observés lors d'audit ou de mise en conformité documentaire, Par exemple, la réalisation d'exercices d'évacuation du personnel, l'affichage approprié des consignes de sécurité dans les ateliers, la définition d'une politique environnementale, la mise en conformité de station de traitement des effluents…Voir section 4.2.2.2 « Priorité 4 : mesurer les progrès des fournisseurs à risque en termes de RSE ».
- **Partager l'avancement des plans d'actions** et les situations critiques périodiquement entre les responsables achats des pays et la responsable achats durables du Groupe. Une revue trimestrielle est réalisée en Comité de direction achats et en Comité de pilotage RSE achats, des données sont également partagées semestriellement avec la Direction des Opérations et le Comité des risques.

4.5.4.4 EFFICACITE ET RESULTAT DU PLAN DE SURVEILLANCE

Depuis 2014, Legrand a cessé ses relations avec 5 fournisseurs sensibles pour des raisons d'écarts majeurs ou de non-implication dans le déploiement du plan de progrès.

Aucun écart grave comme par exemple travail des enfants, n'a été détecté.

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.)..

Indicateurs relatifs au plan de vigilance fournisseurs	
Indicateurs de moyens	
Nombre de personnes formées aux achats responsables depuis 2019	1039
Taux de couverture analyse des risques achats	100%
Nombre d'audits documentaires depuis 2019 (*scorecards* RSE)	447
Nombre d'audits depuis 2019 (dont 8 virtuels en 2020)	87
Indicateurs de risques	
Nombre total de fournisseurs	35000
Nombre de fournisseurs sensibles en termes de RSE (analyse théorique des cartographies RSE)	700 (200 en 2014 + 500 en 2019)
Nombre de fournisseurs risqués en termes de RSE (au regard des 447 scorecards RSE réalisées depuis 2019)	46
Nombre de fournisseurs critiques en termes de RSE (au regard des 447 scorecards RSE réalisées depuis 2019)	10
Indicateurs de Performance	
Nombre d'alertes éthiques (internes et externes) concernant les fournisseurs	0
% de fournisseurs risqués en termes de de RSE (détectés en 2019) ayant démontré une amélioration de leur situation	78%
Nombre de fournisseurs ayant fait l'objet d'une rupture de contrat	2 entre 2014 et 2018 3 en cours en 2020

4.5.5 - Activités du Groupe

4.5.5.1 DROITS HUMAINS

4.5.5.1.1 Cartographie des risques & d'évaluation régulière

Cartographie des risques théoriques

Depuis 2012, Legrand établit une cartographie des risques en matière de Droits humains au travail. Celle-ci dresse une classification des pays d'implantation du Groupe en s'appuyant sur la ratification des 8 conventions de l'OIT relatives aux principes et droits fondamentaux au travail et sur l'indice *Freedom in the World.*

Cette démarche a permis de déterminer qu'en 2020 :

- 67 % des effectifs du Groupe sont présents dans des pays dits libres,
- 33 % le sont dans des pays dits non libres ou partiellement libres selon l'indice « Freedom in the World ».

Cette analyse permet de prioriser ces pays dans les échanges et travaux réalisés.

En 2018, Legrand a complété son approche en réalisant une cartographie des risques théoriques relatifs aux six enjeux principaux suivants : travail des enfants, travail forcé, santé/sécurité, conditions de travail, liberté d'association et discrimination.

Ces risques théoriques ont été hiérarchisés selon les critères ci-après :

- la gravité potentielle de l'atteinte, mesurée à travers l'étendue potentielle (taille d'effectif) ;
- la difficulté de remédiation et l'ampleur ;
- la probabilité d'occurrence.

Cet exercice de hiérarchisation a été réalisé en s'appuyant sur des sources externes telles que le *Global Rights Index* de l'ITUC, les rapports de *l'US Department of State* sur le travail forcé, le travail des enfants et la situation des droits humains dans le monde (classés par pays). Legrand a également pris en compte la (non-)ratification des conventions de l'OIT ainsi que l'existence ou non de dispositions législatives locales.

Partant de ces sources, Le Groupe est arrivé à une hiérarchisation permettant d'identifier les risques théoriques les plus saillants par pays.

Les pays ayant été identifiés comme théoriquement les plus à risque sont les suivants : Algérie, Arabie saoudite, Chine, Colombie, Corée du sud, Émirats arabes unis, Égypte, Inde, Indonésie, Kazakhstan, Malaisie, Maroc, Mexique, Philippines, Russie, Singapour, Thaïlande, Turquie et Ukraine.

Cartographie des risques inhérents

Jusqu'en 2018, Legrand a basé ses diligences au sein de ces pays sur la base de la méthodologie du *Danish Institute For Human Rights*. L'auto-évaluation des filiales a été complétée par un entretien avec le Responsable des enjeux sociétaux. À la suite de cette évaluation, un certain nombre de risques inhérents a été identifié. Un plan d'actions d'amélioration a ensuite été défini avec le responsable Ressources Humaines local.

Depuis 2019, Legrand déploie une nouvelle grille d'investigation, toujours inspirée du questionnaire du *Danish Institute*, et évalue régulièrement à travers cet outil, la conformité des pratiques de ses filiales eu égard à sa Charte des Droits humains.

4.5.5.1.2 Mesure de prévention et d'atténuation des risques

Courant 2017, Legrand a élaboré une charte relative aux Droits humains, inspirée des principes et normes préalablement détaillés. Cette charte a été approuvée par le Directeur Général. Elle traduit opérationnellement les engagements du Groupe à respecter les textes précités. Elle a vocation à informer toutes les parties prenantes internes et externes des principes et engagements que le Groupe se fixe et fixe à ses partenaires dans le cadre de ses activités.

En 2018, cette charte a fait l'objet d'un déploiement auprès des responsables de filiales et des responsables achats et ressources humaines locaux.

En 2019, tous les pays ont réalisé une auto-évaluation du respect des droits fondamentaux au travail. Les pays ayant rempli le questionnaire d'autoévaluation couvrent 99,9 % de l'effectif.

En 2020, les évaluations ont été complétées pour couvrir 100% des effectifs.

4.5.5.1.3 Efficacité et résultat du plan de surveillance

Aucune situation de travail forcé et de travail des enfants telles que définies par les conventions de l'OIT n'ont été détectées du Groupe analysées.

Les questionnaires déployés ont permis d'identifier des sources de progrès sur des pratiques déjà existantes dans le Groupe mais insuffisamment déployées.

Parmi les actions d'amélioration suivies, les principales ont pour thème :

- la sensibilisation à la non-discrimination ;
- l'amélioration des conditions d'emploi, le déploiement d'actions en faveur de la santé/sécurité ;
- la communication sur l'existence d'un dispositif d'alerte.

Ainsi, dans une démarche d'amélioration continue, des plans d'actions sont mis en place. Ces plans d'actions sont suivis dans le cadre des objectifs fixés dans la priorité relative aux Droits humains de la feuille de route RSE.

En complément, la Colombie, la Russie, le Kazakhstan, l'Ukraine, la Thaïlande et Singapour ont déployé des actions de sensibilisation/formation auprès de leurs salariés.

4.5.5.2 SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL

4.5.5.2.1 Cartographie des risques & d'évaluation régulière

Dans le cadre de l'approche sur les Droits humains (paragraphe ci-dessus), le questionnaire adressé à l'ensemble des filiales du Groupe en 2019 aborde la thématique de la « Santé & Sécurité au Travail » (SST). Ainsi, le critère d'ampleur est positionné à « élevé » pour la thématique SST, de même que le critère de remédiation.

Le traitement des résultats est priorisé conformément à la liste de pays mentionnés dans le paragraphe 4.5.5.1.

Cette méthodologie fournit une cotation liée à l'environnement dans lequel le Groupe exerce ses activités. Notre analyse est complétée par l'identification des périmètres les plus accidentogènes, sur la base de leurs résultats d'accidentologie (taux de fréquence 1 et 2 des accidents avec et/ou sans arrêt de travail).

On obtient donc une liste priorisée à la fois sur des critères de risque pays (cotation pays) et sur des critères liés à l'activité de nos sites (accidentologie).

Ainsi, sur les critères de risque pays, l'analyse fait ressortir en premier lieu les périmètres suivants du Groupe : le Brésil, la Chine et l'Inde.

En matière d'accidentologie, les pays du Groupe où le taux de fréquence des accidents avec arrêt (TF1) est le plus élevé sont la France, la Turquie, l'Egypte et le Royaume-Uni.

Cette liste se complète avec les pays du Groupe où le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt (TF2) est le plus élevé, à savoir les États-Unis, la Malaisie, et le Brésil. Des plans d'action spécifiques y sont en cours.

Les accidents du travail avec ou sans arrêt sont classés par cause standard et les 3 principales en 2020 ont été :

- objet en cours de manipulation (32 %) ;
- chute et heurt de plain-pied (17 %) ;
- machines (10 %).

4.5.5.2.2 Mesure de prévention et d'atténuation des risques

Les incontournables de la SST

Le Groupe a défini des incontournables SST. Ils portent sur les thèmes suivants :

- les consignes de sécurité formalisées sur la base de l'évaluation des risques ;
- la communication et formation (management, campagnes de sensibilisation et résultats, heures de formation à la SST) ;
- le traitement des accidents (analyse systématique des causes racines et définition d'un plan d'actions, utilisation du « totem » pour marquer l'emplacement de l'incident et reporting en temps réel) ;
- le traitement des presque-accidents (système de remontée et de traitement étendu aux situations dangereuses) ;
- le management (promotion de la politique de SST du Groupe, Comités de SST, visites sécurité et quarts d'heure sécurité) ;
- la santé (surveillance de la santé, prévention des troubles musculosquelettiques, objectifs de l'ONU et prévention des risques psycho-sociaux).

Ces incontournables font partie des critères de SST de la feuille de route RSE du Groupe.

Pour plus de précisions sur ces critères, se référer au paragraphe 4.4.2 du présent document.

Un reporting complet

Un processus de reporting à 3 niveaux est en place :

- reporting en temps réel des accidents du travail (information immédiate de la Direction générale du Groupe) ;
- reporting trimestriel sur les données d'accidentologie (accidents, jours d'arrêt, maladies professionnelles) ;
- reporting annuel portant sur l'accidentologie mais aussi sur les critères de la feuille de route RSE.

Plans d'actions ciblés

En France, compte tenu des résultats en matière d'accidentologie, un dispositif spécifique est en place. Il s'agit notamment de déployer des outils destinés à développer la culture de sécurité de l'ensemble de nos collaborateurs. Par ailleurs, les unités les plus

accidentogènes sont accompagnées par un cabinet externe d'experts.

Aux Etats-Unis, un plan d'actions spécifique est en cours sur les principaux risques d'accident. Il s'agit par exemple de développer l'analyse ergonomique des activités et de définir une politique de manutention pour prévenir les accidents liés à cette activité.

4.5.5.2.3 Efficacité et résultat du plan de surveillance

À l'issue de la feuille de route 2014-2018, une diminution significative de l'indicateur de référence (TF1) avait été observée puisqu'il était passé de 8,37 à 4,22.

Le Groupe a changé d'indicateur de référence puisqu'il s'appuie désormais sur le TF2 qui intègre les accidents avec et sans arrêt de travail.

Au cours de l'année 2019, le TF2 du Groupe a diminué sensiblement en passant de 6,53 à 5,49.

En 2020, le TF2 du Groupe a continué de diminuer en atteignant 4,59, soit une performance déjà supérieure à celle attendue à la fin de la feuille de route en 2021.

Indicateurs relatifs au plan de vigilance sur nos sites **Enjeux droits humains & santé et sécurité au travail**	
Indicateurs de moyens	
Heures de formation aux enjeux de Santé et Sécurité au Travail	156 029 heures (5,2 en moyenne par personne)
Taux de couverture de la cartographie des risques Droits humains	100%
Taux de couverture du reporting Santé et Sécurité au Travail	99,3%
% effectifs couverts par le déploiement des meilleures pratiques du programme Health & Safety	65 %
Indicateurs de risques	
% des effectifs travaillant dans des pays non libres ou partiellement libres	33%
Indicateurs de Performance	
Nombre d'alertes éthiques (internes et externes) concernant le droit des employés ou plus largement les Droits humains.	0
% des effectifs couverts par une démarche d'amélioration continue en matière de droits humains	100%
Taux Fréquence 1 (avec arrêt de travail)	2,98
Taux de Fréquence 2 (avec ou sas arrêt de travail)	4,59
Nombre d'entités avec un plan d'actions Droit humains préventif ou curatif	11
Nombre de plan d'actions DH en cours	13

4.5.5.3 ENVIRONNEMENT

4.5.5.3.1 Cartographie des risques & d'évaluation régulière

Depuis plus de 16 ans, Legrand fait remonter de chaque site important les données permettant d'évaluer ses impacts environnementaux en termes de consommation d'énergies, consommation d'eau, émission de polluants dans l'air (COV ou Composés Organiques Volatils) production et gestion des déchets (voir dispositif de reporting environnemental au paragraphe 4.6.3).

Sur la base des consommations d'énergie est calculé chaque année le bilan des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et en particulier les scopes 1&2.

Les éléments mentionnés ci-dessus sont identifiés comme les principaux enjeux à risque du Groupe.

Les impacts environnementaux de chaque site sont identifiés, mesurés et pilotés grâce au « Système de Management de l'Environnement » (SME) ISO 14001 qui définit une boucle d'amélioration continue : la démarche d'identification et de maîtrise des « Aspect Environnementaux Significatifs » (AES) de chaque site permet la réalisation de sa propre cartographie des risques.

Le suivi centralisé permet de vérifier que cette amélioration continue se traduit dans les indicateurs consolidés du Groupe. D'autre part les enjeux les plus significatifs (consommation d'énergie, valorisation des déchets, COV) font l'objet d'objectifs de réduction dans le cadre des feuilles de route RSE.

4.5.5.3.2 Mesure de prévention et d'atténuation des risques

La norme ISO 14 001 est retenue comme référentiel commun. Chaque site du Groupe doit disposer d'un Système de Management de l'Énergie dont la conformité à la norme ISO 14 001 est certifiée par une tierce partie. Cette conformité est déclarée chaque année dans le reporting environnemental.

Pour atteindre les objectifs ISO 14 001 et également les objectifs fixés par la feuille de route RSE, chaque site est incité à produire un plan d'actions ambitieux suivi localement dans le cadre du SME. Ce principe de décentralisation de la définition des actions permet d'assurer une adéquation aux conditions locales très variables d'un site à l'autre en fonction de sa localisation, de son environnement et des processus de production mis en œuvre.

Les meilleures pratiques industrielles documentées dans le *Legrand Way* constituent une base de référence pour guider les sites dans leur démarche de progrès.

L'efficacité des mesures mises en œuvre est suivie dans le cadre du fonctionnement du SME ISO 14001. La consolidation des résultats permet d'établir l'atteinte des cibles au niveau Groupe et de définir des approches correctives ciblant tout ou partie des sites dont les résultats ne seraient pas satisfaisants.

4.5.5.3.3 Efficacité et résultat du plan de surveillance

Le processus d'alerte immédiate en cas d'accident ou d'alerte liée à l'environnement n'a révélé aucune occurrence en 2019 et 2020.

La mesure des indicateurs en place pour mesurer les impacts environnementaux du Groupe (consommation d'énergies, consommation d'eau, émission de polluants dans l'air - COV, production et gestion des déchets), permet de démontrer une baisse de ces indicateurs en phase avec les objectifs fixés.

Il existe également des provisions comptables pour risques environnementaux. Elles sont liées à des pollutions historiques, héritées d'activités industrielles préalables à l'installation de Legrand sur les sites et font l'objet de plans d'analyses et de traitements.

Indicateurs relatifs au plan de vigilance sur nos sites - Enjeu environnement	
Indicateurs de moyens	
Taux de sites certifiés IS014001	91,2%
Indicateurs de risques	
Nb d'alertes éthiques (internes et externes) concernant l'environnement	0
Montant de la provision pour risques environnementaux	7 M€
Indicateurs de Performance	
% de réduction de consommation d'énergies depuis 2018	-10%
% de réduction émission directes CO_2 depuis 2018 (à périmètre courant)	-17%
% déchets envoyés vers des filières de revalorisation	89,7%
% réduction VOC (base 2018, périmètre courant)	-25%

4.5.6 - Perspectives d'évolution du plan de vigilance

Le plan de vigilance de Legrand, bien qu'opérant, vise l'amélioration continue.

Les axes d'amélioration suivants ont été identifiés :

- Les consultations avec les parties prenantes. Élargir la consultation des instances représentatives du personnel au-delà du périmètre européen. Pour les autres parties prenantes, la consultation pourrait se faire dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale ;

- La publication d'un rapport indépendant des autres documents de communication.

4.6 - SYNTHESE DES INDICATEURS ET TABLES DE CORRESPONDANCES

4.6.1 - Dispositifs de reporting

Le reporting Sécurité/Santé au Travail

Il permet la consolidation périodique des données statistiques de prévention des risques professionnels. Il couvre 100 % des effectifs du Groupe (hors acquisitions de moins de 3 ans) en 2020.

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 2020, 10 entités sont entrées dans le périmètre de reporting. Il s'agit d'entités entrées dans le Groupe en 2017 :

- Server Technology, OCL, Finelite et AFCO aux Etats-Unis,
- Legrand AV (Milestone) aux Etats-Unis, Canada, Hong Kong, Australie, Chine et Pays-Bas.

Le reporting Ressources Humaines

Il permet la consolidation périodique des données statistiques de gestion des ressources humaines.

En 2020, le reporting a couvert 98,6 % des effectifs Les nouvelles acquisitions sont intégrées l'année suivant leur entrée dans le Groupe.

Les entités suivantes sont entrées dans le périmètre en 2020 :

- Jobo Smartech en Chine;
- Connectrac aux Etats-Unis ;
- Universal Electric aux Etats-Unis, UK et Singapour ; Rocom Vietnam
- L'entité Seico en Arabie Saoudite est sortie du périmètre.

Le reporting Environnement

Il permet la consolidation périodique des données environnementales.

Il concerne les sites de production, les sites administratifs ou commerciaux de plus de 200 personnes et les sites logistiques de plus de 15 000 m^2.

Les nouvelles acquisitions sont intégrées au plus tard trois ans après l'année d'entrée dans le Groupe.

En 2020, 99 sites sont intégrés dans le reporting.

- 13 sites sont entrés dans le périmètre de reporting et 3 sites sont sortis (Seico en Arabie Saoudite, Alpes Technologies en France et Murthal en Inde)

L'ensemble des outils de reporting intègre des documents de présentation générale de la démarche de reporting ainsi qu'un guide utilisateur.

Des aides en ligne ainsi que des contrôles de cohérence des données et des commentaires obligatoires sont intégrés à ces applications de façon à accompagner la saisie qualitative des données par les entités.

4.6.2 - Synthèse des indicateurs sociaux

4.6.2.1 INDICATEURS SUR LA SÉCURITÉ ET LA 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, soit 30 253 personnes à fin décembre 2020.

Les indicateurs de risques sont consolidés sur la quasi-totalité des effectifs couverts par le reporting Sécurité/Santé, à l'exception de quelques cas de salariés isolés ou détachés.

Pour des raisons liées au processus de reporting, les résultats ci-dessus (hors accidentologie) ont été calculés sur la base des effectifs à fin septembre 2020, soit 30 386 personnes.

	2018	2019	2020
TF1 - Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (Nombre d'accidents x 1 000 000) / (Nombre d'heures travaillées)	4,21	3,59	2,98
TF2 - Taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt (Nombre d'accidents x 1 000 000) / (Nombre d'heures travaillées)	6,53	5,49	4,59
Legrand Way - Déploiement des bonnes pratiques de SST (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par un score ≥ 45)	-	43,6 %	65,0 %
Comités de Sécurité et de Santé (CSS) (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par ce processus)	97 %	97 %	95 %
Santé au travail (Nombre de personnes ayant eu un entretien (para) médical depuis moins de 5 ans)	77 %	78 %	77 %
Taux de gravité des accidents du travail (Nombre de jours d'arrêt x 1 000) / (Nombre d'heures travaillées)	0,15	0,14	0,16
Nombre d'accidents des sous-traitants	116	100	56
Formation Nombre d'heures de formation à la santé et sécurité, par personne	4,1	5,2	5,2
Maladies professionnelles (Nombre de maladies professionnelles reconnues)	39	64	38
Taux de fréquence des maladies professionnelles (Nombre de maladies professionnelles reconnues x 1 000 000) / (Nombre d'heures travaillées)	0,63	1,04	0,68
Nombre d'accidents mortels	0	0	0

4

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

Effectifs du Groupe à fin 2020

Effectifs inscrits (CDI et CDD) : à fin 2020, les effectifs inscrits s'élèvent à 32 954 personnes.

Le reporting RH est réalisé sur un périmètre de 32 489, soit 98,6% des effectifs. Pour mémoire, le reporting RH n'intègre pas les acquisitions réalisées sur 2020.

Effectifs moyens (CDI et CDD) : en moyenne sur 2020, l'effectif moyen est de 36 726. La répartition par zone géographique et par principal secteur d'activité est présentée ci-dessous.

	2018		2019		2020	
EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNEE)	**38 378**		**39 007**		**36 726**	
Par zone géographique :						
Europe	14 400		14 743		14 009	
Amérique du Nord et Centrale	6 385		7 187		6 819	
Reste du Monde	17 593		17 077		15 898	
	dont Back Office	*dont Front Office*	*dont Back Office*	*dont Front Office*	*dont Back Office*	*dont Front Office*
EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNEE)	**81 %**	**19 %**	**80 %**	**20 %**	**80 %**	**20 %**
Par zone géographique :						
Europe	79 %	21 %	79 %	21 %	79 %	21 %
Amérique du Nord et Centrale	77 %	23 %	79 %	21 %	79 %	21 %
Reste du Monde	83 %	17 %	82 %	18 %	83 %	17 %

L'organisation du temps de travail – Monde

	2018	2019	2020
% salariés travaillant en Temps Plein	97,4 %	97,4 %	97,4 %
% salariés travaillant en Temps Partiel	2,6 %	2,6 %	2,6 %

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

Absentéisme – Monde

	2018	2019	2020
Toutes catégories d'emplois	2,90 %	2,67 %	2,98 %

Précision complémentaire : sont exclues, les journées de chômage technique, de mise à pied, de grève, de congé maternité, d'absence pour évènements familiaux (légaux ou prévus par des accords) et de congés légaux ou sans solde. Les jours d'absence sous le régime de la longue maladie, c'est-à-dire lorsque le salarié n'est plus indemnisé par l'entreprise, sont exclus du calcul.

L'indicateur d'absentéisme couvre 83,7 % des effectifs de fin d'année du reporting RH

Dialogue Social et liberté d'association – Monde

	2018	2019	2020
% de salariés couverts par un accord et/ou une convention collective	48 %	46 %	45 %

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

	2018	2019	2020
% des périmètres de reporting ayant des règles de consultation	34 %	34 %	33 %

Rémunération – Monde

	2018	2019	2020
% des effectifs non-managers au salaire minimum	3,0 %	1,4 %	1,7 %

Précisions complémentaires :

- *le salaire minimum s'entend comme le salaire minimum légal du pays ;*
- *10 périmètres de reporting ont des effectifs au salaire minimum ;*
- *l'indicateur ci-dessus couvre 99,6 % de la population non-managers du Groupe.*

Rémunération par genre et catégories Professionnels – Monde

	2018	2019	2020
Écart salarial entre Hommes et Femmes Managers	12,3 %	14,2 %	12,8 %
Écart salarial entre Hommes et Femmes Non-Managers	12,9 %	12,3 %	10,4 %

Précision complémentaire : le calcul du décalage des salaires entre Hommes et Femmes, pour les non-managers et les managers est réalisé à partir des effectifs pondérés de chaque périmètre de reporting. Il couvre 98,1 % des effectifs non-managers et 97,2 % des effectifs managers.

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

Répartition géographique des effectifs

	2018	2019	2020
Pays matures	47 %	47 %	49 %
Nouvelles économies	53 %	53 %	51 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Précision complémentaire : la répartition porte sur 100 % des effectifs inscrits en CDI et CDD du périmètre de reporting RH.

Répartition par catégorie professionnelle – Monde

	2018	2019	2020
Managers	27 %	30 %	32 %
Non-Managers	73 %	70 %	68 %

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

Répartition par âge – Monde

	2018	2019	2020
Collaborateurs < 26 ans	7 %	7 %	6 %
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	26 %	26 %	25 %
Collaborateurs ≥ 36 ans et < 46 ans	31 %	30 %	31 %
Collaborateurs ≥ 46 ans et < 56 ans	25 %	25 %	26 %
Collaborateurs ≥ 56 ans	11 %	12 %	12 %

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

Répartition par types de contrat

	2018	2019	2020
CDI Monde	85 %	85 %	85 %
CDD Monde	15 %	15 %	15 %

Précision complémentaire : il convient de noter que la proportion de contrats de type CDD est structurellement impactée par le nombre important de contrats à durée limitée en Chine, pratique locale courante.

Recrutements et départs – Monde

	2018	2019	2020
Part des CDI dans les recrutements CDD et CDI (hors transformation CDD en CDI)	38 %	37 %	38 %
Part des transformations CDD en CDI dans les recrutements CDI	20 %	22 %	27 %
Turnover CDI	13 %	14 %	15 %
Dont Turnover volontaire (démissions) CDI	6,4 %	6,6 %	5,1 %

Sur l'année 2020 :

§ le total des recrutements a porté sur 4 627 personnes

§ le nombre de CDI dans les recrutements CDD et CDI a représenté un total de 1 742 personnes ;

§ le nombre de transformation de CDD en CDI a représenté un total de 641 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. Le "turnover volontaire CDI" est calculé en prenant en compte le nombre de démissions divisé par l'effecif 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**	2018	2019	2020
Dont démissions	50 %	48 %	33 %
Dont départs en retraite	10 %	9 %	8 %
Dont autres départs	40 %	43 %	59 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Précision complémentaire : les données relatives aux départs prennent en compte les CDI. L'indicateur « autres départs » prend en compte les accords conventionnels, les licenciements pour motif personnel et pour motif économique, les fins de périodes d'essai en CDI n'ayant pas abouti à un maintien dans l'entreprise et les autres motifs divers.

Le total des départs constatés sur l'année 2020 s'est élevé à 7 336 personnes, toutes causes de départ et tous types de contrats confondus (dont 31,38 % 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, 4 606 départs ont concerné des salariés en contrat à durée indéterminée ; 2 730 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 74 % des départs de salariés sous contrat à durée déterminée se sont faits à l'initiative du salarié.

Recrutements par genre – Monde

	2018	2019	2020
Pourcentage de femmes dans les recrutements	45 %	46 %	49 %
Pourcentage d'hommes dans les recrutements	55 %	55 %	51 %

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

Formation des collaborateurs (CDI-CDD)

	2018	2019	2020
Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)	14 h	17 h	17 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Managers	20 h	23 h	22 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Non-managers	12 h	15 h	14 h
Proportion des effectifs du Groupe ayant bénéficié de formation au cours de l'année	94 %	85 %	89 %

Ces chiffres sont calculés en prenant en compte le nombre d'heures de formation réalisées divisé par le nombre de personnes inscrites à l'effectif fin d'année. Le calcul du taux de formation tient compte de la limitation à 100% des taux de réalisation des pays.

Gestion des talents – Monde

	2018	2019	2020
Taux de réalisation des Entretiens Individuels Périodiques (CAPP) – Managers	90 %	93 %	98 %
Taux de fidélisation des Managers	95 %	95 %	97 %

Le taux de réalisation des Entretiens Individuels Périodiques est calculé en prenant le nombre d'entretiens annuels managers réalisés divisé par le nombre de managers inscrits à l'effectif fin d'année. Il tient compte de la limitation à 100% des taux de réalisation des pays.

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

	2018	2019	2020
Femmes	36 %	36 %	36 %
Hommes	64 %	64 %	64 %

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

	2018	2019	2020
Collaborateurs « Femmes » < 26 ans	3,0 %	3,2 %	2,8 %
Collaborateurs « Hommes » < 26 ans	4,3 %	4,1 %	3,6 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 26 ans et < 36 ans	9,7 %	9,4 %	9,4 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 26 ans et < 36 ans	16,5 %	16,4 %	15,5 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 36 ans et < 46 ans	11,6 %	11,6 %	11,8 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 36 ans et < 46 ans	19,4 %	18,8 %	19,0 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 46 ans et < 56 ans	8,1 %	8,4 %	8,4 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 46 ans et < 56 ans	16,6 %	16,5 %	17,3 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 56 ans	3,7 %	3,9 %	4,0 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 56 ans	7,1 %	7,7 %	8,2 %

Précision complémentaire : à fin 2020, l'âge moyen des collaborateurs «Hommes» est de 42,64 ans, et de 41,34 ans pour les «Femmes».

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

	2018	2019	2020
Pourcentage de femmes parmi les managers	22,6 %	23,5 %	24,7 %
Pourcentage d'hommes parmi les managers	77,4 %	76,5 %	75,3 %
Pourcentage de femmes parmi les non-managers	41,3 %	42,1 %	42,1 %
Pourcentage d'hommes parmi les non-managers	58,7 %	57,9 %	57,9 %
Proportion de femmes occupant des postes clés	15,2 %	16,6 %	17,5 %

Taux de travailleurs handicapés – Monde

	2018	2019	2020
Taux de travailleurs handicapés	2,30 %	2,23 %	2,22 %

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, à l'exception des émissions de Gaz à effet de serre exprimées en tonnes équivalent CO_2 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 d'enregistrement universel.

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.

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.

	2018	2019	2020
Consommation d'énergie *(GWh)*	451	436	406
Consommation d'énergie directe (essentiellement gaz) *(GWh)*	187	168	160
Consommation d'énergie indirecte (essentiellement électricité) *(GWh)*	264	268	246
Émissions totales de CO2 liées aux consommations d'énergie ou scopes 1 et 2 (milliers teq.CO2)	178	168	148
Émissions liées au transport de produits *(en milliers teq.CO2)*	115,0	115,0	119
Émissions indirectes de CO2 ou scope 3 (en milliers teq. CO2)	2500****	2230****	3331****
Sites certifiés ISO 14001 *(%)*	90 %	91 %	91 %
Consommation d'eau *(en millers de m³)*	855	773	698
Déchets produits *(en milliers de tonnes)*	54	51	50
dont déchets dangereux	5 %	5 %	4 %
Déchets valorisés ** *(%)*	91 %	90 %	90 %
Émissions de Composés Organiques Volatils (COV) (tonnes)***	127	121	125

** Valorisation conforme aux exigences du GHG Protocol.*

*** Dirigés vers des filières de valorisation.*

**** Ne sont prises en compte que les émissions liées à l'activité (hors activité de maintenance)*

***** Intégrant une première estimation des émissions des produits vendus*

Précisions complémentaires : Substance acidifiantes Oxydes d'Azote (NO_x) et Oxyde de Soufre (SO_x)

Legrand utilise quelques chaudières dans ses unités d'abord pour des besoins de chauffage et exceptionnellement dans le cadre de ses process industriels. Le gaz devient progressivement l'unique source de combustible fossile utilisée depuis que le charbon a été totalement abandonné et que la part du fioul est passée en dessous de 1 %. En conséquence, les émissions de SO_x sont négligeables au total du Groupe et les émissions de NO_x strictement limitées par les réglementations locales.

4.6.3.2 INDICATEUR ENVIRONNEMENTAL – PRODUITS

	2018	2019	2020
Part du chiffre d'affaires Groupe réalisé avec des produits comportant des PEP	70 %	62 %	67 %
Part du chiffre d'affaires (1) Groupe conforme aux règles de la réglementation RoHS	98 %	91 %	91 %

(1) Il convient de rappeler que ce taux inclut les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation RoHS, hors acquisitions 2019 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

	2018	2019	2020
Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement *(en millions d'euros)*	7,4	9,0	7,0
Condamnations, amendes, arrêts d'exploitation	0,0	0,0	0,0

4.6.4 - Table de correspondance avec le GRI

Ce rapport a été préparé en ligne avec les Standards du GRI (version 2018) selon la version « Critères essentiels (*Core level*) ».

La table de correspondance se trouve sur le site du Groupe.

https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/centre-de-ressource-rse

4.6.5 - Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial

	Principes du Pacte Mondial	Chapitres du document d'enregistrement universel
1.	Les entreprises sont invitées à promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'homme dans leur sphère d'influence	4.2.2 Assurer des achats responsables 4.3.1.1 Respecter l'engagement du groupe en matière de Droits Humains
2.	Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'homme	4.3.1.1 Respecter l'engagement du Groupe en matière de Droits Humains
3.	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective	
4.	L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	
5.	L'abolition effective du travail des enfants	
6.	L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	4.3.4. Promouvoir l'égalité des chances et la diversité
7.	Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	4.4. Œuvrer à la sauvegarde de l'environnement
8.	À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	
9.	À favoriser la mise au point de technologies respectueuses de l'environnement	4.4.2 Innover pour une économie circulaire
10.	Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	4.2.2 Agir de façon éthique 4.2.2 Assurer des achats responsables

4.6.6 - Table de correspondance avec la *Communication On Progress* faite au Global Compact

La table de correspondance se trouve sur le site du Groupe.

https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/centre-de-ressource-rse

4.6.7 - Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe

Questions centrales de la norme ISO 26000	Matérialité faible ou modérée	Matérialité forte	Priorités de la feuille de route 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	Priorité 7. Respecter les Droits humains Priorité 11. Développer les compétences Priorité 12. 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	Priorité 7. Respecter les Droits humains Priorité 9. Garantir la sécurité et la santé au travail Priorité 11. Développer les compétences Priorité 12. 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	Priorité 13. Réduire l'empreinte environnementale du Groupe Priorité 15. 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	Priorité 5 et 6. Agir de façon éthique Priorité 3 et 4. Assurer des achats responsables
Questions relatives aux consommateurs	Bonnes pratiques en matière de marketing, 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	Priorité 1. Offrir des solutions durables
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	Priorité 1. Offrir des solutions durables Priorité 8. Contribute to communities Priorité 11. Développer les compétences

4.6.8 - Table de correspondance avec les recommandations de la TCFD

Recommandation de la TCFD - Gouvernance	Paragraphe pertinent au sein de la Déclaration de Performance Extra-Financière
a) Décrire la surveillance par le conseil d'administration des risques et opportunités liés au climat.	4.1.6 - Organisation et Gouvernance en termes de RSE Voir paragraphe "Comité de la stratégie et de la résponsabilté sociétale"
b) Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat.	4.4.4 - Gestion des risques et opportunités liées au climat 4.4.4.1 - Gouvernance
TCFD info requirement - Strategy	
a) Décrire les risques et opportunités liés au climat que l'organisation a identifié à court, moyen et long terme.	4.4.4 - Gestion des risques et opportunités liées au climat 4.4.4.2 - Risques et opportunités identifiés
b) Décrire l'impact des risques et opportunités liés au climat sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation	4.4.4 - Gestion des risques et opportunités liées au climat 4.4.4.2 - Risques et opportunités identifiés
c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en tenant compte de différents scénarios liés au climat, y compris un scénario de 2 °C ou moins.	2.2 - Une stratégie de croissance rentable basée sur le développement d'une position de leader
TCFD info requirement - Risk management	
a) Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques liés au climat.	4.4.4 - Gestion des risques et opportunités liées au climat 4.4.4.2 - Risques et opportunités identifiés
b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques liés au climat.	3.3.2 - Processus de gestion des risques
c) Décrire comment les processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés au climat sont intégrés dans la gestion globale des risques de l'organisation.	3.3 - Dispositif de gestion des risques
TCFD info requirement - Metric and Targets	
a) Divulguer les paramètres utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités liés au climat conformément à sa stratégie et à son processus de gestion des risques.	3.3.2 - Processus de gestion des risques
b) Divulguer les émissions de gaz à effet de serre (GES) des champs d'application 1, 2 et, le cas échéant, 3, ainsi que les risques associés	4.4.1 - Limiter les émissions de gaz à effet de serre
c) Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités liés au climat et la performance par rapport aux objectifs.	4.4.4 - Gestion des risques et opportunités liées au climat 4.4.4.2 - Risques et opportunités identifiés

4.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de Legrand SA, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

RESPONSABILITE DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la Legrand SA, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet ou sur demande de la Direction RSE de Legrand SA.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention [ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi qu'au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes, à savoir celles relatives à la feuille de route, par des travaux menés au niveau de l'entité consolidante.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs (présentés en annexe 1) que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices (présentées en annexe 2) et couvrent entre 14% et 28% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de Legrand SA.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes entre septembre 2020 et février 2021.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Attestation d'assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2020 de la Feuille de route 2019-2021

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Concernant les taux de réalisation des objectifs 2020 de la Feuille de route 2019-2021 présentés dans le tableau récapitulatif du paragraphe « Performance extra-financière 2020 » du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans la partie ci-dessus pour les résultats que nous avons considérés les plus importants.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2020 de la Feuille de route 2019-2021.

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 2020 de la Feuille de route 2019-2021, pris dans leur ensemble, ont été établis de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 10 février 2021

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Jean-François Viat	Olivier Jan
Associé, Audit	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 2020
- Total des recrutements
- Total des départs (dont licenciements)
- Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)
- Absentéisme – Monde (toutes catégories d'emploi)
- Pourcentage des effectifs non-managers au salaire minimum
- Pourcentage de salariés employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale

Informations environnementales quantitatives

- Consommation d'eau (milliers de m^3)
- Consommation d'énergie directe et indirecte (GWh)
- Émissions totales de CO_2 liées aux consommations d'énergie ou scopes 1 et 2 (milliers teq. CO_2)
- Émissions indirectes de CO_2 ou scope 3 (milliers teq. CO_2)
- Emissions de Composés Organiques Volatils (COV) (tonnes)
- Déchets produits (milliers de tonnes) – dont déchets dangereux
- Déchets valorisés (dirigés vers des filières de valorisation) (%)

Annexe 2

L'échantillon d'entités et de sites sélectionnés est présenté ci-dessous :

Informations quantitatives relatives à la santé et la sécurité au travail :

Limoges production - SBU Production (France), Numéric Inde (Inde), Legrand Adlec (Inde), Legrand Electronics (Royaume-Uni), West Harford - Wiremold (USA).

Informations sociales quantitatives :

Brazil (Brésil), Legrand Adlec (Inde), Legrand Electronics (Royaume-Uni), LNA (USA), KENALL (USA)

Informations environnementales quantitatives :

SMS Diadema (Brésil), Norm Fontaine (France), Senlis Planet (France), Legrand Electronics (Royaume-Uni), Concord (USA), Middle Atlantic Products (USA), West Hartford – Wiremold (USA)

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

5

5.1.- NOTE PRÉLIMINAIRE 168

5.2.- EVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE 168

5.3.- RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 170

5.3.1 - Introduction 170
5.3.2 - Principes généraux d'établissement du compte de résultat du Groupe 170

5.4.- COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2020 ET 2019 174

5.4.1 - Chiffre d'affaires 175
5.4.2 - Coût des ventes 176
5.4.3 - Frais administratifs et commerciaux 176
5.4.4 - Frais de recherche et développement 177
5.4.5 - Autres produits et charges opérationnels 177
5.4.6 - Résultat opérationnel 177
5.4.7 - Résultat opérationnel ajusté 178
5.4.8 - Frais financiers nets 178
5.4.9 - Gains et pertes de change 178
5.4.10 - Impôts sur le résultat 178
5.4.11 - Résultat net part du Groupe 179

5.5.- FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT 179

5.5.1 - Flux de trésorerie 179
5.5.2 - Endettement 180

5.6.- INVESTISSEMENTS 180

5.7.- ENGAGEMENTS HORS BILAN 181

5.8.- VARIATION DES TAUX DE CHANGE 181

5.9.- INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS181

5.10.- RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS 182

5.11.- NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS 182

5.12.- INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR 182

5.13.- RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES 183

5.14.- INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES 184

5.1.- NOTE PRELIMINAIRE

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 d'enregistrement universel. Les états financiers de la Société ont été préparés conformément aux normes IFRS et aux interprétations du Comité d'interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les informations qui suivent contiennent également des éléments prévisionnels reposant sur des estimations concernant l'activité future de Legrand et qui pourraient se révéler significativement différents des résultats réels.

Les pourcentages peuvent être calculés à partir de chiffres non entiers et peuvent, en conséquence, être différents des pourcentages calculés à partir de chiffres entiers.

5.2.- EVENEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Gestion responsable de la crise

En 2020, dans un contexte inédit et particulièrement imprévisible de crise sanitaire et économique, Legrand s'est appuyé sur les atouts uniques d'un modèle réactif, solide et équilibré.

Dès le début de la crise, le Groupe a privilégié une approche responsable vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes avec :

- une mobilisation immédiate afin de protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs et partenaires (stricte application des meilleures pratiques sanitaires, campagnes de sensibilisation, déploiement de formations dédiées) ;
- le maintien des services aux clients dont l'activité est essentielle au fonctionnement de l'économie (centres logistiques maintenus ouverts en quasi-totalité, supports clients opérationnels, réouverture précoce des usines dès le mois d'avril) ;
- la multiplication d'initiatives solidaires envers les communautés dans les pays d'implantation du Groupe (fourniture de matériel pour les structures médicales, kits de protection, denrées alimentaires ou encore mise en place en France d'un fonds de solidarité à destination de plus de 200 structures médicalisées dédiées aux personnes âgées) ;
- la réduction de - 25 % de la rémunération annuelle cible totale du Directeur général au titre de 2020 et par rapport à 2019, et le gel de la rémunération du Conseil d'administration.

Legrand a également accéléré ses initiatives conjoncturelles et structurelles afin de renforcer les piliers de son développement à moyen et long-terme, avec :

- de nombreuses actions commerciales, afin de déployer ses offres et développer ses parts de marché ;
- une digitalisation accélérée de l'ensemble de l'organisation ;
- une adaptation rapide et ciblée de la base de coûts ;
- une dynamique d'innovation soutenue, portée par de nombreux lancements de produits nouveaux et des capacités de recherche et développement préservées ;
- la réalisation de 4 acquisitions, l'arrimage réussi des sociétés récemment acquises et la poursuite active d'opportunités complémentaires ;
- le déploiement de sa feuille de route RSE ainsi que l'accélération des engagements environnementaux, sociétaux et ceux liés à la gouvernance (nouveaux objectifs de neutralité carbone à horizon 2022, 2030 et 2050, actions en faveur de la diversité au travail ou encore nomination d'une Présidente indépendante).

Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires s'établit en 2020 à 6 099,5 millions d'euros, en recul de - 7,9 % par rapport à 2019.

L'évolution des ventes à structure et taux de change constants ressort à - 8,7 %, avec des baisses enregistrées à la fois dans les pays matures (- 8,5 %) et les nouvelles économies (- 9,4 %).

L'impact du périmètre lié aux acquisitions en 2020 est de + 3,6 %. Sur la base des acquisitions réalisées en 2020, et de leurs dates probables de consolidation, cet effet serait de + 2,5 % en 2021.

L'effet de change sur le chiffre d'affaires s'établit à - 2,6 % en 2020.

Résultat et marge opérationnels ajustés

Le résultat opérationnel ajusté de 2020 s'établit à 1 156,0 millions d'euros, en baisse de - 12,8 %, et représente une marge opérationnelle ajustée de 19,0 %.

Avant acquisitions (à périmètre 2019), la marge opérationnelle ajustée s'élève en 2020 à 19,1 %, enregistrant un recul limité de - 0,9 point. Hors augmentation des coûts et produits exceptionnels (restructuration et cessions d'actifs), la marge opérationnelle ajustée de 2020 recule seulement de - 0,3 point.

En dépit d'un retrait marqué des volumes d'activité, la très bonne résistance enregistrée en 2020 reflète l'efficacité de mesures prises très tôt destinées à compenser les effets de la crise, comprenant :

- une solide maîtrise des prix de vente et d'achat ;
- un ajustement significatif des frais par rapport à 2019 ; et
- une augmentation des coûts de restructuration, qui s'élèvent à 76 [1] millions d'euros sur l'année, traduisant les initiatives d'ajustements organisationnels.

Résultat net part du Groupe

A 681,2 millions d'euros, le résultat net part du Groupe baisse de – 18 % par rapport à 2019. Ce retrait reflète essentiellement :

- la diminution du résultat opérationnel (- 172 millions d'euros) ;
- l'évolution défavorable (- 22 millions d'euros) des frais financiers et du résultat de change ; et
- l'évolution favorable (+ 39 millions d'euros) du montant de l'impôt sur les sociétés, provenant de la baisse du résultat avant impôt, avec un taux d'impôt sur les sociétés de 29 %.

Génération de cash et structure de bilan

La marge brute d'autofinancement s'élève à 1 108,7 millions d'euros en 2020 et représente 18,2 % des ventes de l'année, soit un recul très limité de - 0,2 point.

A 17,0 % du chiffre d'affaires, le *cash flow* libre normalisé progresse de + 2,4 %.

Le besoin en fonds de roulement représente quant à lui 6,8 % des ventes[2], en forte amélioration de 1,3 point par rapport à 2019, bénéficiant notamment d'un effet positif lié aux conversions de devises. Le *cash flow* libre se situe à 16,9 % du chiffre d'affaires.

Le ratio de dette nette sur EBITDA[3] est de 1,9, avec des disponibilités de trésorerie de 2,8 milliards d'euros, traduisant ainsi le maintien d'un bilan solide.

Performance ESG[4]

Avec un taux d'achèvement global de 128 % pour sa feuille de route RSE en 2020, Legrand enregistre de solides réalisations pour chacun des 3 axes (Environnement, Développement humain, Ecosystème business), avec notamment :

- une diminution de ses émissions carbone liées aux scopes 1 et 2 de - 17 % par rapport à 2019 à périmètre constant[5], tout en ayant permis à ses clients d'éviter de rejeter 3,0 millions de tonnes de CO2 sur l'année 2020 ;
- une réduction des composants organiques volatiles (COV) émis de - 22 % sur l'année ;
- une progression de + 4 points à 67 % de la part du chiffre d'affaires couvert par des offres disposant de profils environnementaux produits (PEPs) ;
- une hausse de la féminisation de ses postes de *manager*[6] de + 6 % par rapport à 2019, à 25 % ;
- le doublement du nombre de personnes formées à l'éthique des affaires, à plus de 9 000.

Le Groupe a par ailleurs accéléré ses engagements pour la neutralité carbone[7], en s'alignant sur les objectifs les plus ambitieux de l'Accord de Paris, et continue de déployer une politique de gouvernance en ligne avec les meilleures pratiques de place[8].

Acquisitions

En 2020, Legrand a poursuivi le renforcement de ses positions par croissance externe dans les solutions dédiées à l'éclairage architectural, la connectivité et l'efficacité énergétique :

- Focal Point, spécialiste américain en solutions d'éclairage architectural aux Etats-Unis ;
- Champion One, un des principaux fournisseurs américains indépendants d'émetteurs-récepteurs à fibre optique et solutions associées, proposant des offres de référence, universelles ou sur mesure ; et
- Compose, spécialiste néerlandais des solutions destinées aux réseaux à fibre optique (panneaux de raccordement, cassettes à fibre optique ou encore cordons de brassage) et qui conseille ses clients dans la configuration de leurs infrastructures numériques (audits, design, risques, certification, etc.)

[1] Hors gains nets liés aux cessions de bâtiments enregistrés sur la période.
[2] Sur la base du chiffre d'affaires des 12 derniers mois.
[3] Sur la base de l'EBITDA des 12 derniers mois.
[4] ESG : Environnemental, Sociétal et Gouvernance.
[5] Périmètre de déclaration RSE de 2018.
[6] Positions de *management* définies selon la méthodologie Hay pour les grades 14+.
[7] Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 2 juillet 2020.
[8] Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à se référer au compte-rendu de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020.

Par ailleurs, après plus de trois années de collaboration dans le cadre d'un accord de *joint-venture*[1], Legrand annonce également le rachat de l'intégralité du capital de Borri, spécialiste des UPS. Borri, basé en Italie, propose notamment des UPS à forte efficacité énergétique pour les verticaux industriels et commerciaux ainsi que les *datacenters*

.

5.3.- RESULTAT OPERATIONNEL

5.3.1 - Introduction

Le reporting de la situation financière et du résultat opérationnel du Groupe est réparti en trois secteurs opérationnels correspondant aux régions d'origine de facturation. Les informations concernant le résultat opérationnel et la situation financière de chacun des trois secteurs opérationnels sont présentées pour les années 2020 et 2019 à la note 2.1 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du document d'enregistrement universel. Un secteur correspond soit à un seul pays, soit consolide les résultats de plusieurs pays et marchés distincts. Ces trois secteurs opérationnels sont :

- l'Europe qui regroupe la France, l'Italie et 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 Etats-Unis, le Mexique ainsi que les autres pays d'Amérique centrale ; et
- le Reste du Monde qui comprend principalement l'Amérique du Sud (avec notamment le Brésil, le Chili et la Colombie), l'Australie, la Chine et l'Inde.

Les caractéristiques des marchés locaux étant les facteurs déterminants du chiffre d'affaires par zone et de la performance de Legrand, l'information financière consolidée des secteurs multi-pays ne présente pas une image exacte des performances financières de chaque marché national. De plus, les produits sont fabriqués et vendus localement ou sont importés d'une autre entité du Groupe ou sont encore exportés vers une autre entité du Groupe. Ces facteurs peuvent rendre difficile la comparaison des résultats des différents secteurs opérationnels entre eux. Par conséquent, en dehors des informations et données relatives aux chiffres d'affaires, l'analyse des résultats exposée ci-dessous reflète essentiellement les résultats consolidés du Groupe. En outre, des références aux marchés nationaux sont présentées lorsque ceux-ci ont une forte incidence sur les comptes.

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.

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 ;

[1] La participation de Legrand était jusqu'à présent de 49% et Borri consolidée par mise en équivalence. Le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 10 mai 2017.

- 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 2020 et 2019. Le chiffre d'affaires par zone de destination recouvre toutes les ventes de Legrand à des tiers sur un marché géographique déterminé.

	Période de 12 mois close le			
	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
(en millions d'euros, à l'exception des pourcentages)	€	%	€	%
Chiffres d'affaires par zone de destination				
Europe	2 396,0	39,3	2 639,3	39,9
Amérique du Nord et Centrale	2 485,4	40,7	2 559,2	38,6
Reste du Monde	1 218,1	20,0	1 423,8	21,5
Total	**6 099,5**	**100,0**	**6 622,3**	**100,0**

5.3.2.2. PRINCIPES D'ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

La variation du chiffre d'affaires est analysée ci-après en distinguant l'évolution due au changement du périmètre de consolidation, la croissance organique (variation du chiffre d'affaires « à périmètre de consolidation et taux de change constants ») et l'effet des variations de change entre l'euro et les autres devises. La Société considère en effet que cette analyse est utile pour comprendre les variations et les tendances de son chiffre d'affaires historique consolidé sur plusieurs exercices. Les données de croissance organique sont calculées après avoir procédé aux ajustements suivants :

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.

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.

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.

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.

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.

Arrêt d'activité effectué au cours d'une période précédente

Pour toute activité arrêtée lors de la période précédente, la Société n'intègre pas dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de l'activité ainsi arrêtée pour la période en cours. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'activité arrêtée pour l'exercice précédent.

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 68 % 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 :

- les frais de personnel ;
- l'amortissement des immobilisations ;
- la valeur ajoutée sous-traitée ; et
- d'autres frais généraux de fabrication tels que, par exemple, 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 standardisant les composants ;
- 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 la logistique et aux systèmes d'informations et autres charges diverses ;
- les amortissements des actifs incorporels, tels que les marques, réévalués suite aux acquisitions ; et
- les autres charges commerciales telles que les frais de déplacement, de publicité et de communication.

5.3.2.5. FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche et développement de la Société correspondent principalement :

- aux coûts salariaux et charges sociales du personnel affecté à la recherche et au développement ;
- à divers frais liés à la recherche et développement, tels que les frais de logiciels, de prototypes et les frais liés aux dépôts de brevets, desquels sont déduits les crédits d'impôt recherche dont le Groupe bénéficie dans différents pays ;
- aux dépenses liées à l'utilisation et l'entretien de bureaux administratifs, ainsi que les dépenses liées aux systèmes d'informations, dans chaque cas affectées aux activités de recherche et développement ; et
- à l'amortissement des frais de développement capitalisés. Les coûts encourus au titre des projets importants de développement pour la conception et l'essai des produits nouveaux ou améliorés étant traités comme des immobilisations incorporelles lorsqu'il est probable que le projet, en raison de sa faisabilité commerciale et technologique, sera un succès, et dès lors que les coûts peuvent être quantifiés de manière fiable, une partie des frais de développement est capitalisée. Ces frais sont amortis de manière linéaire, à compter de la commercialisation des produits, sur la période du bénéfice attendu qui ne saurait dépasser dix ans.

5.3.2.6. AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les frais de restructuration et divers autres frais et provisions.

5.3.2.7. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est égal au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes, des frais administratifs et commerciaux, des frais de recherche et développement et des autres frais opérationnels.

5.3.2.8. AUTRES FACTEURS AFFECTANT LE RÉSULTAT DU GROUPE

- L'acquisition de Legrand France en 2002 ainsi que les retraitements comptables et les transactions qui y sont associés ont affecté l'évolution du résultat net du Groupe. En particulier, les immobilisations incorporelles significatives enregistrées à l'occasion de l'acquisition de Legrand France ont augmenté les charges d'amortissement du Groupe. Les amortissements liés à l'acquisition de Legrand France s'expliquent essentiellement par la réévaluation des marques amorties linéairement jusqu'en 2026 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 RESULTATS ANNUELS 2020 ET 2019

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2020	31 décembre 2019
Chiffre d'affaires	**6 099,5**	**6 622,3**
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(2 915,7)	(3 184,5)
Frais administratifs et commerciaux	(1 666,5)	(1 764,4)
Frais de recherche et développement	(319,4)	(312,0)
Autres produits (charges) opérationnels	(132,5)	(124,0)
Résultat opérationnel	**1 065,4**	**1 237,4**
Charges financières	(99,3)	(91,1)
Produits financiers	6,1	11,9
Gains (pertes) de change	(10,3)	(2,0)
Résultat financier	**(103,5)**	**(81,2)**
Résultat avant impôts	**961,9**	**1 156,2**
Impôts sur le résultat	(279,2)	(318,3)
Résultat des entités mises en équivalence	(0,7)	(1,8)
Résultat net de la période	**682,0**	**836,1**
Dont :		
- **Résultat net part du Groupe**	**681,2**	**834,8**
- **Intérêts minoritaires**	**0,8**	**1,3**

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 valeur 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 2020	31 décembre 2019
Résultat net de la période	**682,0**	**836,1**
Résultat des entités mises en équivalence	0,7	1,8
Impôts sur le résultat	279,2	318,3
(Gains) pertes de change	10,3	2,0
Produits financiers	(6,1)	(11,9)
Charges financières	99,3	91,1
Résultat opérationnel	**1 065,4**	**1 237,4**
Amortissements et frais et produits liés aux acquisitions	90,6	88,7
Pertes de valeur des *goodwill*	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	**1 156,0**	**1 326,1**
Charges liées aux restructurations ajustées(1)	64,0	30,9
Résultat opérationnel ajusté récurrent	**1 220,0**	**1 357,0**

(1) Les charges liées aux restructurations ajustées sont définies comme les charges liées aux restructurations ajustées des réévaluations d'actifs pratiquées lors des acquisitions.

5.4.1 - Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé est en baisse de 7,9 % à 6 099,5 millions d'euros en 2020 contre 6 622,3 millions d'euros en 2019, qui se décompose ainsi :

- - 8,7 % d'évolution organique (à structure et taux de change constants) ;
- + 3,6 % dû à l'accroissement de périmètre lié aux acquisitions, avec en particulier les effets reports des acquisitions 2019 consolidées sur 12 mois en 2020 et notamment Universal Electric (Etats-Unis) pour 9 mois en 2019 ; et les premières consolidations en 2020 de Connectrac (Etats-Unis) pour 12 mois, Jobo Smartech (Chine) pour 12 mois et Focal Point (Etats-Unis) pour 10 mois ; et
- - 2,6 % 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 2019 ET 2020

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 2019 et 2020.

	Période de 12 mois close le 31 décembre					
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros sauf %)*	**2020**	**2019**	**Variation totale**	**Variation de périmètre**	**Croissance organique[1]**	**Effet change**
Europe	2 396,0	2 639,3	(9,2 %)	0,2 %	(7,9 %)	(1,5 %)
Amérique du Nord et Centrale	2 485,4	2 559,2	(2,9 %)	8,6 %	(8,7 %)	(2,1 %)
Reste du Monde	1 218,1	1 423,8	(14,4 %)	1,0 %	(10,3 %)	(5,6 %)
Total consolidé	**6 099,5**	**6 622,3**	**(7,9 %)**	**3,6 %**	**(8,7 %)**	**(2,6 %)**

(1) à structure et taux de change constants.

Les commentaires ci-après concernent le chiffre d'affaires par zone de destination.

Europe :

Le chiffre d'affaires dans la zone Europe est en baisse totale de - 9,2 % à 2 396,0 millions d'euros en 2020 contre 2 639,3 millions d'euros en 2019. Cette diminution des ventes résulte :

- d'une variation de périmètre positive de + 0,2 %,
- d'une variation des taux de change défavorable de - 1,5 %,
- d'une évolution organique du chiffre d'affaires de - 7,9 %.

Dans les pays matures d'Europe (33,3 % du chiffre d'affaires du Groupe), le chiffre d'affaires est en diminution de - 9,7 % par rapport à 2019. Cette évolution est principalement liée à la dégradation de l'environnement sanitaire et économique, particulièrement marquée au deuxième trimestre (- 31,8 %), et à un déstockage continu de la distribution.

Dans les nouvelles économies d'Europe, en dépit de la crise sanitaire, les ventes enregistrent une solide hausse organique de + 1,9 % sur l'ensemble de l'année, comprenant une progression à deux chiffres en Turquie et un retrait très limité en Europe de l'Est.

Amérique du Nord et Centrale :

Le chiffre d'affaires dans la zone Amérique du Nord et Centrale a diminué au total de - 2,9 % à 2 485,4 millions d'euros en 2020 contre 2 559,2 millions d'euros en 2019. Cette diminution du chiffre d'affaires résulte :

- d'une variation de périmètre de + 8,6 %,
- d'une variation des taux de change défavorable de - 2,1 %, et
- d'une évolution organique de - 8,7 %.

Aux Etats-Unis (37,8 % du chiffre d'affaires du Groupe), les ventes sont en diminution organique de - 7,8 % en 2020. Les bonnes dynamiques dans les *busways* et *PDUs* pour *datacenters* ou encore les offres destinées aux espaces résidentiels (interfaces utilisateurs et solutions d'infrastructures Audio-Vidéo) ne permettent pas de compenser les baisses d'activité enregistrées ailleurs.

Le chiffre d'affaires est par ailleurs en retrait marqué sur l'année au Canada et au Mexique.

Reste du Monde :

Le chiffre d'affaires dans la zone Reste du Monde atteint 1 218,1 millions d'euros en 2020 contre 1 423,8 millions d'euros en 2019, soit une baisse de - 14,4 % résultant :

- d'une variation de périmètre de + 1,0 %,
- d'une évolution défavorable des taux de change de - 5,6 %, et
- d'une évolution organique de - 10,3 % sur la période.

En Asie-Pacifique (13,1 % du chiffre d'affaires du Groupe), le chiffre d'affaires est en recul de - 7,1 % par rapport à 2019, particulièrement pénalisé par un retrait des ventes marqué en Inde en raison d'impacts sévères liés à la crise sanitaire sur une grande partie de l'année. Hors Inde, les ventes s'inscrivent à l'équilibre, comme en Chine ou en Australie.

En Amérique du Sud (3,4 % du chiffre d'affaires du Groupe), les ventes sont en baisse organique de - 14,3 % sur l'ensemble de l'année, avec des évolutions homogènes dans les principaux pays.

En Afrique et au Moyen-Orient (3,5 % du chiffre d'affaires du Groupe), le chiffre d'affaires recule de - 16,6 % en 2020.

5.4.1.2. TABLEAU DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ORIGINE ENTRE 2019 ET 2020

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires à tiers publié par zone d'**origine** de facturation entre 2019 et 2020 :

	Période de 12 mois close le 31 décembre					
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros sauf %)*	**2020**	**2019**	**Variation totale**	**Variation de périmètre**	**Croissance organique[1]**	**Effet change**
Europe	2 499,4	2 758,0	(9,4 %)	0,2 %	(8,1 %)	(1,5 %)
Amérique du Nord et Centrale	2 526,3	2 602,9	(2,9 %)	8,5 %	(8,7 %)	(2,1 %)
Reste du Monde	1 073,8	1 261,4	(14,9 %)	1,0 %	(10,1 %)	(6,2 %)
Total consolidé	**6 099,5**	**6 622,3**	**(7,9 %)**	**3,6 %**	**(8,7 %)**	**(2,6 %)**

(1) à structure et taux de change constants.

5.4.2 - Coût des ventes

Le coût des ventes consolidé a baissé de 8,4 % à 2 915,7 millions d'euros en 2020 contre 3 184,5 millions d'euros en 2019, principalement du fait :

- de la baisse du volume de matières premières et composants consommés en raison de la diminution de la production ;
- la baisse du prix des matières premières et composants en 2020 par rapport à 2019 ;
- les efforts continus de productivité et d'adaptation

très partiellement compensés par :

- la consolidation des nouvelles entités acquises.

Le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires s'est réduit passant de 48,1 % en 2019 à 47,8 % en 2020.

5.4.3 - Frais administratifs et commerciaux

Les frais administratifs et commerciaux sont en baisse de 5,5 % atteignant 1 666,5 millions d'euros en 2020 contre 1 764,4 millions d'euros en 2019, essentiellement du fait de :

- un renforcement des initiatives d'adaptation et de productivité.

très partiellement compensé par :

- la consolidation des nouvelles entités acquises

Les frais administratifs et commerciaux exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires sont en hausse à 27,3 % en 2020 contre 26,6 % en 2019.

5.4.4 - Frais de recherche et développement

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2020	31 décembre 2019
Frais de recherche et développement	(319,4)	(312,0)
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	11,2	3,3
Dotation aux amortissements des frais de développement capitalisés	27,9	27,2
Dépenses de recherche et développement avant frais de développement capitalisés	**(280,3)**	**(281,5)**
Frais de développement capitalisés	(28,3)	(35,3)
Dépenses de recherche et développement	**(308,6)**	**(316,8)**

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations Incorporelles », le Groupe a mis en œuvre un système interne de mesure et de comptabilisation des immobilisations incorporelles liés à des frais de développement immobilisables.

À ce titre, 28,3 millions d'euros de frais de développement ont été capitalisés en 2020 contre 35,3 millions d'euros en 2019.

Les charges d'amortissement des frais de développement capitalisés enregistrées au titre de 2020 s'élèvent à 27,9 millions d'euros contre 27,2 millions d'euros au titre de 2019.

Comme indiqué dans le précédent tableau, les frais de recherche et développement ont été de 319,4 millions d'euros en 2020 et 312,0 millions d'euros en 2019. 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 308,6 millions d'euros en 2020 (soit 5,1 % du chiffre d'affaires) contre 316,8 millions d'euros en 2019 (soit 4,8 % du chiffre d'affaires).

En 2020, les activités de recherche et développement ont employé plus de 2 600 personnes dans plus de vingt pays.

5.4.5 - Autres produits et charges opérationnels

En 2020, les autres produits et charges opérationnels se sont élevés à 132,5 millions d'euros contre 124,0 millions d'euros en 2019.

5.4.6 - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe est en baisse de 13,9 % à 1 065,4 millions d'euros en 2020 contre 1 237,4 millions d'euros en 2019. Cette diminution résulte :

- d'une baisse de 7,9 % du chiffre d'affaires ;
- d'une baisse de 8,4 % du coût des ventes ;
- d'une baisse de 4,4 % des frais administratifs, commerciaux et de recherche et développement ; et
- d'une augmentation des autres produits et charges opérationnels de 8,5 millions d'euros.

Au total, le résultat opérationnel exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 17,5 % en 2020 contre 18,7 % en 2019.

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 a baissé de 12,8 % à 1 156,0 millions d'euros en 2020 contre 1 326,1 millions d'euros en 2019 se décomposant de la façon suivante dans les différents secteurs opérationnels : (comme indiqué au 3.1, l'information financière consolidée des zones n'est pas le reflet de la performance financière de chaque marché national) :

- **Europe** / une baisse de 18,1 % pour atteindre 479,4 millions d'euros en 2020 contre 585,3 millions d'euros en 2019, représentant 19,2 % du chiffre d'affaires en 2020 contre 21,2 % en 2019 ;
- **Amérique du Nord et Centrale** : une baisse de 7,3 % pour atteindre 473,3 millions d'euros en 2020 contre 510,6 millions d'euros en 2019, représentant 18,7 % du chiffre d'affaires en 2020 contre 19,6 % en 2019 ; et
- **Reste du Monde** : une baisse de 11,7 % pour atteindre 203,3 millions d'euros en 2020 contre 230,2 millions d'euros en 2019, représentant 18,9 % du chiffre d'affaires en 2020 contre 18,2 % en 2019.

En 2020, la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2019) s'établit à 19,1 % du chiffre d'affaires, soit -0,9 point par rapport à 2019 (20,0 %) Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée du Groupe ressort à 19,0 % du chiffre d'affaires en 2020.

5.4.8 - Frais financiers nets

Les frais financiers nets correspondent principalement aux frais financiers des Obligations Yankee, des emprunts obligataires émis en 2012, 2015, 2017, 2018, 2019 et 2020, et des autres emprunts bancaires (voir paragraphe 5.5.2 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 99,3 millions d'euros en 2020 contre 91,1 millions d'euros en 2019. Les produits financiers s'élèvent à 6,1 millions d'euros en 2020 contre 11,9 millions d'euros en 2019.

Les frais financiers nets sont en hausse de 14,0 millions d'euros en 2020 par rapport à la même période de 2019 pour représenter 1,5 % du chiffre d'affaires en 2020 contre 1,2 % pour la même période de 2019.

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 10,3 millions d'euros en 2020 contre des pertes de change de 2,0 millions d'euros en 2019.

5.4.10 - Impôts sur le résultat

En 2020 Legrand a enregistré un résultat avant impôts de 961,9 millions d'euros, en baisse par rapport à 2019 où il était ressorti à 1 156,2 millions d'euros.

La charge d'impôts sur le résultat consolidé s'élève à 279,2 millions d'euros en 2020 contre 318,3 millions d'euros en 2019.

Le taux effectif d'imposition s'établit à 29,0 % en 2020 contre 27,5 % sur la même période de 2019.

5.4.11 - Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe ressort à 681,2 millions d'euros en 2020 en baisse de 153,6 millions d'euros par rapport au résultat net part du Groupe de 2019 soit - 18,4 % reflétant principalement :

- une baisse de 172,0 millions d'euros du résultat opérationnel ;
- une augmentation de 14,0 millions d'euros des frais financiers nets ;
- une augmentation de 8,3 millions d'euros des pertes de change ;
- une baisse de 39,1 millions d'euros du montant de l'impôt sur le résultat ;
- une hausse de 1,1 million d'euros du résultat des entités mises en équivalence
- une diminution de 0,6 million d'euros du résultat des intérêts minoritaires.

5.5.- FLUX DE TRESORERIE ET ENDETTEMENT

5.5.1 - Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019 :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Flux de trésorerie des opérations courantes	1 161,9	1 239,4
Flux de trésorerie des opérations d'investissements*	(850,4)	(656,4)
Flux de trésorerie des opérations financières	823,7	98,6
Effet net des conversions sur la trésorerie	(54,4)	6,8
Variation nette de la trésorerie	**1 080,8**	**688,4**
** dont dépenses d'investissement et frais de développement capitalisés*	*(155,1)*	*(202,2)*

Pour une analyse détaillée des flux de trésorerie, les lecteurs sont invités à se référer au tableau des flux de trésorerie consolidés figurant dans les états financiers consolidés de la Société mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

5.5.1.1. FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES

Les flux de trésorerie des opérations courantes se soldent par une ressource de 1 161,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre une ressource de 1 239,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 soit une diminution de 77,5 millions d'euros.

Cette baisse est due à la baisse de 113,0 millions de la marge brute d'autofinancement (définie comme les flux de trésorerie des opérations courantes plus la variation du besoin en fonds de roulement) qui atteint 1 108,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 à comparer à 1 221,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 partiellement compensée par la variation du besoin en fonds de roulement qui s'est traduite par une génération de trésorerie de 53,2 millions d'euros en 2020 à comparer à une génération de trésorerie de 17,7 millions en 2019.

5.5.1.2. FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissements en 2020 se sont élevés à 850,4 millions d'euros contre 656,4 millions d'euros en 2019.

Cette hausse est due aux acquisitions de filiales partiellement compensée par la baisse des investissements industriels.

Le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) s'est élevé à 721,2 millions d'euros au cours de l'exercice 2020 contre 452,7 millions d'euros au cours de l'exercice 2019.

Les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 155,1 millions d'euros au cours de la période close le 31 décembre 2020 (dont 28,3 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés) soit une baisse de 23,3% par rapport aux investissements et aux frais de développement capitalisés de 202,2 millions d'euros au cours de la période close le 31 décembre 2019 (dont 35,3 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 823,7 millions d'euros en 2020 incluant principalement le versement de dividendes pour un montant de 357,4 millions d'euros et des remboursements de financement long terme pour 84,2 millions d'euros plus que compensés par la souscription de nouveaux financements long terme pour 600,4 millions d'euros et l'augmentation de financements court terme pour 694,1 millions d'euros.

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 billets de trésorerie et des concours bancaires courants) s'élève à 5 394,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 4 191,6 millions d'euros au 31 décembre 2019.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 2 791,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 1 710,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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 2 602,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 2 480,7 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le ratio de l'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés est d'environ 53 % au 31 décembre 2020 à comparer avec un ratio de 49 % au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2020, l'endettement brut total comprend :

- 3 500,0 millions d'euros au titre des emprunts obligataires émis en avril 2012 (400 millions d'euros), décembre 2015 (300 millions d'euros), juillet 2017 (1 milliard d'euros), octobre 2017 (400 millions d'euros), mars 2018 (400 millions d'euros), juin 2019 (400 millions d'euros) et mai 2020 (600 millions d'euros) ;
- 1 200,0 millions d'euros de titres négociables à court terme ;
- 302,7 millions d'euros au titre des Obligations *Yankee* ;
- 278,3 millions d'euros de dettes financières de locations ; et
- 113,5 millions d'euros au titre des autres dettes essentiellement des emprunts et des découverts bancaires diminué des coûts d'émission de la dette.

L'échéancier de remboursement de la partie non courante de ces emprunts ainsi que la description des contrats de financement du Groupe figurent à la note 4.6.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

5.6.- INVESTISSEMENTS

Les investissements prennent en compte la capitalisation d'un certain nombre de frais de développement conformément à la norme IAS 38.

En 2020, les investissements et les frais de développement capitalisés ont représenté 155,1 millions d'euros, soit 2,5 % du chiffre d'affaires consolidé contre 202,2 millions d'euros en 2019, soit 3,1 % du chiffre d'affaires.

Les dépenses d'investissement sont largement consacrées aux produits nouveaux mais également à la productivité et aux moyens commerciaux. Dans le même temps le Groupe poursuit de nombreuses initiatives industrielles visant à maîtriser ses capitaux employés.

5.7.- ENGAGEMENTS HORS BILAN

Le Groupe n'a contracté aucun engagement hors bilan qui a ou pourrait raisonnablement avoir un effet présent ou futur sur sa situation financière, ses revenus et dépenses, ses résultats, son résultat opérationnel, ses liquidités, ses dépenses d'investissement industriel ou ses réserves et qui pourrait présenter un risque pour les investisseurs (voir la note 5.3 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel). Il n'existe par ailleurs aucun engagement hors-bilan significatif donné en relation avec la croissance externe.

5.8.- 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 67 % du chiffre d'affaires en 2020 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 2016 à 2020, exprimées en euro par rapport au dollar américain. Ces informations sont communiquées à titre indicatif et ne sont pas représentatives des taux de change utilisés par Legrand pour préparer ses états financiers consolidés :

(en euro par dollar américain)	Taux de clôture	Taux moyen[1]	Plus haut	Plus bas
2016	0,95	0,90	0,96	0,87
2017	0,83	0,89	0,96	0,83
2018	0,87	0,85	0,88	0,81
2019	0,89	0,89	0,92	0,87
2020	0,81	0,88	0,94	0,81

(1) Le taux moyen de l'euro est calculé sur la moyenne des données mensuelles pour la période annuelle concernée.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 5.1.2.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel pour une description de la gestion du risque de change.

5.9.- 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 d'enregistrement universel.

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 d'enregistrement universel.

5.10.- RESUME 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 d'enregistrement universel, et en particulier la note 1.2.3.

5.11.- NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS

Les principales normes et interprétations publiées par l'IASB et applicables de manière obligatoire au 1er janvier 2020 ont concerné les normes suivantes :

- Amendement à IFRS 16 – Contrats de location.
- Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition de l'importance relative.

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 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

5.12.- INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Le Groupe poursuivra en 2021 sa stratégie de développement rentable, durable et responsable.

Tenant compte des projections macroéconomiques actuelles, encore très incertaines, et sous réserve d'une amélioration progressive du contexte sanitaire mondial, Legrand se fixe pour objectifs en 2021 :

- une croissance organique de ses ventes comprise entre + 1 % et + 6 % ;
- un effet d'accroissement total du périmètre de consolidation sur le chiffre d'affaires d'au moins + 3 % ;
- une marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2020) comprise entre 19,2 % et 20,2 % du chiffre d'affaires ;
- un taux d'achèvement 2021 de sa feuille de route RSE d'au moins 100 %

5.13.- RESULTATS FINANCIERS CONSOLIDES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros sauf nombre d'actions, résultats par action et nombre de salariés)	2016	2017	2018	2019	2020
Capital en fin de période					
Capital social	1 069,3	1 067,2	1 070,0	1 069,1	1 069,8
Nombre d'actions	267 327 374	266 805 751	267 495 149	267 276 128	267 447 746
Résultats globaux					
Chiffre d'affaires	5 018,9	5 520,8	5 997,2	6 622,3	6 099,5
Résultat avant impôts, amortissements et dépréciations	1 025,1	1 154,8	1 281,3	1 462,8	1 296,2
Impôts sur le résultat	(218,6)	(224,2)	(301,3)	(318,3)	(279,2)
Résultat des entités mises en équivalence	(1,3)	(1,5)	(0,4)	(1,8)	(0,7)
Résultat net de la période	630,2	713,2	772,4	836,1	682,0
Montant des dividendes versés	307,1	317,1	336,8	357,1	357,4
Résultats par action[1]					
Résultat avant impôts, amortissements et dépréciations	3,848	4,334	4,801	5,482	4,852
Résultat net part du Groupe	2,359	2,669	2,892	3,129	2,550
Dividende versé par action ordinaire	1,15	1,19	1,26	1,34	1,34
Personnel					
Nombre de salariés en fin de période	32 722	34 105	34 384	34 955	32 954
Charges de personnel	1 299,1	1 411,3	1 512,3	1 641,6	1 597,9

(1) Les résultats par action sont calculés sur la base du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, soit 266 395 359 actions en 2016, 266 432 980 actions en 2017, 266 878 862 actions en 2018, 266 833 977 actions en 2019 et 267 172 454 actions en 2020.

5.14.- INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

Les informations financières sélectionnées pour les exercices clos les 31 décembre 2020, 2019 et 2018 ont été établies sur la base des états financiers consolidés préparés conformément aux normes IFRS figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel et toute autre information financière mentionnée dans une autre section du présent document d'enregistrement universel.

(en millions d'euros sauf %)	2020	2019	2018
Chiffre d'affaires	**6 099,5**	**6 622,3**	**5 997,2**
croissance totale	(7,9 %)	10,4 %	8,6 %
croissance à périmètre et taux de change constants	(8,7 %)	2,6 %	4,9 %
EBITDA[1]	**1 399,7**	**1 544,0**	**1 346,2**
EBITDA récurrent[2]	1 457,6	1 574,9	1 374,1
Résultat opérationnel ajusté[3]	**1 156,0**	**1 326,1**	**1 212,1**
en pourcentage du chiffre d'affaires	19,0 %	20,0 %	20,2 %
Résultat opérationnel ajusté récurrent[2]	1 220,0	1 357,0	1 237,8
Résultat net part du Groupe ajusté	**681,2**	**834,8**	**771,7**
en pourcentage du chiffre d'affaires	11,2 %	12,6 %	12,9 %
Résultat net de la période[4]	**682,0**	**836,1**	**772,4**
en pourcentage du chiffre d'affaires	11,2 %	12,6 %	12,9 %
***Cash flow* libre[5]**	**1 029,1**	**1 044,3**	**746,3**
en pourcentage du chiffre d'affaires	16,9 %	15,8 %	12,4 %
***Cash flow* libre normalisé[6]**	**1 034,2**	**1 009,8**	**893,5**
en pourcentage du chiffre d'affaires	17,0 %	15,2 %	14,9 %
Dette financière nette au 31 décembre[7]	**2 602,8**	**2 480,7**	**2 296,6**

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

(5) 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.

(6) 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.

(7) 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.

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

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Résultat net de la période	**682,0**	**836,1**	**772,4**
Résultat des entités mises en équivalence	0,7	1,8	0,4
Impôts sur le résultat	279,2	318,3	301,3
(Gains) pertes de change	10,3	2,0	(2,2)
Produits financiers	(6,1)	(11,9)	(12,0)
Charges financières	99,3	91,1	79,1
Résultat opérationnel	**1 065,4**	**1 237,4**	**1 139,0**
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	187,4	183,3	100,9
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (y compris frais de développement capitalisés) et reversement des réévaluations de stocks de Milestone	146,9	123,3	106,3
Pertes de valeur des *goodwill*	0,0	0,0	0,0
EBITDA	**1 399,7**	**1 544,0**	**1 346,2**
Charges liées aux restructurations	57,9	30,9	27,9
EBITDA récurrent	**1 457,6**	**1 574,9**	**1 374,1**

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

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Résultat net de la période	**682,0**	**836,1**	**772,4**
Résultat des entités mises en équivalence	0,7	1,8	0,4
Impôts sur le résultat	279,2	318,3	301,3
(Gains) pertes de change	10,3	2,0	(2,2)
Produits financiers	(6,1)	(11,9)	(12,0)
Charges financières	99,3	91,1	79,1
Résultat opérationnel	**1 065,4**	**1 237,4**	**1 139,0**
Amortissements et frais et produits liés aux acquisitions	90,6	88,7	73,1
Pertes de valeur des *goodwill*	0,0	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	**1 156,0**	**1 326,1**	**1 212,1**
Charges liées aux restructurations ajustées[(1)]	64,0	30,9	25,7
Résultat opérationnel ajusté récurrent	**1 220,0**	**1 357,0**	**1 237,8**

(1) Les charges liées aux restructurations ajustées sont définies comme les charges liées aux restructurations ajustées des réévaluations d'actifs pratiquées lors des acquisitions.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation des dépenses de recherche et développement avec les frais de recherche et développement :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Frais de recherche et développement	**(319,4)**	**(312,0)**	**(276,5)**
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	11,2	3,3	(3,9)
Dotation aux amortissements des frais de développement capitalisés	27,9	27,2	28,5
Dépenses de recherche et développement avant frais de développement capitalisés	**(280,3)**	**(281,5)**	**(251,9)**
Frais de développement capitalisés	(28,3)	(35,3)	(33,7)
Dépenses de recherche et développement	**(308,6)**	**(316,8)**	**(285,6)**

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)	2020	2019	2018
Flux de trésorerie des opérations courantes	**1 161,9**	**1 239,4**	**925,3**
Produit résultant des cessions d'actifs	22,3	7,1	5,3
Investissements	(126,8)	(166,9)	(150,6)
Frais de développement capitalisés	(28,3)	(35,3)	(33,7)
***Cash flow* libre**	**1 029,1**	**1 044,3**	**746,3**
Hausse (baisse) du besoin en fonds de roulement	(53,2)	(17,7)	175,2
(Hausse) baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	58,3	(16,8)	(28,0)
***Cash flow* libre normalisé**	**1 034,2**	**1 009,8**	**893,5**

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

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Emprunts non courants	4 073,8	3 575,4	2 918,6
Emprunts courants	1 320,7	616,2	400,5
Trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement	(2 791,7)	(1 710,9)	(1 022,5)
Dette financière nette	**2 602,8**	**2 480,7**	**2 296,6**

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

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Capital social	1 069,8	1 069,1	1 070,0
Réserves	4 788,3	4 486,6	4 051,8
Réserves de conversion	(962,3)	(453,5)	(530,6)
Capitaux propres revenant au Groupe	**4 895,8**	**5 102,2**	**4 591,2**

6

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

6.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ **188**

6.1.1 - Conseil d'administration 188
6.1.2 - Administrateur Référent 206
6.1.3 - Comités spécialisés du Conseil d'administration 207
6.1.4 - Direction générale de la Société 217
6.1.5 - Contrats de services 219

6.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX **220**

6.2.1 - Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021 220
6.2.2 - Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux 233
6.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société 259
6.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux 259
6.2.5 - Eléments de rémunération des mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires 259

6.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIETE

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Afep et du Medef tel que révisé en janvier 2020 (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.

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et à l'article 27.1 du Code de Gouvernement d'Entreprise, la Société estime que ses pratiques se conforment à l'ensemble des recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

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 [1] 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 trois ans [2]. Elle prend fin 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 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 500 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 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 et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale ;
- **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** (l'« **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.

(1) Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration peuvent être consultés sur le site Internet de la Société www.legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES / Gouvernement d'entreprise / Accueil ».
(2) La durée du mandat d'administrateur a été ramenée de quatre ans à trois ans à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 (seizième résolution). Cette modification ne s'applique qu'aux nominations et aux renouvellements de mandats décidés à compter de ladite Assemblée.

Sa nomination est obligatoire si les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne. Parmi ses attributions, il peut, le cas échéant, convoquer directement le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.1.2 du présent document d'enregistrement universel pour connaître le détail de l'ensemble des missions et moyens de l'Administrateur Référent ;

- **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 courir 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

Le tableau ci-après présente de façon synthétique la composition du Conseil d'administration au 17 mars 2021 :

		Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil				Participation à des comités du Conseil			
	au 17 mars 2021	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nb de mandats dans des sociétés cotées(1)	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Audit	Nominations et gouvernance	Rémunérations	Stratégie / RSE
Dirigeants mandataires sociaux	Angeles Garcia-Poveda *(Présidente)*	50	F	Espagnole	4 800	0	X	25/05/2012	AG 2023	8				●
	Benoît Coquart *(Directeur Général)*	47	M	Française	46 212	0		27/05/2020	AG 2023	<1				
Administrateurs	Olivier Bazil	74	M	Française	2 085 299	0		10/12/2002	AG 2022	18		●		●
	Isabelle Boccon-Gibod	52	F	Française	1 000	2	X	21/05/2016	AG 2023	4	●			●
	Christel Bories	56	F	Française	1 470	1	X	25/05/2012	AG 2023	8	●			P
	Edward A. Gilhuly	61	M	Américaine	119 712	1	X	30/05/2018	AG 2022	2				●
	Patrick Koller	62	M	Franco-allemande	1 000	1	X	30/05/2018	AG 2022	2		●	●	
	Michel Landel *(Administrateur référent)*	69	M	Française	500	0	X	29/05/2019	AG 2023	1		P	●	
	Annalisa Loustau Elia	55	F	Italienne	1 340	2	X	25/05/2013	AG 2021	7			P	
	Éliane Rouyer-Chevalier	68	F	Française	1 350	1	X	26/05/2011	AG 2023	9	P		●	
	Gilles Schnepp	62	M	Française	2 415 082	4		10/12/2002	AG 2022	18				●
Administrateurs représentant les salariés	Sophie Bourdais	53	F	Française	620	0		04/11/2020	AG 2023	<1			●	
	Philippe Jeulin	63	M	Française	0	0		26/06/2018	AG 2022	2	●			

(1) Le mandat exercé au sein de la Société n'est pas pris en compte dans le calcul.

AG : Assemblée Générale. ● *: membre d'un comité.* *P : Président(e) d'un comité.*

À la date du présent document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration est composé de 13 membres dont la Présidente du Conseil d'administration, l'Administrateur Référent et deux administrateurs représentant les salariés. Les biographies des administrateurs de la Société figurent à l'annexe 3 du rapport de gestion sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 du présent document d'enregistrement universel.

Administrateurs représentant les salariés

En application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 19 mars 2018 s'est prononcé sur les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés. Il a fait le choix d'une désignation par le Comité central d'entreprise, devenu Comité social et économique central.

Ainsi, Monsieur Philippe Jeulin a été désigné par le Comité central d'entreprise pour occuper la fonction d'administrateur représentant les salariés à compter du 26 juin 2018. Cependant, à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (la « **Loi Pacte** »), les règles entourant les modalités de participation des administrateurs représentant les salariés au Conseil ont été modifiées. Dans sa rédaction antérieure, l'article L. 225-27-1 du Code de commerce exigeait que le nombre d'administrateurs représentant les salariés soit au moins égal à un lorsque le nombre d'administrateurs nommés en Assemblée Générale était inférieur à 12 et au moins égal à deux lorsque ce nombre était supérieur à 12. La Loi Pacte a abaissé le seuil à partir duquel la nomination d'un second administrateur est requise, ce seuil passant de 12 administrateurs à huit.

Le nombre d'administrateurs au sein du Conseil d'administration de la Société étant supérieur à huit[1], le Comité social et économique central du 30 septembre 2020 a désigné Madame Sophie Bourdais comme seconde administratrice représentant les salariés.

Les administrateurs désignés en qualité de représentants des salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs. À ce titre, ils sont soumis à l'ensemble des dispositions du règlement intérieur régissant les droits et obligations des administrateurs.

Représentants du Comité social et économique central

Deux représentants du Comité social et économique central assistent également aux réunions du Conseil d'administration avec voix consultative.

Echelonnement du renouvellement des mandats des administrateurs

Depuis 2011, un échelonnement du renouvellement des mandats des administrateurs est en place. Ainsi, un mandat d'administrateur arrive à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 26 mai 2021. Par la suite, cinq mandats d'administrateurs arriveront à échéance en 2022, sept mandats arriveront à échéance en 2023 et enfin, un mandat arrivera à échéance en 2024[2].

Absence de condamnation et de conflits d'intérêts

À la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel 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, une liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire au cours des cinq dernières années ;
- n'a fait l'objet d'une mise en cause 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.

Il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu desquels les mandataires sociaux de la Société ont été sélectionnés comme tels. Il n'existe pas de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles de déontologie boursière de la Société, des règles statutaires et des obligations de conservation d'actions applicables aux dirigeants mandataires sociaux.

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 à la Charte des administrateurs, les administrateurs s'engagent :

- à 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

(1) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans ce calcul.
(2) Cet échelonnement tient compte de la modification de la durée de mandat d'administrateur décidée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2020. La nouvelle durée est applicable à toute nomination ou tout renouvellement intervenant à compter du 27 mai 2020.

correspondante conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, et

- 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. Ce document prévoit en effet que l'Administrateur Référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts. Pour cela, il exerce une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts. Il est également informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. Il doit ensuite en faire part au Conseil d'administration, de même qu'il est tenu de lui faire part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même.

Aucun conflit d'intérêts, même potentiel, n'a été porté à la connaissance de l'Administrateur Référent ou du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020.

En outre, le Président du Conseil d'administration de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et de la gouvernance et le Conseil d'administration de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur.

Un Conseil d'administration composé à 75 % d'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, un administrateur indépendant ne doit pas :

- être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ou du Groupe,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société, ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :
  - significatif de la Société ou de son Groupe, ou
  - pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité[1] ;
- 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 la Société depuis plus de douze ans, la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervenant à la date des douze ans ;
- être dirigeant mandataire social non exécutif et percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence ;
- être un actionnaire important de la Société participant à son contrôle.

Cependant, dès lors qu'un administrateur représente un actionnaire de la Société, détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité des nominations et de la gouvernance, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant. Pour cela, il tient 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.

(1) L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le Conseil d'administration. Les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) sont explicités dans le présent document d'enregistrement universel.

Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant le critère des relations d'affaires entre la Société et ses administrateurs

À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des administrateurs, le Comité des nominations et de la gouvernance puis le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 mars 2021, ont analysé les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe d'une part et chaque administrateur ou les entreprises auxquelles ils sont associés (en tant que client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou conseil) d'autre part.

Afin de préparer l'évaluation, le Comité des nominations et de la gouvernance avait adressé aux administrateurs un questionnaire d'indépendance. Le comité a ensuite procédé à l'analyse de la situation de chaque administrateur au regard des réponses communiquées, avec les objectifs suivants :

- déterminer l'existence d'une relation d'affaires ;
- puis, le cas échéant, évaluer la nature significative ou non de cette relation, par l'application de critères qualitatifs (contexte, historique et organisation de la relation, pouvoirs respectifs des parties) ainsi que de critères quantitatifs (matérialité de la relation pour les parties).

Les examens auxquels il a été procédé ont révélé qu'aucun des administrateurs n'entretenait de relations d'affaires avec Legrand.

Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant les autres critères d'indépendance

Le Conseil d'administration du 17 mars 2021 a examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance rappelés précédemment. Il a considéré, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, que Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories, Angeles Garcia-Poveda, Annalisa Loustau Elia et Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Messieurs Edward A. Gilhuly, Patrick Koller et Michel Landel pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants :

	Angeles Garcia-Poveda	Olivier Bazil	Benoît Coquart	Isabelle Boccon-Gibod	Christel Bories	Edward A. Gilhuly	Patrick Koller	Michel Landel	Annalisa Loustau Elia	Éliane Rouyer-Chevalier	Gilles Schnepp
Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	●	●	X	●	●	●	●	●	●	●	X
Mandats croisés	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Relations d'affaires significatives	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lien familial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Commissaire aux comptes	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Durée de mandat supérieure à 12 ans	●	X	●	●	●	●	●	●	●	●	X
Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	X
Statut de l'actionnaire important	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● : *représente un critère d'indépendance satisfait.*

X : représente un critère d'indépendance non satisfait.

La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élève ainsi à 75 %[1]. Ce taux est supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise pour les sociétés non contrôlées.

En ce qui concerne les comités spécialisés du Conseil :

- le Comité d'audit est composé de quatre membres, dont trois indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants[2]. 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 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 des rémunérations est composé de cinq membres dont quatre indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants[2]. Cette composition est en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les administrateurs indépendants soient majoritaires au sein du comité ;
- le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de six membres dont quatre administrateurs indépendants, soit une proportion de 66,67 % d'administrateurs indépendants.

En ce qui concerne l'Administrateur Référent, sa désignation est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que l'Administrateur Référent soit indépendant. A cet égard, le lecteur est également invité à se référer au paragraphe 6.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

Cumul des mandats des administrateurs

Le règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle que chacun des administrateurs doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. A ce titre, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. Par ailleurs, le Code de commerce prévoit qu'une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats d'administrateur de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. Sur la base des informations transmises par les administrateurs, l'ensemble des administrateurs respectent ces règles relatives au cumul des mandats.

Processus de sélection des administrateurs

Processus de sélection des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale

Le processus de sélection des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale se déroule de la manière suivante :

- le Conseil d'administration fixe les objectifs d'évolution de sa composition ;
- le Comité des nominations et de la gouvernance est assisté par un conseil de recrutement afin d'identifier les profils correspondants aux objectifs fixés par le Conseil d'administration ;
- le Président du Conseil d'administration et le Président du Comité des nominations et la gouvernance font une première sélection de candidats avec qui ils prennent contact individuellement ;
- les candidats retenus s'entretiennent ensuite avec les autres membres du Comité des nominations et la gouvernance ainsi que le *management* ;
- le Comité des nominations et de la gouvernance délibère sur les résultats de ces entretiens et soumet ses recommandations au Conseil d'administration.

Processus de sélection des administrateurs représentant les salariés

Les administrateurs représentant les salariés sont désignés par Comité social et économique central.

(1) Les administrateurs représentant les salariés, ne sont pas pris en compte, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, dans le calcul du taux d'indépendance. Le taux est calculé sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2021 du renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia et de la nomination de Monsieur Jean-Marc Chéry en qualité d'administrateur indépendant.
(2) Les administrateurs représentant les salariés, ne sont pas pris en compte, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, dans le calcul du taux d'indépendance.

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2020

Au cours de l'exercice 2020, les évolutions dans la composition du Conseil d'administration ont été les suivantes :

Départ	Nomination	Renouvellement
Néant	Benoît Coquart (27 mai 2020) Sophie Bourdais (4 novembre 2020)	Angeles Garcia-Poveda (27 mai 2020) Isabelle Boccon-Gibod (27 mai 2020) Christel Bories (27 mai 2020)

Mandats d'administrateur arrivés à échéance en 2020

Les mandats d'administrateurs de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda sont arrivés à échéance en 2020. Elles ont souhaité se porter candidates à leur propre succession.

Madame Isabelle Boccon-Gibod, administratrice de la Société depuis 2016, est membre du Comité d'audit et du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale. Elle apporte à la Société son expérience au sein de directions générales de groupes internationaux ainsi que son expertise en matière stratégique et en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Madame Christel Bories, administratrice de la Société depuis 2012, est Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et membre du Comité d'audit. La Société bénéficie de ses expériences au sein de directions générales de sociétés cotées industrielles et de son expertise en matière de questions stratégiques.

Madame Angeles Garcia-Poveda, administratrice de la Société depuis 2012, a été, quant à elle, Administratrice Référente, Présidente du Comité des nominations et la gouvernance et Présidente du Comité des rémunérations jusqu'au 1er juillet 2020. Elle est membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale. Elle dispose de compétence tant en matière de rémunération / gouvernance qu'en matière stratégique.

Le 27 février 2020, le Conseil d'administration a approuvé une évolution de la gouvernance de la Société. Il a nommé Madame Angeles Garcia-Poveda à la Présidence du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2020, sous réserve du renouvellement de son mandat à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020.

Pour toutes ces raisons, le Conseil d'administration du 19 mars 2020 a souhaité proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 27 mai 2020 de renouveler le mandat de ces trois administratrices pour une durée de trois ans. Les actionnaires se sont prononcés en faveur de ces renouvellements.

Nomination d'un administrateur en 2020

Par ailleurs, afin d'enrichir sa composition, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a souhaité soumettre la candidature de Monsieur Benoît Coquart en qualité d'administrateur à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 27 mai 2020. Le Conseil a considéré que l'importante expérience de Monsieur Benoît Coquart au sein du Groupe constituerait un atout précieux pour le Conseil d'administration. Les actionnaires se sont prononcés en faveur de cette nomination.

Entrée en fonction du second administrateur représentant les salariés en 2020

Le Comité social et économique central du 30 septembre 2020 a désigné Madame Sophie Bourdais comme seconde administratrice représentant les salariés.

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2021

Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2021

Le mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia arrive à échéance en 2021. Elle a souhaité se porter candidate à sa propre succession.

Madame Annalisa Loustau Elia, administratrice de la Société depuis 2013, est Présidente du Comité des rémunérations. Elle fait bénéficier la Société de son expérience en *marketing* et développement produits dans les secteurs d'activités du luxe, du commerce de détail et de la grande consommation. Sa nationalité italienne et sa connaissance du marché italien apporte également une perspective utile compte tenu de l'importance du Groupe en Italie.

Au cours de sa séance du 17 mars 2021, le Conseil d'administration a renouvelé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, son évaluation de la qualité d'indépendance de Madame Annalisa Loustau Elia. Selon cette évaluation (i) il n'existe pas de relations d'affaires significatives entre Madame Annalisa Loustau Elia et Legrand et (ii) Madame Annalisa Loustau Elia peut être qualifiée d'administratrice indépendante. Le Conseil d'administration a, par ailleurs, procédé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, à l'analyse du nombre de mandats

extérieurs à la Société de Madame Annalisa Loustau Elia. Cette analyse a révélé que ce nombre était conforme aux règles du Code de commerce et du Code de Gouvernement d'Entreprise. Madame Annalisa Loustau Elia dispose ainsi du temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions.

Le Conseil d'administration a ainsi décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 26 mai 2021 de renouveler le mandat de Madame Annalisa Loustau Elia, pour une durée de trois ans. A ce titre, le lecteur est invité à se référer à l'exposé des motifs et au projet des résolutions, disponible sur le site Internet de la Société www.legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES / Assemblées Générales / Assemblée Générale Mixte 2021 ».

Nomination d'un administrateur indépendant en 2021

Afin d'enrichir sa composition, le Conseil d'administration a recommandé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la nomination de Monsieur Jean-Marc Chéry en qualité d'administrateur indépendant.

Cette proposition de nomination s'inscrit dans le cadre d'un processus externe de recrutement de nouveaux administrateurs conduit en 2021. A l'issue de ce processus, la nomination de Monsieur Jean-Marc Chéry a été approuvée par le Comité des nominations et de la gouvernance du 10 mars 2021 et par le Conseil d'administration du 17 mars 2021.

Par son expérience de dirigeant d'un grand groupe industriel coté, il a été jugé que Monsieur Jean-Marc Chéry pourrait utilement contribuer aux travaux du Conseil d'administration.

Au cours de sa séance du 17 mars 2021, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, examiné la situation individuelle de Monsieur Jean-Marc Chéry et constaté (i) qu'il n'existait pas de relations d'affaires significatives entre Jean-Marc Chéry et Legrand et (ii) que Monsieur Jean-Marc Chéry pouvait être qualifié d'administrateur indépendant. Le Conseil d'administration s'est également assuré qu'il disposerait du temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions, son nombre de mandats extérieurs à la Société étant conforme aux règles du Code de commerce et du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Le Conseil d'administration a ainsi décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 26 mai 2021 la nomination de Monsieur Jean-Marc Chéry en qualité d'administrateur indépendant, pour une durée de trois ans. A ce titre, le lecteur est invité à se référer à l'exposé des motifs et au projet des résolutions, disponible sur le site Internet de la Société www.legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES / Assemblées Générales / Assemblée Générale Mixte 2021 ».

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 mixité, l'internationalisation, la diversité des compétences, des expériences internationales et des expertises et l'indépendance de ses membres. Cela permet 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 du 26 mai 2021 du renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia et de la nomination de Monsieur Jean-Marc Chéry, parmi les 14 membres (dont deux administrateurs représentant les salariés) composant le Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 26 mai 2021, il convient de noter la présence de :

- cinq femmes, soit une proportion de 42 %[1], ce qui est supérieur au ratio minimum des dispositions du Code de commerce (40 % à compter de 2017) ;
- neuf administrateurs indépendants, soit un ratio de 75 %[1], ce qui est supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise;
- cinq nationalités différentes (américaine, espagnole, italienne, franco-allemande, française).

Au titre de l'année 2020, le Conseil d'administration a estimé que les compétences des administrateurs étaient variées et complémentaires. Des profils variés et complémentaires sont présents au sein du Conseil d'administration avec des expertises stratégiques, financières, de responsabilité sociétale de l'entreprise (la « **RSE** »), de gestion des risques, de communication financière, de gestion des talents et de *marketing*. En outre, la participation au Conseil d'administration d'anciens membres de la Direction générale de Legrand garantit au Conseil d'administration une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement.

Depuis 2017, Legrand est classé dans le premier quart des sociétés du CAC 40 ayant les meilleures pratiques de gouvernance selon l'indice « CAC 40 Governance »[2].

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le Conseil d'administration a considéré que sa composition était satisfaisante en 2020 au regard des critères de diversité examinés. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toute évolution potentielle qui pourrait être en cohérence avec le développement et le dynamisme du Groupe.

Sur ces bases, le Conseil d'administration a choisi d'apporter son soutien au renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia qui s'est portée candidate à sa propre succession.

(1) Les administrateurs représentant les salariés, ne sont 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.
(2) L'indice « CAC 40 Governance » a été lancé par Euronext en partenariat avec Vigeo Eiris.

Mixité au sein du Conseil et des comités spécialisés

- Le Conseil d'administration comprend cinq femmes sur 12 administrateurs, soit une proportion de 42 %[1].
- Le Conseil est présidé par une administratrice indépendante depuis le 1er juillet 2020.
- Trois comités spécialisés sur quatre sont présidés par une administratrice indépendante.

6.1.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de la Société est doté, conformément aux statuts, d'un règlement intérieur. Il a 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.

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 la Société. Le Conseil d'administration se prononce sur le mode de direction de la Société. Le Conseil d'administration peut décider de créer en son sein des 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. Les comités exercent leur activité sous sa responsabilité, sans préjudice des compétences propres du Conseil. Ces derniers ne peuvent jamais être déléguées aux comités.

Sa stratégie et son action s'inscrivent dans le cadre du développement durable de l'entreprise. Ainsi, il s'attache à promouvoir la création de valeur par la Société à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

À ce titre, le Conseil a notamment pour mission :

- d'examiner et d'approuver l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre effective par la Direction générale ;
- pour les opérations visées ci-dessous, de les proposer aux actionnaires lorsque ces opérations sont 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 remboursement volontaire anticipé de tout prêt, avance ou crédit d'un montant supérieur à 100 millions d'euros,
  - création de joint-venture(s) ou acquisition d'activité(s) au-delà de 100 millions d'euros, acquisition de toute participation ou activité ou 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, cession de toute participation ou activité portant sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
  - 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),

6

(1) Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte, conformément aux dispositions légales, dans le calcul du ratio minimum d'administrateurs d'un même sexe. Le taux est calculé sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2021 du renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia et de la nomination de Monsieur Jean-Marc Chéry en qualité d'administrateur indépendant.

- toute création de droits de vote double, ou toute modification des droits de vote attachés aux actions de la Société,
- proposition de nomination de tout nouveau membre du Conseil d'administration,
- toute nouvelle admission aux négociations des titres de la Société sur un autre marché réglementé autre que le marché d'Euronext ou de tout instrument financier émis par la Société,
- dépôt de bilan, désignation d'un mandataire *ad hoc*, liquidation, toute dissolution volontaire ou mise en liquidation amiable de la Société, et toute décision ayant pour conséquence la mise en œuvre d'une procédure collective ou la nomination d'un mandataire *ad hoc* à l'encontre de celle-ci,
- toute proposition de décision emportant modification des statuts de la Société,
- en cas de litige, la conclusion de tout traité ou transaction, ou l'acceptation de tout compromis, dès lors que les montants en jeu dépassent 100 millions d'euros,
- octroi de toute sûreté portant sur les biens sociaux, dès lors que l'obligation garantie ou l'actif donné en garantie porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
- de façon générale, toute opération significative d'un montant supérieur à 100 millions d'euros se situant hors de la stratégie annoncée de Legrand ;

- d'examiner et d'approuver le compte rendu d'activité du Conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- d'examiner et d'approuver, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- de procéder à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et proposer des renouvellements ou des nominations d'administrateurs à l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- de débattre des performances des dirigeants mandataires sociaux, hors la présence des intéressés, de déterminer sur proposition du Comité des rémunérations, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de répartir la rémunération allouée aux administrateurs ;
- de délibérer sur les projets de plans d'options et d'actions gratuites et toute autre forme de rémunération en actions ou de rémunération indexée ou liée à des actions ;
- de veiller à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ainsi que sur ses perspectives à long terme ;
- d'examiner régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence ;
- de s'assurer, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ;
- de s'assurer que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- d'approuver le rapport de gestion incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération.

Le Conseil d'administration est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration. Il en rend compte à l'Assemblée Générale. Le Président du Conseil d'administration 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 et à s'exprimer en son nom[1].

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 peut demander au Directeur Général ou à tout responsable, et particulièrement au responsable de la fonction de gestion des risques, toute information propre à éclairer le Conseil d'administration et ses comités dans l'accomplissement de leur mission.

Relations entre le Conseil d'administration et les actionnaires

Suite à la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et dans le cadre de l'introduction d'une

(1) Sauf circonstances exceptionnelles, et hormis dans le cas où une mission particulière ou un mandat spécifique est confié par le Conseil à un autre administrateur.

nouvelle recommandation en juin 2018 au sein du Code de Gouvernement d'Entreprise, il a été décidé de confier la mission de dialogue sur les sujets de gouvernance entre le Conseil d'administration et les actionnaires au Président du Conseil d'administration, accompagné du Directeur des Relations Investisseurs. En fonction des thèmes abordés, la présence de membres du *management* peut être envisagée.

En cas d'indisponibilité du Président du Conseil d'administration, cette mission de dialogue peut être confiée par le Conseil d'administration à l'Administrateur Référent, suivant les mêmes modalités (accompagnement du Directeur des Relations Investisseurs et membres du *management* en fonction des thèmes abordés). Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Président du Conseil d'administration (ou l'Administrateur Référent) rend compte au Conseil d'administration de cette mission.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum cinq fois par an. Les membres du Conseil d'administration sont convoqués aux séances du Conseil par le Président du Conseil d'administration, ou en cas d'empêchement de ce dernier, par le Vice-Président.

L'Administrateur Référent, peut également :

- demander au Président de convoquer le Conseil d'administration, ou
- 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 ces demandes.

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.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société précise que les convocations, qui peuvent être transmises par le secrétaire du Conseil d'administration, sont faites par lettre, courrier électronique ou verbalement. Les réunions se tiennent au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation, en France ou à l'étranger.

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 pas assister aux réunions du Conseil d'administration, le Président s'efforce d'organiser la tenue de la réunion par les moyens visés aux 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 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 des moyens de télécommunication, représentés, excusés ou absents. Les procurations qui doivent être transmises par lettre ou par courrier électronique, sont annexées au registre de présence.

Procès-verbaux de chaque séance

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis, signés et conservés conformément aux dispositions réglementaires. Le procès-verbal de chaque séance indique :

- le nom des administrateurs présents, physiquement ou par des 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. Cela implique une revue du fonctionnement des comités spécialisés du Conseil. Il en rend compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci (voir paragraphe 6.1.1.3 du présent document d'enregistrement universel).

L'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés est supervisée par l'Administrateur Référent.

Informations des administrateurs

Afin que les administrateurs puissent mener à bien les missions qui leur sont confiées, le Président du Conseil d'administration veille à leur communiquer, avant la réunion du Conseil d'administration, 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, les informations peuvent 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 RSE.

Formation des administrateurs

Chaque administrateur peut bénéficier, lors de sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités du Groupe, son activité, ses métiers et ses enjeux en matière de RSE. 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. Il est également ouvert à tout autre administrateur qui en ferait la demande.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que les administrateurs représentant les salariés ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat. Ainsi, différentes formations financières et juridiques ainsi que des entretiens avec les cadres dirigeants et opérationnels du Groupe seront organisés au cours de l'année 2021 à la suite de la désignation de Sophie Bourdais, administratrice représentant les salariés.

Enfin, des formations financières et juridiques à destination des représentants du Comité social et économique central assistant aux réunions du Conseil d'administration de la Société peuvent être organisées à leur demande.

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. Ces obligations résultent notamment des textes légaux ou réglementaires, des statuts, du règlement intérieur et de la Charte des administrateurs, 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 la Société. Il s'engage à défendre et à promouvoir les valeurs de la Société ;
- l'administrateur consacre 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'acquérir et de gérer de telles participations,
  - à tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris de sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères ; étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs doivent quant à eux recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée,
  - à être assidu et participer, lorsque cela est possible, à toutes les réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, des comités auxquels il appartient ;
- dans un souci de transparence, le rapport sur le gouvernement d'entreprise rend compte de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités ;
- l'administrateur veille à assister aux Assemblées Générales des actionnaires ;

- la Société recommande à chaque administrateur de faire progressivement, au cours de son 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,
  - le nombre d'actions détenu par chaque administrateur figure chaque année dans les informations relatives aux membres du Conseil transmises aux actionnaires ;
- l'administrateur est tenu à un devoir de loyauté et de diligence. À ce titre, l'administrateur s'engage :
  - à porter à la connaissance de l'Administrateur Référent et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts, même potentiel, et à s'abstenir d'assister aux débats et au vote de la délibération correspondante,
  - à ne pas s'engager à titre personnel dans des entreprises concurrentes de la Société, sans l'approbation du Conseil d'administration ;
- 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 à une réunion du Conseil d'administration 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 doit respecter les dispositions de la Charte de déontologie boursière de la Société.

Charte de déontologie boursière

Le Groupe a adopté en 2006 d'une Charte de déontologie boursière, disponible sur le site Internet de la Société www.legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES / Gouvernement d'entreprise / Accueil ». Cette Charte, est conforme au règlement n 596/2014 sur les abus de marché (le « **Règlement sur les abus de marché** »), entré en vigueur le 3 juillet 2016 ainsi qu'à la position-recommandation n° 2016-08 de l'AMF.

Cette Charte a été amendée lors de la réunion du Conseil d'administration du 9 novembre 2016. Elle a notamment pour objet de sensibiliser l'ensemble des salariés de la Société :

- aux 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 missions pour la Société, d'y avoir accès ;
- aux 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 ;
- aux règles d'interventions sur les titres de la Société et aux 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 ;
- aux sanctions encourues en cas de violation de ces règles.

La Charte de déontologie boursière prévoit également :

- la désignation du Déontologue, qui est 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 qui a été mis en place en 2016 dans le cadre de l'adoption par la Société d'une procédure interne de qualification et de publication de l'information privilégiée (le « **Comité MAR** »). 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 toute information financière et comptable de la Société qui, bien que ne constituant pas une information privilégiée au sens des critères définis par le Règlement sur les abus de marché, est considérée comme une information sensible et confidentielle, 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, toute transaction sur les titres Legrand :

- 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 le jour de bourse suivant la date à laquelle ces mêmes comptes sont rendus publics, et
- 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 définis par le Règlement sur les abus de marché, 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 de leur 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 définis par le Règlement sur les abus de marché, 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,
  - 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 au-delà d'un seuil de 20 000 euros par année civile, dans un délai de trois 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 est de la seule responsabilité de la personne concernée.

Charte interne relative à la qualification d'une convention

La Société dispose d'une Charte interne au Groupe relative à la qualification d'une convention. Cette Charte permet de qualifier les conventions conclues par la Société au moment de leur conclusion et ainsi de distinguer les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées de celles portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales. Elle est disponible sur le site Internet de la Société www.legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES / Gouvernement d'entreprise / Accueil ». Conformément aux nouvelles exigences légales en la matière, cette Charte a été mise à jour et adoptée par le Conseil d'administration du 6 mai 2020. Elle prévoit une procédure permettant à un comité *ad hoc* d'évaluer régulièrement les conditions de conclusion des conventions courantes conclues à des conditions normales au sein du Groupe. Les critères et modalités de cette procédure d'évaluation font l'objet d'une revue périodique par le Conseil d'administration.

6.1.1.3 TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2020

En 2020, le Conseil d'administration s'est réuni huit fois. La participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été très satisfaisante, le taux de présence pour l'année 2020 étant de 93 %.

Assiduité au Conseil d'Administration

	Taux d'assiduité (présence / nombre de réunions)	Nature de la participation	
		Physique	Visioconférence
Angeles Garcia-Poveda	100% (8/8)	25 %	75 %
Olivier Bazil	100% (8/8)	25 %	75 %
Isabelle Boccon-Gibod	75% (6/8)	33 %	67 %
Christel Bories	88% (7/8)	14 %	86 %
Sophie Bourdais	100% (1/1)	0 %	100 %
Benoît Coquart	100% (2/2)	50 %	50 %
Edward A. Gilhuly	63% (5/8)	0 %	100 %
Philippe Jeulin	100% (8/8)	12 %	88 %
Patrick Koller	100% (8/8)	25 %	75 %
Michel Landel	100% (8/8)	25 %	75 %
Annalisa Loustau Elia	100% (8/8)	25 %	75 %
Éliane Rouyer-Chevalier	100% (8/8)	25 %	75 %
Gilles Schnepp	100% (8/8)	25 %	75 %

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'administration 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 présence aux réunions des différents comités spécialisés est de 100 % pour l'année 2020. Les informations concernant ces comités spécialisés figurent au paragraphe 6.1.3 du présent document d'enregistrement universel.

Sujets traités par le Conseil d'administration en 2020

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 2019 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2020, des comptes semestriels consolidés et du rapport semestriel d'activité au 30 juin 2020, et des comptes consolidés au 30 septembre 2020,
  - 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 2020,
  - approbation du budget 2020 ;
- gouvernance :
  - compte rendu des travaux de l'Administrateur Référent,
  - 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 des mandats de trois administratrices et de la désignation d'une administratrice représentant les salariés,
  - revue de la composition des comités,
  - détermination des objectifs en matière de diversité dans la composition du Conseil d'administration,
  - évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités (synthèse et propositions),
  - modification de la Charte interne relative à la qualification d'une convention et mise en place d'une procédure d'évaluation des conventions courantes, en application de la loi Pacte,
  - revue des conventions réglementées,

- modification de la durée statutaire des mandats des administrateurs à trois années,
- conduite des évolutions de la gouvernance de la Société : nomination de Madame Angeles Garcia-Poveda à la Présidence du Conseil d'administration en remplacement de Monsieur Gilles Schnepp ; désignation de Monsieur Michel Landel en qualité d'Administrateur Référent ; nomination de Monsieur Michel Landel à la présidence du Comité des nominations et de la gouvernance et de Madame Annalisa Loustau Elia à la présidence du Comité des rémunérations ;

■ rémunérations :

- compte rendu des travaux du Comité des rémunérations, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
- rémunération des dirigeants mandataires sociaux,
- examen de la rémunération au titre de l'exercice 2019,
- détermination des principes de rémunération au titre de l'exercice 2020,
- plans d'intéressement long terme / plans d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions,
- mise en œuvre de la délégation consentie à la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018,
- approbation du règlement du plan d'actions de performance 2020, attribuées aux salariés du Groupe et au Directeur Général et primes d'intéressement long terme,
- approbation des attributions individuelles d'actions de performance aux salariés du Groupe et au Directeur Général,
- fixation de la quantité d'actions que le Directeur Général sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au titre de l'attribution d'actions de performance,
- rémunération allouée aux administrateurs : répartition au titre de l'exercice 2019,
- détermination de l'enveloppe de remboursement des frais des administrateurs ;

■ gestion financière de la Société :

- renouvellement annuel des autorisations de financement,
- renouvellement annuel des pouvoirs du Directeur Général en matière de cautions, avals et garanties,
- délégations au profit du Conseil d'administration proposées à l'Assemblée Générale,
- mise en œuvre de la délégation consentie à la quinzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 ;

■ 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,
- présentations, notamment lors du Séminaire stratégique annuel du Conseil d'administration, de sujets stratégiques,
- présentation des réalisations de la feuille de route RSE 2019-2021,
- participation à la définition de la raison d'être de la Société ;

■ gestion des risques :

- gestion du risque Covid-19,
- revue du dispositif de gestion des risques ;

■ préparation de l'Assemblée Générale Mixte annuelle du 27 mai 2020 :

- convocation de l'Assemblée Générale (fixation de l'ordre du jour et approbation des projets de résolutions),
- 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.

Séminaire stratégique annuel du Conseil d'administration

Chaque année, les administrateurs de Legrand ainsi que les représentants du Comité social et économique central qui assistent aux réunions du Conseil d'administration participent à un Séminaire stratégique organisé en France ou à l'étranger. Le programme de ce Séminaire stratégique permet aux administrateurs de mieux appréhender leur rôle d'administrateur et d'améliorer leur connaissance du Groupe, de son organisation, de ses produits et de ses marchés. Il permet également d'alimenter les débats sur la stratégie de la Société. En 2020, le Séminaire stratégique du Conseil s'est tenu en format digital et avait pour objet de présenter les *strategic business units* et les opérations du Groupe.

Axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration à la suite de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration

Depuis 2007, une évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités spécialisés est

réalisée chaque année afin de mesurer, comme le requiert le Code de Gouvernement d'Entreprise :

- les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés,
- la qualité de la préparation et des débats afférents aux questions importantes, et
- 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. Il en rend compte dans le document d'enregistrement universel 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. Ce cycle alterne une évaluation externe et des évaluations internes incluant ou non selon les années une évaluation de la contribution individuelle des administrateurs. Par ailleurs, lors de sa réunion du 19 mars 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé que l'évaluation externe inclurait désormais l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

En 2020, l'évaluation du Conseil d'administration et des comités spécialisés a été réalisée en interne sous la supervision de l'Administratrice Référente. Les administrateurs ont reçu un questionnaire et ont eu la possibilité de programmer des entretiens individuels avec l'Administratrice Référente. Le questionnaire comportait deux parties, une première partie étant consacrée à l'évaluation du fonctionnement d'ensemble du Conseil d'administration ainsi que de ses comités spécialisés et une seconde partie à l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs. 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 de la réunion du Conseil d'administration du 19 mars 2020.

En synthèse, il résulte de l'évaluation réalisée en 2020 au titre de 2019 que le fonctionnement du Conseil d'administration est très satisfaisant en particulier en ce qui concerne :

- le fonctionnement du Conseil et des comités, notamment en termes de tenue des séances et de délai de transmission des documents ;
- la composition du Conseil et des comités (diversité et nombre de membres) ;
- la qualité de l'information fournie par la Société pour l'exercice des missions des administrateurs ;
- les rendez-vous informels des administrateurs (réunions des administrateurs non-exécutifs, Séminaire stratégique annuel, dîners des administrateurs) qui permettent de renforcer la culture commune du Conseil d'administration ;
- la mise en place de la nouvelle plateforme du Conseil ; et
- la clarté de la définition et de la répartition des rôles entre le *management* et le Conseil.

Au cours de l'exercice 2020, les administrateurs ont formulé des recommandations afin de poursuivre le processus d'amélioration continu du fonctionnement du Conseil d'administration. Les recommandations et les réponses du *management* ont notamment été les suivantes :

- le souhait de consacrer plus de temps aux sujets stratégiques et opérationnels (par exemple, les opportunités proactives de croissance à plus long terme) :
  - en réponse, il a été convenu de dédier le Séminaire stratégique 2021 du Conseil d'administration aux orientations stratégiques ;
- la réduction de la durée des comptes-rendus des comités en séance de Conseil :
  - les comptes rendus des comités au Conseil ont été raccourcis et portent désormais essentiellement sur les débats et les questions soulevés au sein des comités ainsi que sur leurs recommandations ;
- l'approfondissement de la compréhension par les administrateurs des métiers du Groupe et leur dynamique ainsi que l'organisation d'une formation lors de chaque renouvellement de mandat ouverte à l'ensemble des administrateurs :
  - il a été décidé de poursuivre l'approfondissement de ces sujets en particulier à l'occasion du Séminaire stratégique 2021 du Conseil d'administration ainsi que de proposer des formations lors des renouvellements de mandats des administrateurs, auxquelles l'ensemble des administrateurs peut participer ;
- enfin, concernant le fonctionnement du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, le souhait (i) de dédier un point annuel en Conseil à la revue de la politique RSE du Groupe, (ii) d'améliorer l'information sur l'environnement concurrentiel du Groupe ainsi que (iii) de détailler davantage les hypothèses sous-jacentes sur les coûts et prix par géographie et par métier :
  - en réponse à la première recommandation : la revue de la politique RSE du Groupe est traitée lors des réunions du Conseil d'administration en mai mais il sera désormais consacré plus de temps à ce sujet. Concernant la seconde recommandation, les hypothèses sur les coûts et prix ont été présentées en détail lors du Comité de janvier 2021 dédié au budget 2021.

6.1.2 - Administrateur Référent

L'Autorité des marchés financiers dans son rapport 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants a recommandé d'instaurer l'obligation de désigner un administrateur référent lorsque les fonctions de président et de directeur général sont exercées par la même personne.

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.

Suite à la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général en 2018, il a été décidé de maintenir la fonction d'Administrateur Référent.

Le Conseil d'administration avait désigné, en 2013, Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité d'Administratrice Référente. Suite à la nomination de Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité de Présidente du Conseil d'administration, le 1er juillet 2020, le Conseil a décidé de confier la fonction d'Administrateur Référent à Monsieur Michel Landel, jusqu'à l'expiration de son mandat d'administrateur. Monsieur Michel Landel, administrateur indépendant, est également membre du Comité des rémunérations et Président du Comité des nominations et de la gouvernance de la Société.

6.1.2.1 MISSIONS DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

L'Administrateur Référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts ; l'Administrateur Référent 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. L'Administrateur Référent en fait part au Conseil d'administration, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même ;
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés ;
- présider et animer une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, au cours de laquelle est notamment réalisée l'évaluation des performances des dirigeants et est menée une réflexion sur l'avenir du *management* ;
- rendre compte au Président du Conseil d'administration des conclusions de la réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs ; et
- en cas d'indisponibilité du Président du Conseil d'administration et sur demande de ce dernier, assurer la mission de dialogue avec les actionnaires de la Société.

6.1.2.2 MOYENS DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'Administrateur Référent dispose de la faculté de :

- proposer si nécessaire l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil au Président du Conseil d'administration ;
- 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 il n'est pas membre.

L'Administrateur Référent 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'Administrateur Référent 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'Administrateur Référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

6.1.2.3 BILAN D'ACTIVITÉ DE L'ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE ET DE SON SUCCESSEUR, MONSIEUR MICHEL LANDEL, AU TITRE DE L'ANNÉE 2020

En 2020, Madame Angeles Garcia-Poveda a convoqué et présidé une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes de la Société. Au cours de cette réunion, les administrateurs ont abordé différents sujets, notamment : l'évaluation des performances du Directeur Général, l'étude de sa rémunération ou encore la revue des plans de succession. À l'occasion du processus annuel d'évaluation du fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés, les administrateurs ont été invités par l'Administratrice Référente à se prononcer sur la qualité des réunions des administrateurs non-exécutifs (calendrier, durée, etc.) et à évaluer la qualité et le contenu des débats qui y sont menés. À cette occasion, les administrateurs ont exprimé leur pleine satisfaction sur ces différents aspects.

En 2020, l'Administratrice Référente a également présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance du Directeur Général et les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux. Les débats se sont déroulés hors la présence de ces derniers.

L'Administratrice Référente est intervenue lors de l'Assemblée Générale de la Société le 27 mai 2020 et a présenté les éléments de la rémunération de Messieurs Gilles Schnepp et Benoît Coquart ainsi que la gouvernance du Groupe. Concernant la rémunération, l'Administratrice Référente a exposé :

- les éléments de la rémunération versés à Messieurs Gilles Schnepp et Benoît Coquart au titre de l'exercice 2019, et
- les politiques de rémunération attribuables au titre de l'exercice 2020 au Président du Conseil d'administration, aux administrateurs ainsi qu'au Directeur Général.

Concernant la gouvernance, Madame Angeles Garcia-Poveda a présenté aux actionnaires la composition du Conseil d'administration et son évolution, avec un focus sur son activité et celle de ses comités, ainsi que la diversité et l'équilibre de sa composition.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, le nouvel Administrateur Référent Monsieur Michel Landel, successeur de Madame Angeles Garcia-Poveda, a présenté au Conseil d'administration réuni le 17 mars 2021 le bilan d'activité au titre de 2020. Le Conseil d'administration a approuvé le rapport d'activité de l'Administrateur Référent, exprimant à cette occasion toute sa satisfaction pour les travaux accomplis.

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. Ces comités 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.

6.1.3.1 COMPOSITION DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

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. Cette durée 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. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent en être membres. Les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable. Le Président du Comité d'audit est désigné par les membres dudit Comité, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, parmi ses membres indépendants. Sa nomination doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'administration. La même procédure est applicable en cas de reconduction du Président du Comité d'audit dans ses fonctions.

En ce qui concerne le Comité des nominations et de la gouvernance, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent en être membres. Le Président du Comité des nominations et de la gouvernance est désigné par les membres dudit Comité, parmi ses membres indépendants.

En ce qui concerne le Comité des rémunérations, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent en être membres. Le Président du Comité des rémunérations est désigné par les membres dudit Comité, parmi ses membres indépendants, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

En ce qui concerne le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à six. Le Président du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est désigné par les membres dudit Comité et parmi eux, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

Composition actuelle des comités spécialisés

	Comités spécialisés du Conseil d'Administration			
	Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale
Angeles Garcia-Poveda				●
Olivier Bazil		●		●
Isabelle Boccon-Gibod	●			●
Christel Bories	●			P
Sophie Bourdais			●	
Edward A. Gilhuly				●
Philippe Jeulin	●			
Patrick Koller		●	●	
Michel Landel		P	●	
Annalisa Loustau Elia			P	
Éliane Rouyer-Chevalier	P		●	
Gilles Schnepp				●

● *: Membre d'un comité.*

P : Président(e) d'un comité.

En 2020, et jusqu'à la date du présent document d'enregistrement universel, les évolutions dans la composition des différents comités ont été les suivantes :

	Départ	Nomination	Renouvellement
Comité d'audit			Isabelle Boccon-Gibod (27 mai 2020) Christel Bories (27 mai 2020)
Comité des nominations et de la gouvernance	Angeles Garcia-Poveda (1er juillet 2020)	Michel Landel en qualité de Président (1er juillet 2020)	
Comité des rémunérations	Angeles Garcia-Poveda (1er juillet 2020)	Annalisa Loustau Elia en qualité de Présidente (1er juillet 2020) Sophie Bourdais (4 novembre 2020) Michel Landel (4 novembre 2020)	
Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale			Angeles Garcia-Poveda (27 mai 2020) Isabelle Boccon-Gibod (27 mai 2020) Christel Bories (27 mai 2020)

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration, dont trois sont indépendants :

- Madame Éliane Rouyer-Chevalier (administratrice indépendante, Présidente),
- Madame Isabelle Boccon-Gibod (administratrice indépendante),
- Madame Christel Bories (administratrice indépendante), et
- Monsieur Philippe Jeulin (administrateur représentant les salariés).

Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées à l'annexe 3 au rapport de gestion sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 du présent document d'enregistrement universel de la Société.

Le Comité d'audit est présidé par **Madame Éliane Rouyer-Chevalier** qui dispose de qualifications financières et comptables. Elle 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.

En outre, l'expérience de direction générale de groupes industriels de **Madame Christel Bories** bénéficie utilement au fonctionnement du Comité d'audit.

Enfin, compte tenu du profil, de l'intérêt pour les questions de cybersécurité et de l'expérience de **Monsieur Philippe Jeulin**, administrateur représentant les salariés, au sein de la Direction des systèmes d'information de la Société, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé de le nommer au sein du Comité d'audit, lors de sa réunion du 20 mars 2019.

Tous les membres du Comité d'audit étant indépendants[1], sa composition est conforme aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit d'au moins deux tiers.

Le Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration, dont deux administrateurs indépendants :

- Monsieur Michel Landel (administrateur indépendant, Président),
- Monsieur Olivier Bazil, et
- Monsieur Patrick Koller (administrateur indépendant).

(1) Les administrateurs représentant les salariés, ne sont pas pris en compte, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, dans le calcul du taux d'indépendance.

Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées à l'annexe 3 au rapport de gestion sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 du présent document d'enregistrement universel de la Société.

Depuis le 1er juillet 2020, le Comité des nominations et de la gouvernance est présidé par **Monsieur Michel Landel**. Il dispose d'une importante expérience de dirigeant et d'administrateur d'une société cotée du CAC 40. Il est reconnu pour ses engagements forts et précurseurs en matière de diversité et d'une manière plus générale, pour sa connaissance des sujets de responsabilité sociétale de l'entreprise. Par ailleurs, Monsieur Michel Landel a été Administrateur Référent et Président du Comité de la gouvernance d'une société du CAC 40.

Monsieur Olivier Bazil a une connaissance étendue du Groupe au sein duquel il a passé l'ensemble de sa carrière professionnelle. À ce titre, il connaît l'entreprise, son secteur d'activité et ses problématiques, ce qui est particulièrement utile aux travaux du Comité.

Monsieur Patrick Koller fait bénéficier le Comité de son expérience de direction générale et de conseil d'administration d'un grand groupe industriel coté.

Le Code de Gouvernement d'Entreprise recommande que le comité des nominations et de la gouvernance soit composé d'une majorité d'administrateurs indépendants. Avec deux administrateurs indépendants sur trois membres, la composition du Comité des nominations et de la gouvernance de la Société est ainsi conforme à cette préconisation.

Le Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est composé de cinq membres désignés par le Conseil d'administration, dont quatre sont indépendants :

- Madame Annalisa Loustau Elia (administratrice indépendante, Présidente),
- Madame Sophie Bourdais (administratrice représentant les salariés),
- Monsieur Patrick Koller (administrateur indépendant),
- Monsieur Michel Landel (administrateur indépendant), et
- Madame Éliane Rouyer-Chevalier (administratrice indépendante).

Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées à l'annexe 3 au rapport de gestion sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 du présent document d'enregistrement universel de la Société.

Depuis le 1er juillet 2020, le Comité des rémunérations est présidé par **Madame Annalisa Loustau Elia**. Ses compétences permettent d'évaluer les aspects extra-financiers et plus long terme de la performance (initiatives de croissance, *marketing*, etc.).

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a nommé **Madame Sophie Bourdais**, administratrice représentant les salariés, en qualité de membre du Comité des rémunérations.

Monsieur Patrick Koller fait bénéficier le Comité de son expérience de direction générale et de conseil d'administration d'un groupe industriel coté et de sa connaissance des pratiques de rémunération des sociétés cotées.

Monsieur Michel Landel a été désigné en qualité de membre du Comité des rémunérations par le Conseil d'administration du 4 novembre 2020. Ce dernier a considéré que l'expérience d'administrateur de groupes cotés de Monsieur Michel Landel et ses compétences en matière de gouvernance et de RSE apporteraient une contribution significative aux travaux du Comité.

Enfin, **Madame Éliane Rouyer-Chevalier** dispose d'une expertise en matière de RSE, composante importante de la rémunération des dirigeants du Groupe. Le Comité des rémunérations bénéficie de son expérience et de sa sensibilité dans les domaines de gouvernement d'entreprise.

Comme il est précisé au paragraphe « Mandats d'administrateurs arrivant à échéance en 2021 » ci-dessus, Madame Annalisa Loustau Elia a fait part de son intention de solliciter le renouvellement de son mandat d'administratrice. Son mandat arrive à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 26 mai 2021. Le Comité des nominations et de la gouvernance et le Conseil d'administration ont choisi d'apporter leur soutien au renouvellement de son mandat. En cas du renouvellement du mandat, il est envisagé de maintenir les fonctions de Madame Annalisa Loustau Elia au Comité des rémunérations.

Le Code de Gouvernement d'Entreprise recommande que le comité des rémunérations soit composé d'une majorité d'administrateurs indépendants. Avec un taux d'indépendance de 100 %, la composition du Comité des rémunérations de la Société est conforme à cette préconisation.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de six membres désignés par le Conseil d'administration, dont quatre sont indépendants :

- Madame Christel Bories (administratrice indépendante, Présidente),
- Monsieur Olivier Bazil,
- Madame Isabelle Boccon-Gibod (administratrice indépendante),
- Madame Angeles Garcia-Poveda (administratrice indépendante),

- Monsieur Edward A. Gilhuly (administrateur indépendant), et
- Monsieur Gilles Schnepp.

Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées à l'annexe 3 au rapport de gestion sur les comptes annuels du présent document d'enregistrement universel 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 est utile au fonctionnement du Comité.

Madame Isabelle Boccon-Gibod a été nommée au Comité dans un contexte d'accélération du développement du Groupe et d'importance croissante des thématiques liées à la RSE. Le Comité bénéficie de ses compétences financières et en matière de RSE.

Madame Angeles Garcia-Poveda apporte au Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale son expérience au sein des cabinets internationaux de conseil en stratégie et recherche de cadres.

Monsieur Edward A. Gilhuly apporte au Comité ses compétences en matière financière, de stratégie de croissance externe ainsi que sa connaissance des affaires outre-Atlantique, ce qui a une utilité compte tenu de l'exposition du Groupe aux Etats-Unis.

Enfin, **Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepp** apportent au Comité leur connaissance approfondie du Groupe et de son métier.

6.1.3.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 conformément aux règles ci-dessous, il peut en provoquer la réunion. 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, en tout autre lieu ou par visioconférence. Le secrétariat des comités est assuré par des personnes désignées par le président du comité ou en accord avec celui-ci.

Dans l'exercice de ses attributions, chaque comité peut, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration, et à charge d'en rendre compte au Conseil d'administration, prendre contact avec les principaux dirigeants de la Société. Les comités veillent à la qualité des comptes rendus d'activité au Conseil d'administration, qui doivent permettre à ce dernier d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le Comité d'audit

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration dont les dispositions sont rappelées ci-dessous. Les missions ainsi que les règles de fonctionnement du Comité d'audit de la Société ont été déterminées en tenant compte des conclusions du groupe de travail de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit de juillet 2010 et de l'ordonnance n 2016-315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Missions du Comité d'audit

Le Comité d'audit aide le Conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables, financières et extra-financières ainsi que du contrôle légal des comptes. Le Comité d'audit entend régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants. Si le Comité d'audit recourt à des experts extérieurs, il doit veiller à leur compétence et à leur indépendance.

En matière de contrôle interne et de gestion des risques, le Comité d'audit reçoit tout particulièrement comme mission du Conseil d'administration :

- de veiller à l'existence et au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- de prendre connaissance des informations relatives aux procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière figurant dans les 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 la Société 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 d'administration, le cas échéant ;
- de veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de la Société ;
- d'entendre le responsable de la RSE :
  - sur les risques, notamment en vue de la cartographie des risques RSE,
  - sur les conclusions de l'organisme tiers indépendant chargé de la revue des données extra-financières, et
  - sur la méthodologie de construction et d'analyse de la feuille de route RSE.

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 du règlement intérieur, l'exercice de ces missions peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de rémunération.

Lors des réunions du Comité d'audit consacrées à l'examen du processus d'élaboration de l'information comptable, financière et extra-financière et de son traitement, les Commissaires aux comptes rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux. Le Comité d'audit est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes et de l'audit interne en matière d'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il entend les responsables de l'audit, du contrôle interne et de la gestion 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 examiner 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 le *management*. Lors de cette présentation, le *management* décrit l'exposition aux risques y compris ceux de nature sociale et environnementale, 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 la Société, toute personne qui 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 suivant 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 (les « **SACC** ») ;
- en se faisant communiquer le rapport complémentaire au rapport d'audit ;
- en approuvant la fourniture par les Commissaires aux comptes des SACC, 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. Il doit rendre compte régulièrement au Conseil d'administration et au moins au moment de l'approbation des états financiers annuels et semestriels :

- de l'exercice de ses missions,
- des résultats de la mission de certification des comptes, et
- 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 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 d'administration 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 le *management* et par les actionnaires ;
- de préparer, sous la supervision de l'Administrateur Référent, les modalités de l'auto-évaluation périodique du 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 pouvoir proposer au Conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible ; le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux est revu annuellement entre le Président du Comité des nominations et de la gouvernance et le *management* ;
- 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.

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. Le cas échéant, il se réunit également 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. Il 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 d'administration 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. A cet effet, il prépare un rapport annuel d'activité soumis à l'approbation du Conseil d'administration et destiné à être inséré dans le document d'enregistrement universel et s'assure que toutes les informations requises par la loi en matière de rémunérations figurent de manière claire et complète dans le document d'enregistrement universel ;
- 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 de la rémunération allouée aux administrateurs 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 de ces rémunérations et de soumettre d'éventuelles propositions à ce sujet au Conseil d'administration ;
- de revoir les informations sur ce sujet dans le document d'enregistrement universel 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 relatives aux dispositifs de rémunération.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations 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. Il 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 d'administration 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. Il 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 d'administration 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 2020

Au cours de l'exercice 2020, le taux d'assiduité des administrateurs aux comités spécialisés s'élève à 100 %. Conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, le tableau ci-dessous détaille le taux d'assiduité individuelle de chaque administrateur.

Assiduité aux comités spécialisés

	Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale
Angeles Garcia-Poveda	Sans objet	100 %	100 %	100 %
Olivier Bazil	Sans objet	100 %	Sans objet	100 %
Isabelle Boccon-Gibod	100 %	Sans objet	Sans objet	100 %
Christel Bories	100 %	Sans objet	Sans objet	100 %
Sophie Bourdais	Sans objet	Sans objet	100 %	Sans objet
Edward A. Gilhuly	Sans objet	Sans objet	Sans objet	100 %
Philippe Jeulin	100%	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Patrick Koller	Sans objet	100 %	100 %	Sans objet
Michel Landel	Sans objet	100 %	100 %	Sans objet
Annalisa Loustau Elia	Sans objet	Sans objet	100 %	Sans objet
Éliane Rouyer-Chevalier	100 %	Sans objet	100 %	Sans objet
Gilles Schnepp	Sans objet	Sans objet	Sans objet	100 %

Travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2020

Le Comité d'audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2020, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- résultats de la Société :
  - revue des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2019,
  - revue du rapport de gestion consolidé,
  - revue des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2020, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2020 et du rapport financier semestriel ainsi que des comptes consolidés au 30 septembre 2020,
  - revue des travaux des Commissaires aux comptes au 31 décembre 2019 et au 30 juin 2020,
  - revue des éléments chiffrés des communiqués de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2020 et options comptables,
  - point sur les modalités de la distribution de dividende et ses conséquences sur les résolutions pour l'Assemblée Générale annuelle du 27 mai 2020 ;
- gestion des risques et contrôle interne :
  - revue de la démarche de gestion des risques du Groupe, du dispositif de gestion des risques, d'audit et de contrôle internes ainsi que des organisations et des ressources qui y sont associées,
  - revue de la partie procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière du rapport de gestion consolidé,
  - revue de la cartographie des risques,
  - point sur la cybersécurité ;
- audit et relations avec les auditeurs externes :
  - audit interne (synthèse 2019 et examen du plan d'audit 2020),
  - point trimestriel sur les missions d'audit interne et les fraudes (examen des synthèses d'audit et bilan des fraudes),
  - revue des missions des auditeurs externes, y compris les missions complémentaires,
  - revue du budget des honoraires des auditeurs externes,
  - examen des SACC ;
- autres :
  - présentation de la partie facteurs de risques du document d'enregistrement universel 2020 et de la déclaration de performance extra-financière 2020,
  - revue des prévisions de trésorerie du Groupe.

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 de la RSE. Le Comité d'audit s'est également entretenu avec les Commissaires aux comptes hors la présence des dirigeants de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance au cours de l'exercice 2020

Le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2020, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- composition du Conseil d'administration et de ses comités :
  - procédure de qualification des administrateurs indépendants,
  - examen annuel de la politique de diversité du Conseil d'administration,
  - recommandation en faveur du renouvellement des mandats d'administratrices de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda,
  - recommandation en faveur de la nomination de Monsieur Benoît Coquart,
  - recommandation concernant la composition du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance dans le cadre de l'évolution de gouvernance de la Société,
  - recommandation concernant la présidence du Comité des rémunérations et la désignation du nouveau Président du Comité des nominations et de la gouvernance de la Société,
  - recommandation concernant la réduction de quatre à deux du nombre de représentants du Comité Social et Economique Central au sein du Conseil d'administration,
  - recommandation en faveur de la modification de la durée statutaire des mandats des administrateurs à trois années ;
- 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 l'ensemble des postes clés du Groupe, ainsi que les fonctions de Directeur Général, de Président du Conseil d'administration et des administrateurs au sein du Conseil et des comités spécialisés.

- autres :
  - revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
  - point sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités menée en interne et incluant l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

Travaux du Comité des rémunérations au cours de l'exercice 2020

Le Comité des rémunérations s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2020, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- rémunérations des dirigeants mandataires sociaux :
  - revue de la structure globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux,
  - détermination de la rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019,
  - détermination de la rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2019,
  - détermination de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 ;
- plans d'intéressement long terme / plan d'actions de performance :
  - règlement du plan d'actions de performance 2020,
  - approbation des attributions individuelles d'actions de performance au Directeur Général et aux *managers* clés du Groupe,
  - fixation de la quantité d'actions que Directeur Général sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au titre de l'attribution d'actions de performance ;
- rémunération allouée aux administrateurs :
  - répartition au titre de l'exercice 2019,
  - détermination de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2020 ;
- frais des administrateurs :
  - proposition pour une enveloppe globale annuelle de remboursement.

Travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale au cours de l'exercice 2020

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2020, 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 2020,
  - approbation du budget 2020 ;
- RSE :
  - revue des indices RSE dans lesquels la Société est présente et analyse concurrentielle,
  - présentation des réalisations de la nouvelle feuille de route RSE 2019-2021,
  - revue des objectifs prioritaires pour 2020.

6.1.4 - Direction générale de la Société

6.1.4.1 IDENTITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration du 7 février 2018 a nommé Monsieur Benoît Coquart en qualité de Directeur Général. Le lecteur est invité à se référer à l'annexe 3 du rapport de gestion sur les comptes annuels du présent document d'enregistrement universel concernant la biographie de Monsieur Benoît Coquart.

Cumul des mandats

Le Code de Gouvernement d'Entreprise 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 étrangères. Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général, n'exerce pas d'autre mandat dans une autre société cotée française ou étrangère.

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.

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 de chaque Directeur Général Délégué. Ils ne peuvent excéder les pouvoirs 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, a opté pour le cumul des fonctions de Président et Directeur Général, assumées par Monsieur Gilles Schnepp. Ce mode de gouvernance avait été décidé dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société.

Monsieur Gilles Schnepp, lors de la séance du Conseil d'administration du 7 février 2018, a proposé au Conseil d'administration une évolution de la gouvernance du Groupe visant à poursuivre dans les meilleures conditions le développement de la Société. À ce titre, 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. Ce choix d'organisation est conforme aux meilleures pratiques de gouvernance. Il permet aux deux fonctions d'être pleinement exercées.

En conséquence, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 7 février 2018, a décidé de renouveler Monsieur Gilles Schnepp dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration, de recommander la reconduction de son mandat d'administrateur lors de l'Assemblée Générale du 30 mai 2018 et de nommer Monsieur Benoît Coquart en tant que Directeur Général de la Société. La nomination de Monsieur Benoît Coquart a permis de confier la Direction générale de Legrand à un profil jeune et expérimenté, connaissant parfaitement les enjeux du Groupe et de son industrie. Il a, depuis plus de 20 ans, démontré son *leadership* chez Legrand dans des responsabilités stratégiques et opérationnelles de premier plan.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 27 février 2020 relative à l'évolution de la gouvernance de la Société, a nommé Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité de Présidente du Conseil d'administration en remplacement de Monsieur Gilles Schnepp, avec effet au 1er juillet 2020. Il a décidé de maintenir le principe de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général.

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 présent document d'enregistrement universel.

6.1.4.4 COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée, de neuf 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 les Directions opérationnelles du Groupe.

À la date du présent document d'enregistrement universel, le Comité de Direction, qui comprend trois femmes en son sein, se compose de la manière suivante :

Nom	Fonction	Date d'entrée dans le Groupe
M. Benoît Coquart	Directeur Général	1997
Mme Karine Alquier-Caro	Directrice des Achats	2001
Mme Bénédicte Bahier	Directrice des Ressources Humaines	2007
M. Antoine Burel	Directeur Général Adjoint, Directeur des Opérations	1993
M. Jean-Luc Cartet	Directeur Asie Pacifique Afrique Moyen-Orient Amérique du Sud	1992
Mme Gloria Glang	Directrice de la Stratégie et du Développement	2019
M. Franck Lemery	Directeur Financier	1994
M. John Selldorff	Président Directeur Général de Legrand North & Central America	2002
M. Frédéric Xerri	Directeur Europe	1993

6.1.4.5 MIXITÉ AU SEIN DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR

Comme indiqué au paragraphe 4.3.4 du présent document d'enregistrement universel, la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont des engagements forts du Groupe. Le Groupe encourage la féminisation de l'encadrement et veut garantir aux femmes des conditions d'emploi équivalentes à celles des hommes. La promotion des femmes dans les postes clés du Groupe s'inscrit dans une continuité d'action par rapport aux dispositifs déjà mis en place depuis plusieurs années par le Groupe. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.3.4 du présent document d'enregistrement universel pour plus d'informations.

En ce qui concerne le Comité de Direction, l'amélioration de la féminisation du Comité a été entreprise, il y a plusieurs années, avec à fin 2020, un taux de 33 % en amélioration par rapport à 2018 (25 %). En complément, le Groupe s'est fixé l'objectif d'atteindre à fin 2030, un tiers de femmes dans les postes clés définis comme des postes de grade 20 et + selon la méthodologie du cabinet Hay. Entre 2019 et 2020, cette proportion est passée de 15,2 % à 17,5 %.

Enfin, pour alimenter la mixité dans les postes de l'encadrement supérieur, le Groupe a inscrit dans sa feuille de route RSE 2019-2021, une priorité visant à augmenter de 20 % le nombre de femmes tenant des postes « *managers* ». Ces postes sont définis comme étant des postes de grade 14 et + selon la méthodologie du cabinet Hay. Entre fin 2018 et fin 2020, ce taux est passé de 22,6 % à 24,8 %.

6.1.5 - Contrats de services

À la date du présent document d'enregistrement universel et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de services liant les membres des organes d'administration ou de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

6.2 - REMUNERATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

6.2.1 - Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021

La présente politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021 a été établie conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Elle fait partie du rapport sur le gouvernement d'entreprise qui se trouve à l'annexe 2 du présent document d'enregistrement universel.

6.2.1.1 OBJECTIFS, PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION ET DE MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION APPLICABLE A L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX

Objectifs et principes de la politique de rémunération

Dans le cadre de la détermination de la politique de rémunération, le Conseil d'administration prend en compte les principes suivants, issus du 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 respecte l'intérêt social de la Société et respecte les principes suivants :

- être en ligne avec les pratiques de marché pour des sociétés comparables,
- être adaptée à la stratégie et au contexte de la Société, et
- promouvoir la performance de la Société et sa compétitivité sur le moyen et long terme en intégrant des critères liés à la responsabilité sociale et environnementale.

Les principes qui sous-tendent la politique de rémunération des mandataires sociaux en 2021 restent fondamentalement inchangés par rapport à 2020. La croissance rentable, durable et responsable, 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 de rémunération de la Société :

- la rémunération totale doit être équilibrée et cohérente avec la stratégie commerciale 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, durable et responsable de la Société ;
- les critères de performance doivent être exigeants et correspondre aux facteurs clefs de croissance rentable, durable et responsable 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 RSE ;
- enfin, conformément à l'intérêt social, la politique de rémunération est simple et transparente, et garantit une certaine attractivité pour les mandataires sociaux tout en demeurant équitable et acceptable vis-à-vis des parties prenantes.

La politique de rémunération contribue ainsi à la stratégie commerciale et à la pérennité de la Société dans le respect de l'intérêt social.

Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération

Détermination de la politique de rémunération

Le Comité des rémunérations examine et formule des propositions au Conseil d'administration sur l'ensemble des éléments de rémunération, notamment sur sa part variable. Pour ce faire, le Comité procède à la définition des règles de fixation de cette part variable. Il veille à la cohérence de ces règles avec l'évaluation des performances des dirigeants mandataires sociaux, faite annuellement, et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, le Comité des rémunérations émet une recommandation sur l'enveloppe et le mode de répartition de cette rémunération. Le mode de répartition tient compte, conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, de la participation effective des administrateurs au Conseil et aux comités. Il comporte donc une part variable prépondérante.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie conformément aux pratiques de place sur la base de *benchmarks* au sein des sociétés du CAC 40. Elle est évaluée annuellement par le Comité des rémunérations.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux tient également compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société. En particulier, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations s'assure que la structure de rémunération des mandataires sociaux, et notamment celle du Directeur Général, soit cohérente avec celle applicable aux principaux cadres du Groupe. Autrement dit, elle doit être composée d'une rémunération fixe et d'une rémunération variable (annuelle et de long terme). Cependant, le Comité des rémunérations peut proposer et le Conseil d'administration peut arrêter des critères de performance de la rémunération de long terme distincts ou spécifiques pour les mandataires sociaux et les autres cadres du Groupe.

En ce qui concerne les critères de performance de la rémunération de long terme, les trois premiers critères de performance sont les mêmes pour l'ensemble des bénéficiaires.

En outre, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations a intégré dans les critères de la partie qualitative de la rémunération variable du Directeur Général des éléments liés aux conditions d'emploi des salariés du Groupe. Ainsi, sont évaluées au titre des critères généraux de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle du Directeur Général :

- les actions en faveur de la diversité et de la mixité professionnelle,
- les initiatives et le dialogue social.

Enfin, chaque année les ratios d'équité entre la rémunération du Directeur Général et celle des salariés de la Société conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sont présentés au Comité des rémunérations. Ils figurent par ailleurs au paragraphe 6.2.2.4 du présent document d'enregistrement universel.

Révision de la politique de rémunération

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux n'est revue qu'à intervalle de temps relativement long. Lors de cette revue, le Comité des rémunérations prend en compte l'évolution des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société pour faire ses recommandations au Conseil d'administration.

La politique de rémunération fixe des mandataires sociaux peut toutefois être réévaluée par le Conseil d'administration de manière anticipée. Cela peut inclure les cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité des mandataires sociaux ou de décalage du positionnement de la rémunération des mandataires sociaux par rapport à d'autres sociétés comparables.

La dernière réévaluation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été réalisée lors de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, en 2018. Comme indiqué au paragraphe 6.2.1.3 du présent document d'enregistrement universel, une réévaluation de la politique de rémunération du Directeur Général est prévue pour 2021.

Modification de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021

Concernant la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration applicable pour 2021, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration.

Concernant la politique de rémunération du Directeur Général applicable pour 2021, le Conseil d'administration du 17 mars 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé d'augmenter la rémunération fixe annuelle du Directeur Général de 700 000 à 900 000 euros afin de positionner la rémunération de ce dernier à un niveau cohérent et raisonnable par rapport au marché. Cette augmentation correspond à celle initialement prévue en 2020 mais non appliquée à la suite de la proposition de Monsieur Benoît Coquart d'y renoncer en raison de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19 et à la décision du Conseil d'administration de ne pas l'appliquer.

Concernant la rémunération de long terme, le Conseil d'administration sur proposition de Monsieur Benoît Coquart avait, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, décidé au titre de la politique 2020, de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020). La valeur cible de la rémunération de long terme au titre de la politique 2021 a été portée à 200 % de la rémunération fixe annuelle soit au niveau de 2019.

Concernant la politique de rémunération des administrateurs, le Conseil d'administration du 17 mars 2021, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de modifier les règles de répartition de la rémunération des administrateurs. Cette modification correspond à celle initialement prévue en 2020 mais non appliquée en raison de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19.

Mise en œuvre de la politique de rémunération

La politique de rémunération est mise en œuvre par le Conseil d'administration conformément aux résolutions votées par l'Assemblée Générale. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des

rémunérations, fixe annuellement les objectifs des critères de performance de la rémunération variable (annuelle et de long terme).

Gestion des conflits d'intérêts

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise et au règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil d'administration délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ces derniers.

En cas de situation de conflit d'intérêts potentiel pour la détermination de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux par le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration peut décider de confier ces travaux à un Comité *ad hoc*.

Méthodes d'évaluation de l'atteinte des critères de performance prévus pour la rémunération variable annuelle

Les deux premiers critères de **la partie quantifiable** de la rémunération variable annuelle sont la croissance organique du chiffre d'affaires et la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions. Ils sont alignés avec les objectifs publics de la Société. Ces objectifs sont habituellement communiqués au marché chaque année en février. Les critères sont donc transparents et mesurables.

Le troisième critère de la partie quantitative de la rémunération variable annuelle est lié à la croissance externe de Legrand. Il est mesuré par la croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre.

Le quatrième critère de la partie quantitative de la rémunération variable annuelle correspond au taux d'atteinte de la feuille de route RSE. Ce taux est audité par des organismes tiers indépendants.

Les critères de **la partie qualitative** de la rémunération variable annuelle sont les suivants :

- innovation et position concurrentielle :
  - innovation et R&D (nouveaux produits et process industriels),
  - évolution du chiffre d'affaires réalisé avec les produits du programme Eliot,
  - évolution des parts de marché relatives ;
- qualité de la croissance externe :
  - cohérence stratégique des acquisitions réalisées,
  - qualité du *pipeline* d'acquisitions,
  - attention portée aux multiples payés,
  - qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées ;
- développement durable & lutte contre le réchauffement climatique :
  - initiatives visant à réduire les émissions de CO_2,
  - évolution du chiffre d'affaires réalisé avec les solutions d'économie d'énergie,
  - intégration de Legrand dans les indices RSE de référence ,
  - nouvelles initiatives liées au développement durable ;
- critères généraux :
  - diversité et mixité,
  - gestion des risques,
  - initiatives et dialogue social.

L'atteinte des critères de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle relève de l'appréciation du Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. A ce titre, le Comité se base sur des éléments d'appréciation fournis par le *management*.

Méthodes d'évaluation de l'atteinte des critères de performance prévus pour la rémunération de long terme

Les deux premiers critères de la rémunération de long terme sont la moyenne sur trois ans de la croissance organique du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions. Ils sont alignés avec les objectifs publics de la Société. Ces objectifs sont habituellement communiqués au marché chaque année en février. Les critères sont donc transparents et mesurables.

Le troisième critère de la rémunération de long terme correspond au taux d'atteinte sur trois ans de la feuille de route RSE. Ce taux est audité par des organismes tiers indépendants.

Le quatrième critère de la rémunération de long terme est basé sur la performance du cours de bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40. Ce quatrième critère est transparent et mesurable.

Critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée aux administrateurs

Les critères de répartition de la rémunération des administrateurs sont décrits au paragraphe 6.2.1.4 du présent document d'enregistrement universel.

Modalités d'application de la politique de rémunération en cas de changement potentiel de gouvernance

En cas de changement de gouvernance, et notamment en cas de nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social, au cours de l'exercice 2021, les principes et éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération applicable pour 2021, lui seraient également applicables. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, se réserve la possibilité d'adapter le niveau ainsi que la structure de rémunération (notamment s'agissant de la

rémunération fixe) pour tenir compte de la situation du nouveau dirigeant mandataire social concerné et des responsabilités conférées par sa fonction.

Modalités d'application de la politique de rémunération en cas de circonstances exceptionnelles

En cas de circonstances exceptionnelles, conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, le Conseil d'administration pourra déroger à l'application des éléments de la politique de rémunération si certaines conditions sont remplies. Cela est possible si une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

L'adaptation de la politique de rémunération à des circonstances exceptionnelles sera décidée, sur proposition du Comité des rémunérations, par le Conseil d'administration et sera ensuite soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires. Elle devra être dûment motivée par le Conseil d'administration (le cas échéant, après avis, en tant que de besoin, d'un cabinet de conseil indépendant).

En 2020, le Conseil d'administration n'a pas souhaité faire usage de cette faculté. Toutefois, sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, le Conseil d'administration avait, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, décidé au titre de la politique de rémunération 2020, de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020) et de renoncer à l'augmentation du salaire fixe initialement prévue (passage de 700 000 à 900 000 euros). Les critères d'atteinte de la rémunération variable court terme et de la rémunération long terme sont eux restés inchangés. Les performances de l'année ont donc été appréciées par rapport aux objectifs de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle ajustée fixés et annoncés au marché en février 2020 soit avant la crise sanitaire et économique et qui avaient par la suite été suspendus.

6.2.1.2 POLITIQUE DE REMUNERATION DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

A – Mandat du Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Le Président est rééligible. Le Président du Conseil d'administration peut démissionner de ses fonctions à tout moment sans préavis.

Le Conseil d'administration peut le révoquer à tout moment de ses fonctions sans préavis. La durée du mandat de Président du Conseil d'administration est équivalente à la durée de son mandat d'administrateur, soit actuellement trois ans.

Madame Angeles Garcia-Poveda a été nommée Présidente du Conseil d'administration le 1er juillet 2020, en remplacement de Monsieur Gilles Schnepp. La Présidente du Conseil d'administration en fonction n'est liée par aucun contrat de travail ou de prestations de services avec la Société ou toute autre société du Groupe.

B – Rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021

La rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration est déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations. Elle est déterminée 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 du Conseil d'administration. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération sont les suivants :

- le rôle du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'organisation et de la direction des travaux du Conseil d'administration ;
- l'analyse, via des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40 ; et
- les compétences et l'expérience du Président du Conseil d'administration.

À ce titre, le Conseil d'administration du 17 mars 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations, a considéré que, comme pour l'exercice 2020, la structure de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021, consistait à lui verser, pour seul élément de rémunération, une rémunération fixe, sans aucune autre composante. Cette décision a été prise en tenant compte des pratiques de marché et conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise. Ledit Conseil d'administration du 17 mars 2021 a décidé que le montant de la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration, pour l'exercice 2021, s'élèverait à 625 000 euros.

Aucun autre élément de rémunération n'est prévu dans la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration. Autrement dit, la politique de rémunération ne prévoit aucune rémunération variable annuelle, aucune rémunération de long terme, aucune rémunération au titre du mandat d'administrateur de la Société, aucune rémunération exceptionnelle et aucun engagement visé par l'article R. 22-10-14 6° et 7° du Code de commerce. En outre, la politique de rémunération ne prévoit aucune indemnité de prise de fonction à l'occasion de la nomination d'un nouveau Président du Conseil d'administration.

6.2.1.3 POLITIQUE DE REMUNERATION DU DIRECTEUR GENERAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

A – Mandat du Directeur Général

Le Directeur Général est nommé par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration détermine la rémunération et la durée des fonctions du Directeur Général. Le Directeur Général doit toujours être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Le Directeur Général peut démissionner de ses fonctions à tout moment sans préavis. Le Conseil d'administration peut le révoquer à tout moment de ses fonctions sans préavis.

Monsieur Benoît Coquart a été nommé Directeur Général à compter du 8 février 2018 pour une durée indéterminée. Il a été également nommé en qualité d'administrateur de la Société lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2020. Le Directeur Général n'est lié par aucun contrat de travail ou de prestations de services avec la Société ou toute autre société du Groupe.

B – Structure globale de la rémunération attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2021

Sur recommandation du Comité des rémunérations, en prenant en compte les pratiques de marché et conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration définit la politique de rémunération du Directeur Général. Pour cela, il se base sur l'ensemble des critères et principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du présent chapitre.

Afin de garantir la compétitivité de la rémunération du Directeur Général, les éléments principaux pris en compte pour déterminer la structure globale de sa rémunération sont les suivants :

- le rôle clé du Directeur Général dans la conduite des affaires du Groupe ;
- l'analyse, via des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations des mandataires sociaux exécutifs des sociétés du CAC 40 ; et
- les compétences et l'expérience du Directeur Général.

La rémunération est constituée de trois composantes :

- la rémunération fixe annuelle ;
- la rémunération variable annuelle, liée à la performance financière et extra-financière annuelle ; et
- la rémunération de long terme, liée à la performance financière et extra-financière sur le long terme. Elle peut prendre, selon les années, la forme d'un ou plusieurs des instruments suivants (liste non limitative) :
  - des actions de performance,
  - des options de souscription ou d'achat d'actions (*stock-options*),
  - des unités de performance future versées en numéraire.

À cet égard, la rémunération fixe annuelle du Directeur Général est déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations. Elle est déterminée en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Directeur Général.

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration veille à ce que les mécanismes de rémunération de long terme aient pour objectif d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme. Il veille également à ce que ces mécanismes aient pour objectif de les fidéliser et de favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Le Conseil d'administration souhaite ainsi favoriser 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.

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté la structure de rémunération suivante applicable au Directeur Général pour l'exercice 2021 :

Composante	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement	Montant / Pondération en % de la rémunération fixe
Fixe	**Rémunérer l'étendue et le niveau de responsabilité**	Détermination par le Conseil d'administration, de manière équitable et compétitive sur recommandation du Comité des rémunérations en fonction : ■ du niveau de responsabilité ; ■ de l'expérience ; ■ des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 ; ■ des éventuels changements de rôle et de responsabilité.	900 000 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 : ■ ordre de grandeur de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe ; ■ objectifs annuels à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance ; ■ proportion entre quantifiable et qualitatif. ***Dont quantifiable (75 %) :*** structuré de façon à motiver l'atteinte des critères de performance précis et ambitieux : ■ financiers (croissance organique, marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, croissance externe) ; ■ extra-financiers (taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe). ***Dont qualitatif (25 %) :*** structuré de façon à prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance, la lutte contre le réchauffement climatique et la gestion des risques.	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe Valeur cible : 100 % de la rémunération fixe Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe
Long Terme	**Encourager 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, en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants : ■ objectifs à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance future. Déterminée après application d'une condition de présence et de 4 critères de performance exigeants (chacun comptant pour 1/4) mesurés sur trois ans : ■ objectif de croissance organique du chiffre d'affaires (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40 (différentiel de performance mesuré sur une période de 3 ans).	Valeur minimum : 0 % Valeur attribuée (valeur cible) : 200 % de la rémunération fixe Valeur maximum : 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future

Mise en œuvre de la politique de rémunération du Directeur Général au titre de 2021

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé des principes ci-dessous, concernant la politique de rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2021.

- **Une rémunération fixe annuelle dont le montant s'élève à 900 000 euros.**

Ce montant a été fixé par le Conseil d'administration du 17 mars 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations, sur la base d'analyses et d'études des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40. Le montant de la rémunération fixe annuelle du Directeur Général au titre de la politique de rémunération 2021 a été augmenté par rapport à celui appliqué au titre de la politique de rémunération 2020. Ce dernier s'élevait à 700 000 euros. Le Conseil d'administration a tenu compte du positionnement de la rémunération fixe 2020 du Directeur Général par rapport à un benchmark au sein des sociétés du CAC 40. Cette augmentation correspond à celle initialement prévue en 2020 mais non appliquée suite à la proposition de Monsieur Benoit Coquart de renoncer à cette augmentation et à la décision du Conseil d'administration du 10 avril 2020 de ne pas l'appliquer compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19.

Le montant de la rémunération fixe annuelle après augmentation se situe légèrement au-dessus du 1er décile du CAC 40 pour la rémunération fixe, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable par rapport au positionnement de Legrand dans cet indice.

- **Une rémunération variable annuelle dont la valeur cible a été fixée à 100 % de la rémunération fixe annuelle (3/4 quantifiable et 1/4 qualitatif).**

Elle peut varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs détaillés au paragraphe « Choix des critères de performance quantifiable de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs ».

- **Une rémunération de long terme sous forme de plans d'actions de performance.**

Concernant la rémunération de long terme, le Conseil d'administration sur proposition de Monsieur Benoît Coquart avait, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, décidé au titre de la politique 2020, de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020). La valeur cible de la rémunération de long terme au titre de la politique 2021 a été portée à 200 % de la rémunération fixe annuelle soit le niveau de 2019.

Cette rémunération donnera droit, le cas échéant, à l'attribution d'actions. Le nombre d'actions pourra 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 trois ans. Ces critères sont détaillés au paragraphe « Choix des critères de performance de la rémunération variable de long terme et méthode de fixation des objectifs » du présent chapitre.

L'augmentation de la partie fixe de la rémunération porte la rémunération totale cible à un montant situé entre le 1er décile et le 1er quartile du CAC 40, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable par rapport au positionnement de Legrand dans cet indice.

C – 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 2021

Rémunération variable annuelle du Directeur Général au titre de l'exercice 2021

Les principes de calcul de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2021 incluant les critères applicables et leur pondération figurent dans le tableau ci-dessous. Ils ont été déterminés par le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2021, sur proposition du Comité des rémunérations.

En application du II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à son approbation préalable par l'Assemblée Générale des actionnaires (vote « *ex post* »). La politique de rémunération ne prévoit pas la possibilité pour la Société de demander la restitution de la rémunération variable.

Le Conseil d'administration du 17 mars 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la nature et la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle établis pour l'exercice 2020.

.

Choix des critères de performance quantifiable de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs

Critère de performance	Raisons du choix de critère	Méthode de fixation des objectifs
Croissance organique du chiffre d'affaires	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).
Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Alignement avec les objectifs annuels publics	
Croissance externe	Cohérence avec le modèle de croissance du Groupe	Cohérence avec le modèle de croissance du Groupe (mesurée par la croissance sur l'année du chiffre d'affaires par effet de périmètre).
Taux d'atteinte de la feuille de route RSE	La feuille de route RSE est au cœur du modèle de développement du Groupe. Elle vise à assurer une croissance rentable, durable et responsable.	Cohérence avec les engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité sociétale dans le cadre de la feuille de route RSE du Groupe.

Critères et objectifs de la rémunération variable annuelle pour l'exercice 2021

				Min	Cible	Max
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2021	En % de la rémunération fixe	0 %	**15 %**	22,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 %	3,5 %	6 %
	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2021 (à périmètre 2020)	En % de la rémunération fixe	0 %	**40 %**	60 %
			Valeur de l'indicateur	19,2 %	19,7 %	20,2 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2021 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %
			Valeur de l'indicateur	70 %	100 %	130 %
	TOTAL QUANTIFIABLE			**0 %**	**75 %**	**112,5 %**
Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % de la rémunération fixe en cible	Innovation et position concurrentielle	• Innovation et Recherche & Développement (nouveaux produits et process industriels). • Évolution du chiffre d'affaires réalisé avec les produits du programme Eliot. • Évolution des parts de marché relatives.		0 %	**10 %**	15 %
	Qualité de la croissance externe	• Cohérence stratégique des acquisitions réalisées. • Qualité du *pipeline* d'acquisitions. • Attention portée aux multiples payés. • Qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées.		0 %	**5 %**	7,5 %
	Développement durable & lutte contre le réchauffement climatique	• Initiatives visant à réduire les émissions de CO_2. • Évolution du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions d'économie d'énergie. • Intégration de Legrand dans les indices de RSE de référence. • Nouvelles initiatives liées au développement durable.		0 %	**5 %**	7,5 %
	Critères généraux	• Diversité et mixité. • Gestion des risques. • Initiatives et dialogue social.		0 %	**5 %**	7,5 %
	TOTAL QUALITATIF			**0 %**	**25 %**	**37,5 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				**0 %**	**100 %**	**150 %**

6

Rémunération de long terme du Directeur Général au titre de l'exercice 2021

Au titre de l'exercice 2021, le Directeur Général bénéficie d'un plan d'actions de performance (le « **Plan Actions de Performance 2021** »). Sa mise en place a été décidée par le Conseil d'administration du 17 mars 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations.

L'attribution initiale sera convertie en actions lors du Conseil d'administration devant se tenir le 26 mai 2021, à l'issue de l'Assemblée Générale 2021. Elle correspond à 200 % de la rémunération fixe annuelle en valeur cible, avec une variation possible comprise entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction des critères de performance future.

La nature des critères de performance n'a pas été modifiée par rapport à la politique de rémunération 2020.

Choix des critères de performance de la rémunération variable de long terme et méthode de fixation des objectifs

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 est au cœur du modèle de Legrand et vise à assurer une croissance durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes.

Le quatrième critère est basé sur la performance du cours de bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40. 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'applique sur ce critère.

Les critères de performance proposés traduisent ainsi le modèle de la Société basé sur la croissance rentable, durable et responsable alignée avec l'intérêt des actionnaires. Ils sont transparents.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Objectif de la 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 celui de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans	1/4

Les critères de performance sont mesurés sur une période de trois ans. 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[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB[2] - 2 points)	Entre (BB[2] - 2 points) et BB[2]	Égale à BB[2]	Entre BB[2] et BH[3]	Égale à BH[3]	Entre BH[3] et (BH[3]+ 2 points)	Supérieure à (BH[3]+ 2 points)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2021

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2021	Égale à 1 %	Égale à 6 %
Année 2 : 2022	Communiquée au marché en février 2022	Communiquée au marché en février 2022
Année 3 : 2023	Communiquée au marché en février 2023	Communiquée au marché en février 2023
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB[2]	BH[3]

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

2) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB[2] - 50 bps)	Entre (BB[2] - 50 bps) et BB[2]	Égale à BB[2]	Entre BB[2] et BH[3]	Égale à BH[3]	Entre BH[3] et (BH[3]+ 50 bps)	Supérieure à (BH[3]+ 50 bps)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2021

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2021	Égale à 19,2 %	Égale à 20,2 %
Année 2 : 2022	Communiquée au marché en février 2022	Communiquée au marché en février 2022
Année 3 : 2023	Communiquée au marché en février 2023	Communiquée au marché en février 2023
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB[2]	BH[3]

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

3) Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

4) Performance du cours de bourse de Legrand

Taux de paiement[1]	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différence de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40[2]	Inférieur à 0 point	Égale 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 2021, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2021-2023 avec la méthode de calcul suivante :
- *performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3ème année du plan (2nd semestre 2023) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1ère année du plan (2nd semestre 2020), soit 69,82 € ;*
- *performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3ème année du plan (2nd semestre 2023) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1ère année du plan (2nd semestre 2020), soit 5 102,90 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. La période de conservation (supplémentaire) est de deux ans. À l'issue de la période d'acquisition des actions de performance attribuées en 2021, il sera procédé à la vérification des critères de performance et de la condition de présence. Pour cette dernière, les règles suivantes sont applicables :

- 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 *prorata temporis* de sa présence au cours de la période d'acquisition au sein de la Société ;
- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les ayants droit du Directeur Général pourront demander à ce que la propriété de la totalité des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration au Directeur Général leur soit transférée, dans le cadre légal, sans attendre l'expiration de la période d'acquisition ;
- en cas d'invalidité absolue du Directeur Général, au sens du droit français ou du pays de résidence de ce dernier, selon les dispositions du droit français, il pourra demander à ce que la propriété de la totalité des actions qui lui ont été initialement attribuées par le Conseil d'administration lui soit transférée sans attendre l'expiration de la période d'acquisition.

Obligation de conservation

En application de l'article L. 22-10-59 du Code de commerce précisé par le Code de Gouvernement d'Entreprise, le Directeur Général devra conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de ses fonctions, un pourcentage des actions attribuées, fixé par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a ainsi décidé que le Directeur Général sera soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions de performances acquises dans le cadre des plans d'actions de performance jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture

Aucun instrument de couverture des actions de performance n'a été mis en place par la Société. En outre, le Directeur Général a pris, quant à lui, l'engagement formel de n'utiliser aucun instrument de couverture pour les actions de performance qui lui ont été attribuées.

C – Autres éléments de rémunération

Rémunération au titre du mandat d'administrateur de la Société et de mandats au sein d'autres sociétés du Groupe

Aucune rémunération n'est allouée au Directeur Général au titre de son mandat d'administrateur de la Société.

Rémunération exceptionnelle

Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

Engagements visés par les dispositions du 4° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Régimes de retraite

Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies.

Le Directeur Général continue par ailleurs de bénéficier du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du Code général des impôts (le « **CGI** »). Le Directeur Général était affilié à ce régime avant sa nomination, et il continue à en bénéficier dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.

Le régime de retraite à cotisations définies 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 (AGIRC-ARRCO). Les droits sont constitués moyennant le versement de cotisations annuelles de 1,5 % des Tranches A, B et C, supportées pour moitié (0,75 %) par la Société et pour moitié par les bénéficiaires (0,75 %).

La cotisation de la Société au bénéfice du Directeur Général représenterait au titre de l'année 2021 un montant de 2 468 euros. Ce montant est donné à titre indicatif.

Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018. Il a été approuvé par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (huitième résolution).

Indemnités de départ

Le Directeur Général ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés »). Il n'en bénéficie pas même en cas de changement de contrôle de la Société.

Clause de non-concurrence

Compte tenu du profil du 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. Aux termes de cet accord, le Directeur Général s'engage à ne pas exercer une activité concurrente de celle de Legrand pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions.

Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, au moment de la cessation des fonctions du Directeur Général, sur l'application ou non de cette clause de non-concurrence. Il pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.

En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par le Directeur Général donnerait lieu, pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions, au versement par la Société d'une indemnité mensuelle. Cette dernière serait égale à la moyenne mensuelle du salaire de référence perçu au cours des 12 derniers mois de présence dans la Société. A ce titre, 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. Ce montant est inférieur au plafond maximum recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise.

Conformément au III de l'article R. 22-10-14 du Code de commerce, le versement de l'indemnité au titre de cet engagement de non-concurrence serait exclu dans l'hypothèse où le Directeur Général ferait valoir ses droits à la retraite.

Les actionnaires de la Société ont approuvé cet engagement pris en faveur du Directeur Général lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (septième résolution), conformément à la procédure d'approbation des conventions et engagements réglementés alors en vigueur.

Intéressement et participation

La Société a mis en place depuis de nombreuses années un accord d'intéressement et de participation dérogatoire au bénéfice de l'ensemble de ses salariés et de ceux de ses principales filiales françaises. Le Directeur Général n'en bénéficie plus depuis sa nomination en qualité de Directeur Général, le 8 février 2018.

Autres éléments de rémunération non monétaires (voiture de fonction, régime de prévoyance, régime de complémentaire santé)

Le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de statut. L'avantage en nature pour la mise à disposition du véhicule de statut représenterait au titre de l'année 2021 un montant de 6 135 euros. Ce montant est donné à titre indicatif.

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 2021 un montant de 6 666 euros. Ce montant est donné à titre indicatif.

Les actionnaires de la Société ont approuvé cet engagement pris en faveur du Directeur Général lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (huitième résolution), conformément à la procédure d'approbation des conventions et engagements réglementés alors en vigueur.

Primes et indemnités accordées à l'occasion de la prise de fonction

Le Directeur Général n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, à l'occasion de sa nomination.

6.2.1.4 POLITIQUE DE REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

A – Mandat des administrateurs

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale pour une durée de trois années, sous réserve des dispositions statutaires concernant la limite d'âge et des dispositions légales ou issues du Code de Gouvernement d'Entreprise relatives au cumul des mandats. Ils sont rééligibles sous les mêmes réserves.

Les administrateurs peuvent démissionner à tout moment sans préavis. Les administrateurs sont révocables à tout moment par l'Assemblée Générale sans préavis. Les fonctions d'administrateur représentant les salariés prennent fin automatiquement par anticipation en cas de rupture du contrat de travail.

B – Rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2021

Le Conseil d'administration effectue une répartition de la rémunération entre les administrateurs sur proposition du Comité des rémunérations, sur la base d'un montant global autorisé par l'Assemblée Générale. Ce montant global de rémunération autorisée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 est de 1 200 000 euros. Il reste valable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle résolution par l'Assemblée Générale des actionnaires prévoyant un nouveau montant.

Il est rappelé que la Présidente du Conseil d'administration ne reçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administratrice de la Société. Le Directeur Général ne perçoit pas non plus de rémunération au titre de son mandat d'administrateur de la Société.

Par conséquent, la rémunération est répartie entre les autres administrateurs incluant les deux administrateurs représentant les salariés.

La répartition de la rémunération 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'une rémunération supplémentaire ou au versement d'une rémunération exceptionnelle.

Le Conseil d'administration a analysé des études des rémunérations allouées aux administrateurs dans les sociétés du CAC 40. Sur cette base et sur recommandation du Comité des rémunérations, il a décidé, lors de sa réunion du 17 mars 2021, de modifier les règles de répartition de la rémunération des administrateurs à compter de l'exercice 2021 selon les modalités suivantes :

- 25 000 euros annuels au titre de la partie fixe de la rémunération des administrateurs. Cette somme est majorée de 5 000 euros pour chaque présence à une séance du Conseil d'administration ;
- 3 000 euros pour chaque administrateur membre d'un comité spécialisé pour chaque présence à une réunion du comité spécialisé ; 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.

Ces règles de répartition de la rémunération des administrateurs sont conformes au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que la part variable de la rémunération des administrateurs soit prépondérante.

Cette modification des règles de répartition de la rémunération correspond à celle initialement prévue en 2020 mais non appliquée suite à la décision du Conseil d'administration du 10 avril 2020, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19.

En cas de décision par le Conseil d'administration de confier à tout administrateur une mission ou un mandat spécifique, celui-ci pourra recevoir une rémunération exceptionnelle. Son montant sera proportionné à cette mission ou ce mandat et conforme aux pratiques de marché.

En ce qui concerne l'Administrateur Référent et compte tenu des missions particulières exercées par ce dernier, le Conseil d'administration a décidé de lui attribuer un montant supplémentaire de rémunération. Ce montant correspond à une fois la partie fixe de la rémunération au titre d'une année. Les informations relatives aux missions de l'Administrateur Référent sont mentionnées au

paragraphe 6.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

Conformément à la Charte des administrateurs intégrée au règlement intérieur du Conseil d'administration, tout administrateur doit, en cours de mandat, faire progressivement l'acquisition d'un nombre d'actions équivalent à une année de sa rémunération. Il doit détenir ces actions à titre personnel. Le calcul de la rémunération annuelle est effectué :

- en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et du ou des comités spécialisés dont il est membre, et
- en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de bourse du précédent exercice clos.

Le nombre minimum d'actions qu'il doit détenir à titre personnel et conserver tout au long de son mandat est de 500 actions.

Enfin, chaque administrateur a droit au remboursement, sur présentation de justificatifs, des frais de voyages et de déplacement engagés par lui dans l'exercice de ses fonctions, dans la limite des plafonds prévus par la politique applicable au sein de la Société.

6.2.2 - Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux

Il est rappelé que compte tenu de la crise économique et sanitaire liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020, sur proposition du Directeur général puis sur recommandation du Comité des rémunérations, a pris les décisions suivantes concernant la rémunération du Directeur Général :

- renoncer à l'augmentation de la rémunération annuelle fixe du Directeur Général au titre de l'exercice 2020 par rapport à celle de l'exercice 2019, étant rappelé que le Conseil d'administration avait initialement décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, une augmentation de 700 000 euros à 900 000 euros ;
- réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020) ;

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 10 avril 2021 a également décidé, sur proposition du Comité des rémunérations, de ne pas modifier les règles de répartition de la rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020, étant rappelé que le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, avait initialement décidé de faire évoluer la rémunération des administrateurs.

Pour plus d'informations sur ce sujet, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse publié le 11 avril 2020 disponible sur le site internet du Groupe.

Enfin, alors que les objectifs annuels initialement publiés le 13 février 2020 ont été suspendus par la Société le 26 mars 2020 en raison de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de ne pas modifier les objectifs au titre de 2020 de la rémunération variable annuelle et de la rémunération variable long terme qui sont donc restés alignés sur les objectifs annuels de croissance organique et de marge opérationnelle ajustée publiés le 13 février 2020.

6.2.2.1 REMUNERATION TOTALE ET AVANTAGES DE MONSIEUR GILLES SCHNEPP VERSES AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUES AU TITRE DU MEME EXERCICE

Les tableaux récapitulatifs des éléments de rémunération et des avantages de toute nature, versés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration jusqu'au 30 juin 2020, sont présentés ci-après.

Monsieur Gilles Schnepp a quitté ses fonctions de Président du Conseil d'administration le 30 juin 2020. Le montant de la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a ainsi été réparti *prorata temporis* entre le Président en fonction du 1er janvier au 30 juin 2020 (Monsieur Gilles Schnepp) et la Présidente en fonction du 1er juillet au 31 décembre 2020 (Madame Angeles Garcia-Poveda). Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.2.2.2 du présent chapitre pour la présentation de la rémunération de Madame Angeles Garcia-Poveda.

Tableau 1 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à Monsieur Gilles Schnepp en sa qualité de Président du Conseil d'administration jusqu'au 30 juin 2020

	2019	2020
Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration à compter du 8 février 2018		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-après)		
(en euros)	625 000	312 500 (1)
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 ci-après)		
Nombre d'options		
(en euros)		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après)		
Nombre d'actions		
Valorisation *(en euros)*		
Valorisation des rémunérations variable pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Nombre d'actions		
Valorisation *(en euros)*		
TOTAL *(en euros)*	**625 000**	**312 500**

(1) Montant proratisé pour la durée du mandat du 1er janvier 2020 au 30 juin 2020, correspondant à 50 % de la rémunération annuelle fixe prévue pour le Président du Conseil d'administration.

Tableau 2 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Récapitulatif des rémunérations de Monsieur Gilles Schnepp en sa qualité de Président du Conseil d'administration jusqu'au 30 juin 2020

	2019		2020	
(en euros)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration à compter du 8 février 2018				
Rémunération fixe	625 000	625 000	312 500	312 500
Rémunération variable annuelle				
Rémunération variable pluriannuelle(1)				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature(2)				
TOTAL	**625 000**	**625 000**	**312 500**	**312 500**

(1) Aucune attribution n'est intervenue au titre de l'exercice clos.

(2) Aucune prestation n'est financée par le Groupe.

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2020, le montant de la rémunération fixe de Monsieur Gilles Schnepp s'élève à 312 500 euros. Il a été calculé *prorata temporis* du 1er janvier au 30 juin 2020, sur une base annuelle de rémunération d'un montant de 625 000 euros.

Rémunération variable annuelle

Monsieur Gilles Schnepp ne bénéficie pas d'une rémunération variable annuelle en tant que Président du Conseil d'administration jusqu'au 30 juin 2020.

Rémunération de long terme

Les Unités de Performance Future

En 2020, aucune attribution n'est intervenue au titre de l'exercice clos. L'ensemble des plans de rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours des exercices antérieurs ayant expiré, aucun versement au cours de l'exercice 2020 n'a eu lieu.

Les options de souscription ou d'achat d'actions

En 2020, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Les actions de performance

En 2020, aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée.

Tableau 4 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à Monsieur Gilles Schnepp par la Société et par toute société du Groupe en 2020

En 2020, ni la Société ni une autre société du Groupe n'a procédé à une attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit de Monsieur Gilles Schnepp.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours et plans d'actions de performance 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 présent document d'enregistrement universel.

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 Schnepp 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.

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 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Options de souscription ou d'achat d'actions levées par Monsieur Gilles Schnepp en 2020

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice[1]
Gilles Schnepp	Plan 2010 (04/03/2010)	138 813	21,12 €

(1) Comme mentionné dans le chapitre 7.2 du présent document d'enregistrement universel, compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les assemblées générales mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018, et du 29 mai 2019, 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.

Il est à noter que Monsieur Gilles Schnepp a exercé, le 2 mars 2020 la totalité de ses options au titre du plan 2010.

Tableau 6 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale à Monsieur Gilles Schnepp par la Société et par toute société du Groupe en 2020

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Critère de performance
Gilles Schnepp	N/A	Néant	N/A	N/A	N/A	N/A

Plans d'actions de performance en cours

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 31 mai 2017, a approuvé la mise en place d'un plan d'action de performance (le « **Plan Actions de Performance 2017** ») au bénéfice de Monsieur Gilles Schnepp, alors Président Directeur Général.

Le nombre d'actions de performance attribué à Monsieur Gilles Schnepp pouvait varier entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance. Ces critères sont rappelés dans les tableaux ci-dessous.

Concernant le Plan Actions de Performance 2017 et comme indiqué en pages 201-202 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de lever la condition de présence compte tenu de l'exceptionnelle contribution de Monsieur Gilles Schnepp au développement de la Société.

Le Conseil d'administration a appliqué la règle du *prorata temporis*. Ainsi, le nombre d'actions de performance au bénéfice de Monsieur Gilles Schnepp, après prise en compte des conditions de performance, a été réduit au *prorata temporis* de sa présence effective en tant que dirigeant mandataire social pendant la période d'acquisition (soit trois ans et 13 jours à comparer avec une période d'acquisition de quatre ans).
Le nombre maximum d'actions de performance attribué à Monsieur Gilles Schnepp au titre du Plan Actions de Performance 2017 a par ailleurs été réduit à 10 374 actions après prise en compte du taux de réalisation des

conditions de performance de 108,9 %. Toutes les autres conditions du Plan d'Actions de Performance 2017, et dans le cas présent, notamment la période d'acquisition jusqu'au 17 juin 2021, sont restées inchangées.

La levée de la condition de présence du Plan d'Actions de Performance 2017 a été approuvée au titre de la septième résolution lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan 2017
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la marge d'EBITDA[1] consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	1/3
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans du niveau de *cash flow* libre[1] normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés.	1/3
Critère de performance extra-financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.	1/3

(1) Comme indiqué en page 201 du document de référence 2017, il est à noter qu'un changement de norme comptable (IFRS 16) impacte l'EBITDA et le cash flow libre en 2019. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe « IFRS 16 – Contrats de location » du 1.2.1.3 de la note 1 du chapitre 8 du document de référence 2018, pages 259-260 pour plus d'informations.

Compte tenu de ce changement, le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandations du Comité des rémunérations a décidé de remplacer, en ce qui concerne la mesure de la performance de l'année 2019 du plan 2017, les critères d'EBITDA et de cash flow libre par des critères de marge opérationnelle et de croissance organique ajustée avant acquisitions alignés sur les objectifs publics 2019 de la Société. Les modalités de calcul sont détaillées au paragraphe "Critères de performance financière applicable à la mesure de la performance 2019 du plan 2017 " du présent document d'enregistrement universel.

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribué à Monsieur Gilles Schnepp sont les suivantes :

Critère « externe » de performance financière

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Ecart moyen de la marge d'EBITDA sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI	**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

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

6

Critère « interne » de performance financière

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Moyenne sur 3 ans de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	**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 au Plan Actions de Performance 2017)

Taux de paiement [1]	0 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 97 %	Entre 97 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critères de performance financière (applicable à la mesure de la performance 2019 du Plan Actions de Performance 2017)

1) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Inférieur à 19,4 %	Entre 19,4 % et 19,9 %	Égale à 19,9 %	Entre 19,9 % et 20,7 %	Égale à 20,7 %	Entre 20,7 % et 21,2 %	Supérieure à 21,2 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

2) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Croissance organique 2019	Inférieur à - 2,0 %	Entre - 2,0 % et 0,0 %	Égale à 0,0 %	Entre 0,0 % et 4,0 %	Égale à 4,0 %	Entre 4,0 % et 6,0 %	Supérieure à 6,0 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Taux de réalisation des critères de performance du Plan Actions de Performance 2017

1) Taux de réalisation du Plan Actions de Performance 2017

Critères	Objectif[1]	Réel 2017	Réel 2018	Critères	Objectif[1]	Réel 2019	Performance globale[3]
Marge EBITDA de Legrand vs. marges EBITDA MSCI	**+ 7,4 pts**	+ 7,2 pts	+ 7,6 pts	Croissance organique	**2,0 %**	2,6 %	**111,6 %**
Niveau de *cash flow* libre normalisé	**12,0 %**	13,3 %	14,9 %	Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions[2]	**20,3 %**	20,4 %	
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	**100,0 %**	122,0%	122,0%	Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	**100,0 %**	113,0 %	
Performance par année		**112,6 %**	**119,5 %**			**102,7 %**	

(1) Objectif pour atteindre une performance de 100% sur le critère.

(2) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés).

*(3) Performance de **108,9 %** pour le dirigeant mandataire social.*

Tableau 7 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour Monsieur Gilles Schnepp en 2020

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Condition d'acquisition
Gilles Schnepp	27/05/2016	16 356	N/A

Tableau 11 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de Président du Conseil d'administration de Monsieur Gilles Schnepp

	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	
Dirigeant mandataire social	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Gilles Schnepp								
Président du Conseil d'administration		X		X		X		X
Début du mandat : 08/02/2018 Fin du mandat : 30/06/2020								

Autres éléments de rémunération

Rémunération à raison du mandat d'administrateur

Monsieur Gilles Schnepp ne percevait jusqu'au 30 juin 2020, aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur au sein de la Société.

Rémunération exceptionnelle

Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

Engagements visés par les dispositions du 4° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Régimes de retraite

Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies.

Indemnités de cessation des fonctions : indemnité de départ/indemnité de non-concurrence

Monsieur Gilles Schnepp ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés »). Il n'en bénéficie pas même en cas de changement de contrôle.

Il n'existe pas d'accord de non-concurrence entre Monsieur Gilles Schnepp et la Société.

Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce

Aucune rémunération n'a été versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce au Président du Conseil d'administration.

Ratio d'équité entre la rémunération de Monsieur Gilles Schnepp et la rémunération des salariés de la Société conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Ces éléments sont présentés au paragraphe 6.2.2.4 du présent chapitre.

Comparaison entre l'évolution de la rémunération de Monsieur Gilles Schnepp, les performances de la Société et la rémunération des salariés de la Société conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Ces éléments sont présentés au paragraphe 6.2.2.4 du présent chapitre.

Conformité de la rémunération totale versée au cours de l'exercice 2020 ou attribuée au titre du même exercice, à Monsieur Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration jusqu'au 30 juin 2020, avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 et manière dont ce vote a été pris en compte

La rémunération totale versée à Monsieur Gilles Schnepp au titre de l'exercice 2020, calculée *prorata temporis* sur la période du 1er janvier au 30 juin 2020, s'élève à 312 500 euros. Elle est en ligne avec la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration objet de la septième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020. En effet, cette dernière prévoyait que la structure de rémunération la plus adaptée au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020, consistait à lui octroyer, une rémunération fixe, sans aucune autre composante, d'un montant annuel de 625 000 euros. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.2.1.2 en pages 200 à 202 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société pour plus d'informations sur ce sujet.

Cette rémunération contribue aux performances à long terme de la Société et permet :

- de rémunérer le rôle du Président qui organise et dirige les travaux du Conseil d'administration et des comités,
- de faire bénéficier la Société des compétences et l'expérience du Président, et
- à la Société, de continuer d'avoir une gouvernance conforme aux meilleures pratiques de place.

Le Conseil d'administration a considéré, compte tenu du fort taux d'approbation de la septième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 relative à la politique de rémunération 2020 applicable au Président du Conseil d'administration, que cette dernière était adaptée.

6.2.2.2 REMUNERATION TOTALE ET AVANTAGES DE MADAME ANGELES GARCIA-POVEDA VERSES AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUES AU TITRE DU MEME EXERCICE

Les tableaux récapitulatifs des éléments de rémunération et des avantages de toute nature, versés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre du même exercice à Madame Angeles Garcia-Poveda, Présidente du Conseil d'administration depuis le 1er juillet 2020, sont présentés ci-après.

Madame Angeles Garcia-Poveda a pris ses fonctions de Présidente du Conseil d'administration le 1er juillet 2020. Le montant de la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a ainsi été réparti *prorata temporis* entre le Président en fonction du 1er janvier au 30 juin 2020 (Monsieur Gilles Schnepp) et la Présidente en fonction du 1er juillet au 31 décembre 2020 (Madame Angeles Garcia-Poveda). Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.2.2.1 du présent chapitre pour la présentation de la rémunération de Monsieur Gilles Schnepp.

Tableau 1 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à Madame Angeles Garcia-Poveda en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2020

	2020
Angeles Garcia-Poveda, Présidente du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2020	
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-après)	
(en euros)	312 500 (1)
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 ci-après)	
Nombre d'options	
(en euros)	
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après)	
Nombre d'actions	
Valorisation *(en euros)*	
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	
Nombre d'actions	
Valorisation *(en euros)*	
TOTAL *(en euros)*	**312 500**

(1) Montant proratisé pour la durée du mandat du 1er juillet 2020 au 31 décembre 2020, correspondant à 50 % de la rémunération annuelle fixe prévue pour le Président du Conseil d'administration.

Tableau 2 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Récapitulatif des rémunérations de Madame Angeles Garcia-Poveda en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2020

	2020	
(en euros)	**Montants attribués**	**Montants versés**
Angeles Garcia-Poveda, Présidente du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2020	312 500	312 500
Rémunération variable annuelle		
Rémunération variable pluriannuelle		
Rémunération exceptionnelle		
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur		
Avantages en nature		
TOTAL	**312 500**	**312 500**

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2020, le montant de la rémunération fixe de Madame Angeles Garcia-Poveda s'élève à 312 500 euros. Il a été calculé *prorata temporis* sur la période du 1er juillet au 31 décembre 2020.

Rémunération variable annuelle

Madame Angeles Garcia-Poveda ne bénéficie pas par ailleurs d'une rémunération variable annuelle en tant que Présidente du Conseil d'administration.

Rémunération de long terme

Madame Angeles Garcia-Poveda ne bénéficie pas d'une rémunération de long terme. A ce titre, elle ne bénéficie pas des plans d'attribution d'actions de performance ou de tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société. Cela est conforme aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Les Unités de Performance Future

En 2020, aucune attribution n'est intervenue au titre de l'exercice clos.

Les options de souscription ou d'achat d'actions

En 2020, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Les actions de performance

En 2020, aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée.

Tableau 4 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à Madame Angeles Garcia-Poveda par la Société et par toute société du Groupe en 2020

En 2020, ni la Société ni une autre société du Groupe n'a procédé à une attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit de Madame Angeles Garcia-Poveda.

Tableau 6 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale à Madame Angeles Garcia-Poveda par la Société et par toute société du Groupe en 2020

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Critère de performance
Angeles Garcia-Poveda	N/A	Néant	N/A	N/A	N/A	N/A

Tableau 11 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de Présidente du Conseil d'administration de Madame Angeles Garcia-Poveda

	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	
Dirigeant mandataire social	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Angeles Garcia-Poveda								
Présidente du Conseil d'administration		X		X		X		X
Début du mandat : 01/07/2020								

Autres éléments de rémunération

Rémunération à raison du mandat d'administrateur

Depuis le 1er juillet 2020, Madame Angeles Garcia-Poveda ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'administratrice au sein de la Société.

Rémunération exceptionnelle

Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

Engagements visés par les dispositions du 4° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Régimes de retraite

Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies.

Indemnités de cessation des fonctions : indemnité de départ/indemnité de non-concurrence

Madame Angeles Garcia-Poveda ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés »). Elle n'en bénéficie pas même en cas de changement de contrôle.

Il n'existe pas d'accord de non-concurrence entre la Présidente du Conseil d'administration et la Société.

Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce

Aucune rémunération n'a été versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce à Madame Angeles Garcia-Poveda.

Ratio d'équité entre la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration et la rémunération des salariés de la Société conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Ces éléments sont présentés au paragraphe 6.2.2.4 du présent chapitre.

Comparaison entre l'évolution de la rémunération de Madame Angeles Garcia-Poveda, les performances de la Société et la rémunération des salariés de la Société conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Ces éléments sont présentés au paragraphe 6.2.2.4 du présent chapitre.

Conformité de la rémunération totale versée au cours de l'exercice 2020 ou attribuée au titre du même exercice, à Madame Angeles Garcia-Poveda, Présidente du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2020, avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 et manière dont ce vote a été pris en compte

La rémunération totale versée à Madame Angeles Garcia-Poveda au titre de l'exercice 2020, calculée *prorata temporis* sur la période du 1er juillet au 31 décembre 2020, s'élève à la rémunération fixe de 312 500. Cette rémunération est en ligne avec la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration objet de la septième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020. En effet, cette dernière prévoyait que la structure de rémunération la plus adaptée au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020, consistait à lui octroyer, une rémunération fixe, sans aucune autre composante, d'un montant annuel de 625 000 euros. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.2.1.2 en pages 200 à 202 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société pour plus d'informations sur ce sujet.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.2.1.2 en pages 200 à 202 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société pour plus d'informations sur ce sujet.

Cette rémunération contribue aux performances à long terme de la Société et permet :

- de rémunérer le rôle du Président qui organise et dirige les travaux du Conseil et des comités,
- de faire bénéficier la Société des compétences et l'expérience du Président, et
- à la Société, de continuer d'avoir une gouvernance conforme aux meilleures pratiques de place.

Le Conseil d'administration a considéré, compte tenu du fort taux d'approbation de la septième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 relative à la politique de rémunération 2020 applicable au Président du Conseil d'administration, que cette dernière était adaptée.

6.2.2.3 REMUNERATION TOTALE ET AVANTAGES DE MONSIEUR BENOIT COQUART VERSES AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUES AU TITRE DU MEME EXERCICE

Les tableaux récapitulatifs des éléments de rémunération et des avantages de toute nature versés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général, sont présentés ci-après.

Tableau 1 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à Monsieur Benoît Coquart en 2020

	2019	2020
Benoît Coquart, Directeur Général à compter du 8 février 2018		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-après)		
(en euros)	1 550 013	1 120 332
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Nombre d'options		
(en euros)		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après)		
Nombre d'actions		
Valorisation *(en euros)*	1 204 245 (1)	620 490 (2)
Valorisation des rémunérations variable pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Nombre d'actions		
Valorisation *(en euros)*		
TOTAL *(en euros)*	**2 754 258**	**1 740 822**

(1) Montant déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des actions de performance attribuées en 2019 et soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe "Plans d'actions de performance en cours" du document d'enregistrement universel de la Société.

(2) Montant déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des actions de performance attribuées en 2020 et soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe "Plans d'actions de performance en cours" du document d'enregistrement universel de la Société.

Tableau 2 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Récapitulatif des rémunérations de Monsieur Benoît Coquart en 2020

	2019		2020	
(en euros)	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Benoît Coquart, Directeur Général à compter du 8 février 2018				
Rémunération fixe	700 000	700 000	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle	845 600	654 048 (2)	415 800	845 600
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature(1)	4 413	4 413	4 532	4 532
TOTAL	**1 550 013**	**1 358 461**	**1 120 332**	**1 550 132**

(1) À la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel, le Directeur Général bénéficie d'une voiture de statut.

(2) Montant proratisé pour la période du 08 février 2018 au 31 décembre 2018.

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2020, le montant de la rémunération fixe de Monsieur Benoît Coquart s'élève à 700 000 euros.

Rémunération variable annuelle au titre des exercices 2019 et 2020

La rémunération variable, au titre de l'exercice 2019, de Monsieur Benoît Coquart a été déterminée par le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur proposition du Comité des rémunérations

Au titre de l'exercice 2019, les objectifs quantifiables et qualitatifs ont été atteints à hauteur de 80,5 % (égal à 120,8 % divisé par 150 %) du maximum de la rémunération variable annuelle. Ils ont été atteints à hauteur de 120,8 % (égal à 120,8 % divisé par 100 %) de la cible, soit 845 600 euros sur une base annuelle.

Ce montant a déjà été approuvé par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 (huitième résolution).

La rémunération variable, au titre de l'exercice 2020, de Monsieur Benoît Coquart a été déterminée par le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2021, sur proposition du Comité des rémunérations. Elle a été déterminée après application des critères fixés par le Comité des rémunérations et approuvés ensuite par le Conseil d'administration. Ces critères figurent dans le tableau ci-dessous.

				Min	Cible	Max	Réel
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2020	En % de la rémunération fixe	0 %	**15 %**	22,5 %	0 %
			Valeur de l'indicateur	(1 %)	1 %	3 %	(8,7 %)
	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2020 (à périmètre 2019)	En % de la rémunération fixe	0 %	**40 %**	60 %	0 %
			Valeur de l'indicateur	19,6 %	20,0 %	20,4 %	19,1 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2020 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %	7,2 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	3,6 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %	14,7 %
			Valeur de l'indicateur	70%	100%	130%	128%
	TOTAL QUANTIFIABLE			**0 %**	**75 %**	**112,5 %**	**21,9 %**
Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % de la rémunération fixe en cible	Innovation et position concurrentielle	• Innovation et Recherche & Développement (nouveaux produits et process industriels). • Évolution du chiffre d'affaires réalisé avec les produits du programme Eliot. • Évolution des parts de marché relatives.		0 %	**10 %**	15 %	15 %
	Qualité de la croissance externe	• Cohérence stratégique des acquisitions réalisées. • Qualité du *pipeline* d'acquisitions. • Attention portée aux multiples payés. • Qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées.		0 %	**5 %**	7,5 %	7,5 %
	Développement durable & lutte contre le réchauffement climatique	• Initiatives visant à réduire les émissions de CO2. • Évolution du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions d'économie d'énergie. • Intégration de Legrand dans les indices de RSE de référence. • Nouvelles initiatives liées au développement durable.		0 %	**5 %**	7,5 %	7,5 %
	Critères généraux	• Diversité et mixité. • Gestion des risques. • Initiatives et dialogue social.		0 %	**5 %**	7,5 %	7,5 %
	TOTAL QUALITATIF			**0 %**	**25 %**	**37,5 %**	**37,5 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				**0 %**	**100 %**	**150 %**	**59,4 %**

Les performances de l'année ont été appréciées par rapport aux objectifs de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle ajustée qui avaient été fixés et annoncés au marché en février 2020 soit avant la crise sanitaire et économique et qui avaient par la suite été suspendus. Les critères de rémunération eux n'ont pas été modifiés.

Au titre de l'exercice 2020, les objectifs quantifiables et qualitatifs ont donc été atteints à hauteur de 39,6 % (égal à 59,4 % divisé par 150 %) du maximum de la rémunération variable annuelle. Ils ont été atteints à hauteur de 59,4 % (égal à 59,4 % divisé par 100 %) de la cible, soit 415 800 euros.

Les principes et les réalisations de la part variable annuelle de la rémunération 2020 de Monsieur Benoît Coquart, telle que calculée dans le tableau ci-dessus, sont les suivants :

- la valeur cible de la part quantifiable est fixée à 75 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 112,5 % de cette même rémunération fixe.

La réalisation 2020 de cette partie quantifiable a atteint au total 21,9 % de la rémunération fixe. Elle a été déterminée en fonction des critères suivants :

- à hauteur de 15 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de croissance organique du chiffre d'affaires fixée à +1 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 22,5 % de la rémunération fixe pour une croissance organique

du chiffre d'affaires comprise entre -1 % et +3 % (objectif annuel indiqué au marché en début d'année 2020). La réalisation 2020 a été de -8,7 %, soit 0 % de la rémunération fixe,

- à hauteur de 40 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de marge opérationnelle ajustée 2020 (à périmètre 2019) fixée à 20 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 60 % de la rémunération fixe pour une marge opérationnelle ajustée à périmètre 2019 comprise entre 19,6 % et 20,4 % (objectif annuel indiqué au marché en début d'année 2020). La réalisation 2020 a été de 19,1 %, soit 0 % de la rémunération fixe,
- à hauteur de 10 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de croissance du chiffre d'affaires 2020 par effet de périmètre (acquisitions) fixée à + 5 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 15 % de la rémunération fixe pour une croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre comprise entre 0 % et +10,0 %. La réalisation 2020 a été de +3,6 %, soit 7,2 % de la rémunération fixe,
- à hauteur de 10 % de la rémunération fixe en valeur cible pour un taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe fixé à 100 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 15 % de la rémunération fixe pour un taux d'atteinte de la feuille de route compris entre 70 % et 130 %. La réalisation 2020 a été de 128 %, soit 14,7 % de la rémunération fixe.

- la valeur cible de la part qualitative a été fixée à 25 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 37,5 % de cette même rémunération fixe.

La réalisation 2020 de la partie qualitative a atteint au total 37,5 % de la rémunération fixe. En effet, le Comité des rémunérations a estimé, au vu de son appréciation des critères ci-dessous et tenant compte du contexte lié à la crise sanitaire et économique du Covid-19, que les résultats étaient particulièrement remarquables. Les critères de réalisation sont les suivants :

- 15 % de la rémunération fixe (10 % en valeur cible) en fonction de l'innovation et la position concurrentielle : grâce notamment à l'innovation et à la Recherche et Développement (nouveau produit et process industriel), au programme d'objet connectés du Groupe Eliot et à l'évolution positive des parts de marché relatives. Le Comité a en effet relevé que le niveau d'innovation et les positions concurrentielles se sont bien maintenus compte tenu du contexte lié à la crise sanitaire et économique du Covid-19,
- 7,5 % de la rémunération fixe (5 % en valeur cible) liés à la qualité de la croissance externe : grâce notamment à la cohérence stratégique des acquisitions réalisées, à la qualité du *pipeline*, à l'attention portée aux multiples payés et à la qualité des arrimages des acquisitions déjà réalisées. Le Comité a en effet relevé que le *pipeline* est riche et que quatre acquisitions ont été réalisées au cours de l'année 2020 malgré un ralentissement des opérations d'acquisitions,
- 7,5 % de la rémunération fixe (5 % en valeur cible) liés au développement durable et à la lutte contre le réchauffement climatique et notamment aux initiatives visant à réduire les émissions de CO2, à l'évolution du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions d'économie d'énergie, à l'intégration du Groupe dans les indices RSE de référence et aux nouvelles initiatives de développement durable. Le Comité a en effet relevé que la performance est très satisfaisante en 2020 compte tenu des objectifs et des réalisations du Groupe,
- 7,5 % de la rémunération fixe (5 % en valeur cible) liés à d'autres critères généraux et notamment la diversité et la mixité professionnelle avec un maintien des objectifs de mixité en 2020, la gestion des risques, les initiatives et dialogues sociaux. Le Comité a en effet relevé que la gestion de la crise (forte réactivité et adaptation) a été remarquable.

Rémunération de long terme

Les Unités de Performance Future

En 2020, aucune attribution d'Unités de Performance Future n'est intervenue au titre de l'exercice clos.

Les options de souscription ou d'achat d'actions

En 2020, 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 2020, Monsieur Benoît Coquart a reçu 11 544 actions de performance. Elles sont soumises à des critères de performance future détaillés au paragraphe « Plans d'actions de performance en cours » du présent document d'enregistrement universel. Leur valeur a été déterminée par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 et s'élève à 620 490 euros.

Il est rappelé que le Conseil d'administration sur proposition de Monsieur Benoît Coquart a, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, décidé de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020).

La période d'acquisition des actions de performance attribuées en 2020 s'achèvera le 16 juin 2023. À cette date, il sera procédé à la vérification des critères de performance et de présence. Pour cette dernière, les règles suivantes sont applicables :

- 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

prorata temporis de sa présence au cours de la période d'acquisition au sein de la Société ;

- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les ayants droit du Directeur Général pourront demander à ce que la propriété de la totalité des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration au Directeur Général leur soit transférée, dans le cadre légal, sans attendre l'expiration de la période d'acquisition ;
- en cas d'invalidité absolue du Directeur Général, au sens du droit français ou du pays de résidence de ce dernier, selon les dispositions du droit français, il pourra demander à ce que la propriété de la totalité des actions qui lui ont été initialement attribuées par le Conseil d'administration lui soit transférée sans attendre l'expiration de la période d'acquisition.

Tableau 6 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale à Monsieur Benoît Coquart par la Société et par toute société du Groupe en 2020

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Critère de performance
Benoît Coquart	Plan 2020 (26/05/2020)	11 544	620 490 € (1)	15/06/2023	27/05/2025	Pour une description des critères de performance applicables, se référer au paragraphe intitulé « Plans d'actions de performance en cours » du présent document d'enregistrement universel

(1) La valeur des 11 544 actions attribuées à Monsieur Benoît Coquart a été déterminée par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2.

Plans d'actions de performance en cours

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de ses réunions du 30 mai 2018, 29 mai 2019 et 26 mai 2020, a approuvé la mise en place de plans d'actions de performance dont bénéficie Monsieur Benoît Coquart (respectivement le « **Plan Actions de Performance 2018** », le « **Plan Actions de Performance 2019** » et le « **Plan Actions de Performance 2020** »).

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué à Monsieur Benoit Coquart sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance. Ces critères sont décrits dans les tableaux ci-dessous

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Objectif de la 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 celui de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans	1/4

Les critères de performance sont mesurés sur une période de trois ans. 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[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB[2] - 2 points)	Entre (BB[2] - 2 points) et BB[2]	Égale à BB[2]	Entre BB[2] et BH[3]	Égale à BH[3]	Entre BH[3] et (BH[3]+ 2 points)	Supérieure à (BH[3]+ 2 points)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2020

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2020	Égale à -1,0%[4]	Égale à 3,0 %[4]
Année 2 : 2021	Égale à 1,0 %	Égale à 6,0 %
Année 3 : 2022	Communiquée au marché en février 2022	Communiquée au marché en février 2022
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB[2]	BH[3]

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

(4) Ces objectifs correspondent à ceux publiés en début d'année 2020 et qui ont été suspendus le 26 mars 2020.

Concernant l'année 2020, les bornes de l'objectif de chiffre d'affaires correspondent à celles de l'objectif fixé et communiqué au marché en début d'année 2020 soit avant la crise sanitaire et économique liée au Covid-19 et qui avait par la suite été suspendus. Les critères de rémunération n'ont eux pas été modifiés.

2) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB[2] - 50 bps)	Entre (BB[2] - 50 bps) et BB[2]	Égale à BB[2]	Entre BB[2] et BH[3]	Égale à BH[3]	Entre BH[3] et (BH[3]+ 50 bps)	Supérieure à (BH[3]+ 50 bps)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2020

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2020	Égale à 19,6 %(4)	Égale à 20,4 %(4)
Année 2 : 2021	Égale à 19,2 %	Égale à 20,2 %
Année 3 : 2022	Communiquée au marché en février 2022	Communiquée au marché en février 2022
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	BB(2)	BH(3)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

(4) Ces objectifs correspondent à ceux publiés en début d'année 2020 et qui ont été suspendus le 26 mars 2020.

Concernant l'année 2020, les bornes de l'objectif de marge opérationnelle ajustée correspondent à celles de l'objectif fixé et communiqué au marché en début d'année 2020 soit avant la crise sanitaire et économique liée au Covid-19 et qui avait par la suite été suspendu. Les critères de rémunération n'ont eux pas été modifiés.

3) Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe

Taux de paiement(1)	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

4) Performance du cours de bourse de Legrand

Taux de paiement(1)	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différence de performance entre les cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40(2)	Inférieur à 0 point	Égale 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 2020, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2020-2022 avec la méthode de calcul suivante :
■ performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3ème année du plan (2nd semestre 2022) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1ère année du plan (2nd semestre 2019), soit 67,24 € ;
■ performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3ème année du plan (2nd semestre 2022) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1ère année du plan (2nd semestre 2019), soit 5 655,4 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.

Taux de réalisation des critères de performance du plan 2018

Critères	2018		2019		2020		Moyenne 3 ans		
	Objectif[1]	Réel	Objectif[1]	Réel	Objectif[1]	Réel	Objectif[1]	Réel	Performance
Croissance organique du chiffre d'affaires	2,5 %	4,9 %	2,0 %	2,6 %	1,0 %	(8,7 %)	1,8 %	(0,4 %)	**82,0 %**
Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions[2]	20,3 %	20,2 %	20,3 %	20,4 %	20,0 %	19,1 %	20,2 %	19,9 %	**91,9 %**
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	100,0 %	122,0 %	100,0 %	113,0 %	100,0 %	128,0 %	100,0 %	121,0 %	**104,2 %**
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40							**+ 8,8 %**	**+ 17,2 %**	**+ 150,0 %**
Performance									**107,0 %**

(1) Objectif pour atteindre une performance de 100% sur le critère.

(2) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés).

Tableau 7 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour Monsieur Benoît Coquart en 2020

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Condition d'acquisition
Benoît Coquart	27/05/2016	10 483[1]	N/A

(1) Actions attribuées au titre de fonctions précédentes à la nomination de Monsieur Benoît Coquart en qualité de Directeur Général.

Tableau 11 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de Directeur Général de Monsieur Benoît Coquart

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régimes de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Benoît Coquart								
Directeur Général		X	X			X	X	
Début du mandat : 08/02/2018								

6

Autres éléments de rémunération

Rémunération à raison du mandat d'administrateur

Monsieur Benoît Coquart ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur exercé au sein des sociétés du Groupe.

Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce

Aucune rémunération n'a été versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce à Monsieur Benoît Coquart.

Rémunération exceptionnelle

Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

Engagements visés par les dispositions du 4° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Monsieur Benoît Coquart ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés »). Il n'en bénéficie pas même en cas de changement de contrôle de la Société.

Régimes de retraite

Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies. Monsieur Benoît Coquart continue par ailleurs de bénéficier du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du CGI. Il était affilié à ce régime avant sa nomination et continue à en bénéficier dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.

Le régime de retraite à cotisations définies 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 (AGIRC-ARRCO). Les droits sont constitués moyennant le versement de cotisations annuelles de 1,5 % des Tranches A, B et C, supportées pour moitié (0,75 %) par la Société et pour moitié par les bénéficiaires (0,75 %).

La cotisation de la Société au bénéfice du Directeur Général représenterait au titre de l'année 2020 un montant de 2 468 euros.

Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018. Il a été approuvé par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (huitième résolution).

Contrat de travail du Directeur Général et durée du mandat de Directeur Général

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, aucun contrat de travail ne subsiste entre Monsieur Benoît Coquart et la Société.

Sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration du 7 février 2018 a décidé que le mandat du Directeur Général serait fixé pour une durée indéterminée.

Autres éléments de rémunération non monétaires (voiture de fonction, régime de prévoyance, régime de complémentaire santé, etc.)

Monsieur Benoît Coquart bénéficie d'un véhicule de statut. L'avantage en nature pour la mise à disposition du véhicule représente au titre de l'année 2020 un montant de 4 532 euros.

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 représente au titre de l'année 2020 un montant de 6 666 euros.

Les actionnaires de la Société ont approuvé cet engagement pris en faveur du Directeur Général lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (huitième résolution), conformément à la procédure d'approbation des conventions et engagements réglementés alors en vigueur.

Ratio d'équité entre la rémunération de Monsieur Benoît Coquart et la rémunération des salariés de la Société conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Ces éléments sont présentés au paragraphe 6.2.2.4 du présent chapitre.

Comparaison entre l'évolution de la rémunération de Monsieur Benoît Coquart, les performances de la Société et la rémunération des salariés de la Société conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de Commerce

Ces éléments sont présentés au paragraphe 6.2.2.4 du présent chapitre.

Conformité de la rémunération totale versée au cours de l'exercice 2020 ou attribuée au titre du même exercice, à Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général, avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2020 et manière dont ce vote a été pris en compte

La rémunération totale versée ou attribuée à Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2020 s'élève à la rémunération totale de 1 740 822 euros. Elle est composée d'une rémunération fixe de 700 000 euros, d'une rémunération variable annuelle de 415 800 euros, d'un avantage en nature de 4 532 euros et d'une rémunération de long terme valorisée à 620 490 euros. Cette rémunération est en ligne avec la politique de rémunération du Directeur Général objet de la huitième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.2.1.3 en pages 202 à 209 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société pour plus d'informations sur ce sujet.

Cette rémunération contribue aux performances à long terme de la Société. En effet, la part de la rémunération variable dans la rémunération totale est prépondérante, et incite ainsi à la performance financière et extra-financière sur le moyen et le long terme.

Le Conseil d'administration a considéré, compte tenu du fort taux d'approbation de la huitième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 relative à la politique de rémunération 2020 applicable au Directeur Général, que cette dernière était adaptée.

6.2.2.4 RATIOS D'EQUITE ET COMPARAISON DE L'EVOLUTION ANNUELLE DES REMUNERATIONS ET DES PERFORMANCES DE LA SOCIETE

Ratios concernant le Président Directeur Général

	2016	2017	2018	2019	2020
	2 020,0				
Evolution (en %) de la rémunération de Gilles SCHNEPP - Président Directeur Général[2]	1,0 %	0,5 %			
Informations sur le périmètre de la société Legrand SA					
Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	10,5 %	7,8 %	2,0 %	(27,6 %)	5,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	9,0	8,4			
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	(8,5 %)	(6,7 %)			
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	22,8	21,8			
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	17,8 %	(4,4 %)			
Informations complémentaires sur le périmètre de l'UES Legrand France[3]					
Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	6,0 %	3,2 %	(1,1 %)	1,1 %	0,8 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	35,1	34,2			
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	(4,7 %)	(2,6 %)			
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	44,5	43,7			
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	(2,1 %)	(1,8 %)			
Performance de la société					
Chiffre d'affaires en M€	5 018,9	5 520,8	5 997,2	6 622,3	6 099,5
variation	*4,3 %*	*10,0 %*	*8,6 %*	*10,4 %*	*(7,9 %)*
Résultat Opérationnel Ajusté en M€	978,5	1 104,9	1 212,1	1 326,1	1 156,0
variation	*5,2 %*	*12,9 %*	*9,7 %*	*9,4 %*	*(12,8 %)*
Taux d'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE	122 %	122 %	122 %	113 %	128 %
Cours de bourse 31/12 en €	54,0	64,2	49,3	72,6	73,0
variation	*3,4 %*	*19,0 %*	*(23,2 %)*	*47,3 %*	*0,5 %*

Précisions méthodologiques

(1) Rémunération totale brute versée ou attribuée au cours de l'exercice. Présentation conforme aux lignes directrices de l'Afep actualisées en février 2021.

(2) Gilles Schnepp était Président Directeur Général de Legrand jusqu'au 8 février 2018, date à laquelle il est devenu Président du Conseil d'administration.

(3) Informations complémentaires présentées sur la base d'un périmètre élargi, UES Legrand France, jugé plus représentatif. La société cotée, Legrand SA, a en moyenne 30 salariés sur la période considérée alors que l'UES Legrand France correspond à plus de 90 % de l'effectif présent en France.

Ratios concernant le Président du Conseil d'administration

	2016	2017	2018[2]	2019	2020[4]
Tableau des ratios au titre du I. 6° et 7° de l'article L.22-10-9 du Code de commerce[1]					
Evolution (en %) de la rémunération de Gilles SCHNEPP - Président du Conseil d'Administration[3]			N/A	0 %	0 %
Informations sur le périmètre de la société Legrand SA					
Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	10,5 %	7,8 %	2,0 %	(27,6 %)	5,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés			2,8	3,9	3,7
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent			N/A	39,3 %	(5,1 %)
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés			7,4	7,5	7,3
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent			N/A	1,4 %	(2,7 %)
Informations complémentaires sur le périmètre de l'UES Legrand France[5]					
Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	6,0 %	3,2 %	(1,1 %)	1,1 %	0,8 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés			11,8	11,7	11,6
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent			N/A	(0,8 %)	(0,9 %)
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés			14,7	14,2	14,0
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent			N/A	(3,4 %)	(1,4 %)
Performance de la société					
Chiffre d'affaires en M€	5 018,9	5 520,8	5 997,2	6 622,3	6 099,5
variation	*4,3 %*	*10,0 %*	*8,6 %*	*10,4 %*	*(7,9 %)*
Résultat Opérationnel Ajusté en M€	978,5	1 104,9	1 212,1	1 326,1	1 156,0
variation	*5,2 %*	*12,9 %*	*9,7 %*	*9,4 %*	*(12,8 %)*
Taux d'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE	122 %	122 %	122 %	113 %	128 %
Cours de bourse 31/12 en €	54,0	64,2	49,3	72,6	73,0
variation	*3,4 %*	*19,0 %*	*(23,2 %)*	*47,3 %*	*0,5 %*

Précisions méthodologiques

(1) Rémunération totale brute versée ou attribuée au cours de l'exercice. Présentation conforme aux lignes directrices de l'Afep actualisées en février 2021.

(2) Proforma sur la base de la seule rémunération fixe du Président du Conseil d'administration au titre de 2018 et sans tenir compte de la rémunération variable court-terme versée en 2018 mais relative à l'année 2017.

(3) Gilles Schnepp était Président Directeur Général de Legrand jusqu'au 8 février 2018, date à laquelle il est devenu Président du Conseil d'administration.

(4) Gilles Schnepp était Président du Conseil d'administration jusqu'au 30 juin 2020. Les informations sont ici présentées sur une base annualisée. En pratique Gilles Schnepp a perçu 50 % de la rémunération annuelle de Président du Conseil d'administration au titre du 1er semestre 2020 et Angeles Garcia-Poveda a perçu les autres 50 % au titre du 2nd semestre 2020.

(5) Informations complémentaires présentées sur la base d'un périmètre élargi, UES Legrand France, jugé plus représentatif. La société cotée, Legrand SA, a en moyenne 30 salariés sur la période considérée alors que l'UES Legrand France correspond à plus de 90 % de l'effectif présent en France.

Ratios concernant le Directeur Général

	2016	2017	2018 [2]	2019	2020
Tableau des ratios au titre du I. 6° et 7° de l'article L.22-10-9 du Code de commerce[1]					
Evolution (en %) de la rémunération de Benoît COQUART - Directeur Général[3]			N/A	3,9 %	(15,3 %)
Informations sur le périmètre de la société Legrand SA					
Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	10,5 %	7,8 %	2,0 %	(27,6 %)	5,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés			11,0	15,9	12,7
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent			N/A	44,5 %	(20,1 %)
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés			29,1	30,8	25,5
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent			N/A	5,8 %	(17,2 %)
Informations complémentaires sur le périmètre de l'UES Legrand France[4]					
Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	6,0 %	3,2 %	(1,1 %)	1,1 %	0,8 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés			46,7	48,0	40,3
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent			N/A	2,8 %	(16,0 %)
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés			57,9	58,1	48,5
Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent			N/A	0,3 %	(16,5 %)
Performance de la société					
Chiffre d'affaires en M€	5 018,9	5 520,8	5 997,2	6 622,3	6 099,5
variation	*4,3 %*	*10,0 %*	*8,6 %*	*10,4 %*	*(7,9 %)*
Résultat Opérationnel Ajusté en M€	978,5	1 104,9	1 212,1	1 326,1	1 156,0
variation	*5,2 %*	*12,9 %*	*9,7 %*	*9,4 %*	*(12,8 %)*
Taux d'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE	122 %	122 %	122 %	113 %	128 %
Cours de bourse 31/12 en €	54,0	64,2	49,3	72,6	73,0
variation	*3,4 %*	*19,0 %*	*(23,2 %)*	*47,3 %*	*0,5 %*

Précisions méthodologiques

(1) Rémunération totale brute versée ou attribuée au cours de l'exercice. Présentation conforme aux lignes directrices de l'Afep actualisées en février 2021.

(2) Proforma sur la base de la rémunération annuelle (12 mois) du Directeur Général au titre de 2018 et en intégrant dans ce Proforma la rémunération variable court-terme versée en 2018, au titre de l'année 2017, à l'ancien Président Directeur Général (devenu Président du Conseil d'administration).

(3) Benoît Coquart a été nommé Directeur Général le 8 février 2018.

(4) Informations complémentaires présentées sur la base d'un périmètre élargi, UES Legrand France, jugé plus représentatif. La société cotée, Legrand SA, a en moyenne 30 salariés sur la période considérée alors que l'UES Legrand France correspond à plus de 90 % de l'effectif présent en France.

6.2.2.5 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS VERSEE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUEE AU TITRE DU MEME EXERCICE

Règles de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs à raison de leur mandat

Le Conseil d'administration a décidé, à compter de l'exercice 2018, de répartir la rémunération des administrateurs selon les modalités suivantes :

- 20 000 euros annuels sont versés à chaque administrateur au titre de la partie fixe de la rémunération.

Cette somme est majorée de 5 000 euros pour chaque présence à une séance du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration s'étant réuni huit fois en 2020, la part variable maximale de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2020 s'est élevée à 40 000 euros. Cela est en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que la part variable de la rémunération des administrateurs 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.

- 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.

Récapitulatif des montants versés aux administrateurs au cours des exercices 2019, 2020 et 2021

Le tableau ci-dessous présente les montants de rémunération alloués aux administrateurs à raison de leur mandat au cours des exercices 2019, 2020 et 2021. Le montant de rémunération est calculé en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil et du ou des comités spécialisés auxquels ils participent.

Tableau 3 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Rémunération perçue par les mandataires sociaux non dirigeants

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2019 au titre de l'exercice 2018 *(en euros)*	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2020 au titre de l'exercice 2019 *(en euros)*	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2021 au titre de l'exercice 2020 *(en euros)*
Olivier Bazil			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	70 000	78 000	82 000
Autres rémunérations	0	0	0
Isabelle Boccon-Gibod			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	84 000	79 000	76 000
Autres rémunérations	0	0	0
Sophie Bourdais(1)			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0	0	12 000
Autres rémunérations	0	0	0
Christel Bories			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	85 000	84 000	91 000
Autres rémunérations	0	0	0
Angeles Garcia-Poveda(2)			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	118 000	110 000	78 000
Autres rémunérations	0	0	0
E.A Gilhuly			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	34 000	53 000	59 000
Autres rémunérations	0	0	0
François Grappotte (3)			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	25 000	0	0
Autres rémunérations	0	0	0
Philippe Jeulin (4)			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	30 000	67 000	72 000
Autres rémunérations	0	0	0
Patrick Koller			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	32 000	65 000	82 000
Autres rémunérations	0	0	0
Michel Landel (5)			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0	38 083	85 000
Autres rémunérations	0	0	0
Thierry de la Tour d'Artaise (3)			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	7 000	0	0
Autres rémunérations	0	0	0
Dongsheng Li (3)			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	5 000	0	0
Autres rémunérations	0	0	0
Annalisa Loustau Elia			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	66 000	61 000	79 000
Autres rémunérations	0	0	0
Éliane Rouyer-Chevalier			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	97 000	101 000	106 000
Autres rémunérations	0	0	0
Gilles Schnepp(6)			
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0	0	32 000
Autres rémunérations	0	0	0
TOTAL	**653 000**	**736 083**	**854 000**

(1) Administrateur dont la nomination a été effective début novembre 2020, le tableau ci-dessus n'inclut pas la rémunération qui est versée à l'administrateur représentant les salariés au titre de son contrat de travail.

(2) Mme Angeles Garcia-Poveda ne perçoit plus de rémunération à raison de son mandat d'administratrice depuis le 1er juillet 2020.

(3) Administrateurs dont le mandat n'a pas été renouvelé le 30 mai 2018.

(4) Administrateur dont la nomination a été effective fin juin 2018, le tableau ci-dessus n'inclut pas la rémunération qui est versée à l'administrateur représentant les salariés au titre de son contrat de travail.

(5) Administrateur dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2019.

(6) Mr Gilles Schnepp perçoit une rémunération à raison de son mandat d'administrateur depuis le 1er juillet 2020.

Le Conseil d'administration du 17 mars 2021 a approuvé le versement en 2021 du montant de la rémunération allouée aux administrateurs au titre de l'exercice 2020, soit 854 000 euros.

6.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société

Le lecteur est invité à se référer à l'annexe 3 au rapport de gestion des comptes annuels de l'exercice clos du présent document d'enregistrement universel.

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 - Eléments de rémunération des mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires

6.2.5.1 POLITIQUE DE REMUNERATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 APPLICABLE AUX MANDATAIRES SOCIAUX SOUMISE AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des administrateurs au titre de l'exercice 2021 sont soumises à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

Les montants résultant de la mise en œuvre de la politique de rémunération seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice 2021. Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale 2022.

Politique de rémunération attribuable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021 soumise au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2021 attribuable au Président du Conseil d'administration sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2021	Montants/Pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et renouvelée par les Conseils d'administration du 20 mars 2019, du 19 mars 2020, ainsi que par le Conseil du 17 mars 2021 sur recommandation du Comité des rémunérations. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du présent document d'enregistrement universel de la Société, et en cohérence avec les responsabilités et missions du Président du Conseil d'administration. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'organisation et de la direction des travaux du Conseil d'administration, (ii) l'analyse via des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux Présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40 et (iii) les compétences du Président du Conseil d'administration.
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.
	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 de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
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 2021

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 2021 n'est prévue.

Politique de rémunération attribuable au Directeur Général, au titre de l'exercice 2021 soumis au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2021 attribuable au Directeur Général sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2021	Montants/Pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	900 000 €	Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 17 mars 2021, 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. Le montant de la rémunération annuelle fixe du Directeur Général a été augmenté par rapport à celle appliquée au titre de la politique de rémunération 2020, compte tenu du fait que le positionnement de la rémunération fixe 2020 du Directeur Général se situait en dessous des comparables. Il doit être noté que le montant de la rémunération fixe annuelle après augmentation est légèrement au-dessus du premier décile du CAC 40, ce que le Conseil d'administration a estimé être raisonnable, compte tenu du positionnement de Legrand dans cet indice. Cette augmentation correspond à celle initialement prévue en 2020 mais non appliquée suite à la proposition du Directeur Général d'y renoncer et à la décision du Conseil d'administration du 10 avril 2020 de ne pas l'appliquer, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19.
Rémunération variable annuelle	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe Valeur cible : 100 % Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe	Le Conseil d'administration du 17 mars 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la nature et la pondération de l'ensemble des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2020, ainsi que leur valeur cible et leur valeur maximum. Le Conseil d'administration a ainsi décidé que la rémunération variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2021 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 : ■ 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) la croissance organique du chiffre d'affaires 2021, (ii) l'atteinte d'un niveau de marge opérationnelle ajustée 2021 avant acquisitions (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2021 provenant des acquisitions (effet de périmètre) et (iv) le taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe ; et ■ une part qualitative représentant 1/4 de cette rémunération variable annuelle : elle pourra donc varier de 0 % à 37,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 25 %), et sera calculée en fonction de critères liés à (i) l'innovation et la position concurrentielle (Innovation, Recherche & Développement - nouveaux produits et process industriels, évolution du chiffre d'affaires réalisé avec les produits du programme Eliot, évolution des parts de marché relatives), (ii) la qualité de la croissance externe (cohérence stratégique des acquisitions réalisées, qualité du *pipeline* d'acquisition, attention portée aux multiples payés, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées), (iii) le développement durable et la lutte contre le changement climatique (initiatives visant à réduire les émissions de CO_2, évolution du chiffre d'affaires réalisés avec des solutions d'économie d'énergie, intégration de Legrand dans les indices RSE de référence, nouvelles initiatives liées au développement durable), (iv) d'autres critères généraux et notamment la diversité et la mixité, la gestion des risques, les initiatives et le dialogue social. Le détail des critères quantifiables et qualitatifs ainsi que les objectifs fixés sont présentés en paragraphe 6.2.1.3 du présent document d'enregistrement universel.
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.

Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
	Actions de performance Valeur minimum : 0 % Valeur attribuée (valeur cible) : 200 % Valeur maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 17 mars 2021 a décidé de la mise en place d'une rémunération de long terme au titre de l'exercice 2021 sous forme d'un Plan Actions de Performance 2021. 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 au paragraphe « Choix des critères de performance de la rémunération variable de long terme et méthode de fixation des objectifs » du présent document d'enregistrement universel. Il est à noter que la nature des critères de performance n'a pas été modifiée par rapport à la politique de rémunération 2020. Ce plan, dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées et la méthode de calcul pour déterminer le nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive, est décrit au paragraphe 6.2.1.3 du présent document d'enregistrement universel de la Société. Il est à noter que : ■ les deux premiers critères de performance sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février de chaque année. 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 s'appliquerait sur ce critère. Les critères de performance proposés traduisent ainsi le modèle de la Société basé sur la croissance rentable, durable et responsable alignée avec l'intérêt des actionnaires et sont transparents. Pour rappel, le Conseil d'administration du 17 mars 2021 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).
	Autres attributions de titres: élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	6 135 €	Il est prévu la mise à disposition d'un véhicule de statut au bénéfice du Directeur Général. Ce montant est donné à titre indicatif pour 2021.
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	Compte tenu du profil du dirigeant mandataire social et afin de protéger les intérêts de la Société et des actionnaires, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a autorisé la mise en place d'un accord de non-concurrence entre la Société et le Directeur Général, par lequel le Directeur Général s'engage à ne pas exercer une activité concurrente de celle de Legrand pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions. Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, après la cessation des fonctions du Directeur Général, sur l'application ou non de cette clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement. En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par le Directeur Général donnerait lieu, pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à la moyenne mensuelle du salaire de référence perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société, étant précisé que le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable de long terme, soit un montant inférieur au plafond maximum recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet accord a été autorisé par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et a été approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 7).

Régimes de retraite supplémentaire	2 468 €	Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies. Le Directeur Général continue par ailleurs de bénéficier du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du Code général des impôts (CGI), applicable aux cadres français du Groupe, auquel il était affilié avant sa nomination en qualité de Directeur Général, et ce dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné. Il est précisé que le régime de retraite à cotisations définies (article 83 additionnel du CGI) bénéficie à l'ensemble des cadres français du Groupe. Les cotisations sont assises sur les Tranches A, B et C de la rémunération telles qu'elles sont définies pour le calcul des cotisations aux régimes de retraite complémentaire obligatoires (AGIRC-ARRCO). 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 %). Ce montant est donné à titre indicatif pour 2021. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et déjà approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).
Régimes de prévoyance et de frais de santé	6 666 €	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. Ce montant est donné à titre indicatif pour 2021. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et déjà approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2021

Aucune indemnité de prise de fonctions destinée à compenser la perte des avantages en cas d'arrivée d'un Directeur Général au cours de l'exercice 2021 n'est prévue.

Politique de rémunération attribuable aux administrateurs, au titre de l'exercice 2021 soumis au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2021 attribuable aux administrateurs sont décrites au paragraphe 6.2.1.4 du présent document d'enregistrement universel.

6.2.5.2 REMUNERATION TOTALE ET AVANTAGES VERSES AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUES AU TITRE DU MEME EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Conformément aux articles L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce les éléments de la rémunération versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2020 ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, aux mandataires sociaux sont soumis à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020. Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de ladite Assemblée.

Rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Gilles Schnepp en qualité de Président du Conseil d'administration jusqu'au 30 juin 2020

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	Montant annuel : 625 000 € Montant proratisé du 1er janvier au 30 juin 2020 : 312 500 €		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 Schnepp, au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration depuis la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, inchangée depuis cette date. 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 document d'enregistrement universel de la Société, et en cohérence avec les responsabilités et missions du Président du Conseil d'administration. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'organisation et de la direction des travaux du Conseil d'administration, (ii) l'analyse via des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux Présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40 et (iii) les compétences du Président du Conseil d'administration. Il est rappelé que le montant de la rémunération fixe du Président du Conseil d'administration a été réparti *prorata temporis* entre Monsieur Gilles Schnepp, en fonction du 1er janvier au 30 juin 2020 et Madame Angeles Garcia-Poveda, en fonction du 1er juillet au 31 décembre 2020.
Rémunération variable annuelle	Élément sans objet	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	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	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	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Actions de performance	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. A la date de la cessation des fonctions de Monsieur Gilles Schnepp, soit le 30 juin 2020, Monsieur Gilles Schnepp n'était plus titulaire d'aucun droit au titre de plans de stock-options ou de plans d'actions de performance, sauf au titre du plan d'actions de performance 2017. Comme indiqué au paragraphe 6.2.2.1 du présent document d'enregistrement universel de la Société, le Conseil d'administration du 12 février 2020, sur recommandations du Comité des rémunérations, compte tenu de l'exceptionnelle contribution de Monsieur Gilles Schnepp au développement de la Société, a décidé de lever la condition de présence du plan d'actions de performance 2017, en appliquant la règle du *prorata temporis*. Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Gilles Schnepp au titre du plan 2017 à son expiration soit le 17 juin 2021 a été réduit à 10 374 actions après prise en compte du taux de réalisation des conditions de performance de 108,9 %.
	Autres attributions de titres : élément sans objet	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	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de départ	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non-concurrence	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régime de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

Rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité de Présidente du Conseil d'administration à compter du 1 juillet 2021

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	Montant annuel : 625 000 € Montant proratisé du 1er janvier au 30 juin 2020 : 312 500 €		Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du présent document d'enregistrement universel de la Société, et en cohérence avec les responsabilités et missions du Président du Conseil d'administration. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'organisation et de la direction des travaux du Conseil d'administration, (ii) l'analyse via des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux Présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40 et (iii) les compétences du Président du Conseil d'administration. Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société effective au 1er juillet 2020, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité en charge de l'évolution de la gouvernance de la Société, et sur la base de benchmarks portant sur la rémunération des présidents non exécutifs dans des sociétés comparables du CAC 40, a décidé que la rémunération du nouveau Président du Conseil d'administration, Madame Angeles Garcia-Poveda, serait identique à la rémunération de Monsieur Gilles Schnepp, soit une rémunération fixe d'un montant de 625 000 euros. Il est rappelé que le montant de la rémunération fixe du Président du Conseil d'administration a été réparti *prorata temporis* entre Monsieur Gilles Schnepp, en fonction du 1er janvier au 30 juin 2020 et Madame Angeles Garcia-Poveda, en fonction du 1er juillet au 31 décembre 2020.
Rémunération variable annuelle	Élément sans objet	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	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	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	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	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.
	Autres attributions de titres : élément sans objet	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	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de départ	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non-concurrence	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régime de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

Rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît Coquart en qualité de Directeur Général

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	700 000 €		Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 10 avril 2020. Il est rappelé que, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a décidé, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, et sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, de ne pas modifier, au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général, alors que le Conseil d'administration avait initialement décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.
Rémunération variable annuelle[1]	Montant annuel attribué au titre de 2019 et versé en 2020 : 845 600 €	Montant attribué au titre de l'exercice 2020 et payable en 2021 : 415 800 €	Il est rappelé que le Conseil d'administration du 19 mars 2020 a décidé que la rémunération variable de Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2020 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 : ■ une part quantifiable représentant 3/4 de cette rémunération variable annuelle, pouvant donc varier de 0 % à 112,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 75 %), et calculée en fonction de critères liés à (i) la croissance organique du chiffre d'affaires 2020, (ii) l'atteinte d'un niveau de marge opérationnelle ajustée 2020 avant acquisitions, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2020 provenant des acquisitions (effet de périmètre) et (iv) le taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe ; ■ une part qualitative représentant 1/4 de cette rémunération variable annuelle, pouvant donc varier de 0 % à 37,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 25 %), calculée en fonction de critères liés à (i) l'innovation et la position concurrentielle (Innovation, Recherche & Développement - nouveaux produits et process industriels, évolution du chiffre d'affaires réalisé avec les produits du programme Eliot, évolution des parts de marché relatives), (ii) la qualité de la croissance externe (cohérence stratégique des acquisitions réalisées, qualité du *pipeline* d'acquisition, attention portée aux multiples payés, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées), (iii) le développement durable et la lutte contre le changement climatique (initiatives visant à réduire les émissions de CO_2, évolution du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions d'économie d'énergie, intégration de Legrand dans les indices RSE de référence, nouvelles initiatives liées au développement durable), (iv) d'autres critères généraux et notamment la diversité et la mixité, la gestion des risques, les initiatives et le dialogue social Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 17 mars 2021 a fixé à : ■ 21,9 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2020 due au titre de la réalisation des objectifs quantifiables. Celle-ci est appréciée notamment par rapport aux objectifs de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle ajustée fixés en février 2020, avant la crise sanitaire économique liée au Covid-19 et qui avaient été par la suite suspendus. Les critères de rémunération n'ont eux pas été modifiés ; ■ 37,5 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2020 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs. Cela correspond donc à un taux de réalisation de 39,6 % (égal à 59,4 % divisé par 150 %) du maximum de la rémunération variable annuelle et 59,4 % (égal à 59,4 % divisé par 100 %) de la cible, soit 415 800 euros (le détail du taux de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs est présenté au paragraphe 6.2.2.3 du document d'enregistrement universel).

Rémunération variable différée	Élément sans objet	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	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions élément sans objet	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
		Actions de performance : valorisation : 620 490 €	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 27 mai 2020 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2020. Ce plan (dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées) est décrit au paragraphe 6.2.2.3 du document d'enregistrement de la Société, ainsi qu'au chapitre 7.3 du même document. Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart, correspond à 2,5 % de l'attribution totale. Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Benoît Coquart est de 11 544 actions. Il est rappelé que la valeur cible de ce plan de 200 % a été réduite à 100 % de la rémunération fixe suite à la proposition de Monsieur Benoît Coquart et à la décision du Conseil d'administration ci-dessous. Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration sur proposition de Monsieur Benoît Coquart a en effet décidé de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020) 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 de performance future. Pour rappel, le Conseil d'administration du 30 mai 2018 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).
		Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Élément sans objet	Monsieur Benoît Coquart ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat au sein de la Société ou au titre de ses mandats au sein des filiales de la Société.
Valorisation des avantages de toute nature		4 532 €	Un véhicule de statut a été mis à disposition en 2020 au bénéfice du Directeur Général.
Indemnité de départ	Élément sans objet	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	1 an du salaire de référence (fixe + variable annuel) à la seule initiative de la Société	Compte tenu du profil du nouveau dirigeant mandataire social et afin de protéger les intérêts de la Société et des actionnaires, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a autorisé la mise en place d'un accord de non-concurrence entre la Société et le Directeur Général, par lequel le Directeur Général s'engage à ne pas exercer une activité concurrente de celle de Legrand pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions. Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, après la cessation des fonctions du Directeur Général, sur l'application ou non de cette clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement. En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par le Directeur Général donnerait lieu, pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à la moyenne mensuelle du salaire de référence perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société, étant précisé que le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable de long terme, soit un montant inférieur au plafond maximum recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet accord a été autorisé par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et a été approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 7).
Régime de retraite supplémentaire	2 468 €		Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies. Le Directeur Général continue par ailleurs de bénéficier du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du Code général des impôts (CGI), applicable aux cadres français du Groupe, auquel il était affilié avant sa nomination en qualité de Directeur Général, et ce dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné. Il est précisé que le régime de retraite à cotisations définies (article 83 additionnel du CGI) bénéficie à l'ensemble des cadres français du Groupe. Les cotisations sont assises sur les Tranches A, B et C de la rémunération telles qu'elles sont définies pour le calcul des cotisations aux régimes de retraite complémentaire obligatoires (AGIRC-ARRCO). 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 %). Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et déjà approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).
Régime de prévoyance et frais de santé	6 666 €		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. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et déjà approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).

(1) Élément de rémunération dont le versement est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle du 26 mai 2021, en application du II de l'article L. 225-100, alinéa 2 du Code de commerce.

Rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués à titre du même exercice aux administrateurs

La rémunération versée à raison du mandat au cours de l'exercice 2020 ou attribuée à raison du mandat au titre du même exercice aux administrateurs est décrite au paragraphe 6.2.2.5 du présent document d'enregistrement universel.

ACTIONNARIAT

7

7.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL 272

7.1.1 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2020 et évolution de l'actionnariat en 2020 272
7.1.2 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2019 et évolution de l'actionnariat en 2019 273
7.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2018 et évolution de l'actionnariat en 2018 273
7.1.4 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers 274

7.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS 274

7.3 - ACTIONS DE PERFORMANCE 276

7.4 - CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 277

7.4.1 - Description et qualification 277
7.4.2 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 278

7.1 - REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre sont arrêtées à la date du 31 décembre 2020.

7.1.1 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2020 et évolution de l'actionnariat en 2020

7.1.1.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2020

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
Actionnaires	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Salariés et assimilés [1]	10 022 779	3,75	10 022 779	3,75	10 022 779	3,75
Auto-détention [2]	125 407	0,05	125 407	0,05	0	0
Flottant	257 299 560	96,21	257 299 560	96,21	257 299 560	96,25
TOTAL	**267 447 746**	**100**	**267 447 746**	**100**	**267 322 339**	**100**

(1) Correspond d'une part aux titres détenus au nominatif par les salariés et dirigeants mandataires sociaux en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe, et d'autre part, aux titres détenus par les salariés et anciens salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

7.1.1.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2020 ET INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LEGAUX

Au cours de l'exercice 2020, 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
BlackRock	26/10/2020	23/10/2020	5 % du capital	Hausse	5,08 %	5,08 %
BlackRock	01/12/2020	30/11/2020	5 % du capital	Baisse	4,99 %	4,99 %
BlackRock	02/12/2020	01/12/2020	5 % du capital	Hausse	5,07 %	5,07 %
BlackRock	04/12/2020	02/12/2020	5 % du capital	Baisse	4,99 %	4,99 %
BlackRock	07/12/2020	04/12/2020	5 % du capital	Hausse	5,04 %	5,04 %
BlackRock	17/12/2020	16/12/2020	5 % du capital	Baisse	4,97 %	4,97 %

Entre le 31 décembre 2020 et le 28 février 2021, la Société n'a pas été informée des franchissements de seuils légaux.

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire ne détient, directement ou indirectement, plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société au 28 février 2021, autres que :

- Massachusetts Financial Services (MFS) Company ; et
- BlackRock.

7.1.2 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2019 et évolution de l'actionnariat en 2019

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2019 se présentait ainsi :

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
Actionnaires	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Salariés et assimilés (1)	9 783 398	3,66	9 783 398	3,66	9 783 398	3,66
Auto-détention (2)	313 406	0,12	313 406	0,12	0	0
Flottant	257 179 324	96,22	257 179 324	96,22	257 179 324	96,34
TOTAL	**267 276 128**	**100**	**267 276 128**	**100**	**266 962 722**	**100**

(1) Correspond d'une part aux titres détenus au nominatif par les salariés et dirigeants mandataires sociaux en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe, et d'autre part, aux titres détenus par les salariés et anciens salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2019 figure au chapitre 7.1.1 du document d'enregistrement universel 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D.20-0320.

7.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2018 et évolution de l'actionnariat en 2018

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2018 se présentait ainsi :

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
Actionnaires	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Salariés et assimilés (1)	10 371 821	3,89	10 371 821	3,88	10 371 821	3,89
Auto-détention (2)	905 347	0,34	905 347	0,34	0	0
Flottant	256 217 981	95,78	256 217 981	95,78	256 217 981	96,11
TOTAL	**267 495 149**	**100**	**267 495 149**	**100**	**266 589 802**	**100**

(1) Correspond d'une part aux titres détenus au nominatif par les salariés et dirigeants mandataires sociaux en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe, et d'autre part, aux titres détenus par les salariés et anciens salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2018 figure au chapitre 7.1.1 du document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D.19-0306.

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 d'enregistrement universel, 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 du Code de Gouvernement d'Entreprise – 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 a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous :

	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	3 288 702 (1)
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	*224 083* (1)
- Gilles Schnepp	*138 813* (1)
- Olivier Bazil	*85 270* (1)
Point de départ d'exercice des options	05/03/2014
Date d'expiration	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	21,12 euros (1)
	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2020	(3 026 672)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(262 030)
OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2020	**0** (4)

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, 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) Ce plan comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.

(4) Le cours de bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2020 s'est élevé à 72,49 euros.

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 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Options consenties et levées par les 10 premiers salariés non-mandataires sociaux

Le tableau ci-dessous décrit les options consenties et levées par les 10 premiers salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 :

			Plan 2010	
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**	**avant ajustement**	**après ajustement[1]**
		21,12		**21,12**
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant	-	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	79 722			79 722

(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 2020 par Monsieur Gilles Schnepp figurent au paragraphe 6.2.2.1 du présent document d'enregistrement universel.

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 du Code de Gouvernement d'Entreprise – Historique des attributions gratuites d'actions

Plans d'actions de performance 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020

Le Conseil d'administration a également approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2016	Plan 2017	Plans 2018	Plans 2019	Plans 2020
Date d'Assemblée	24/05/2013	27/05/2016	30/05/2018	30/05/2018	30/05/2018
Date du Conseil d'administration	27/05/2016	31/05/2017	30/05/2018	29/05/2019	26/05/2020
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	502 924 (1)	492 254 (1)	524 123 (1)	617 818	461 861
dont le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux mandataires sociaux	*15 504* (1)	*12 503* (1)	*19 546* (1)	*22 954*	*11 544*
- Gilles Schnepp	*15 504*	*12 503*	*0*	*0*	*0*
- Benoît Coquart	*N/A*	*N/A*	*19 546*	*22 954*	*11 544*
Charge IFRS 2 totale (en millions d'euros)	20,3 (2)	24,8 (2)	28,5 (2)	31,0 (2)	22,8 (2)
Date d'acquisition des actions	17/06/2020	17/06/2021	16/06/2021 (3) 16/06/2022 (4)	16/06/2022 (3) 16/06/2023 (4)	16/06/2023 (3) 14/06/2024 (4)
Date de fin de période de conservation	17/06/2020	17/06/2021	31/05/2023 (3) 16/06/2022 (4)	31/05/2024 (3) 16/06/2023 (4)	28/05/2025 (3) 14/06/2024 (4)
Nombre d'actions de performance ajustées au titre des conditions de performance	33 531 (5)	52 300 (6)	(40 100) (6)		
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(40 824)	(40 975)	(40 846)	(40 497)	(1 148)
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2020	(495 631)	(169)	(313)	0	0
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2020	**0**	**503 410**	**442 864**	**577 321**	**460 713**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L.228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision de Gilles Schnepp de renoncer à une partie des actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre du plan 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 périodes d'acquisition.

(3) Date applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction.

(4) Date applicable aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction.

(5) Pourcentage d'atteinte des conditions de performance : se référer à la note 4.2.1.3.

(6) Ajustements estimés à la date de préparation des états financiers consolidés.

Si l'ensemble des actions de performance des plans 2017 à 2020 étaient attribuées selon l'allocation cible avant application des critères de performance (soit 1 984 308 actions) et si ces actions étaient transférées suite à des augmentations de capital, cela représenterait une dilution de 0,7 % du capital de la Société au 31 décembre 2020.

Dans le cadre du Plan 2020, au titre de l'exercice 2020, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux 10 salariés non-mandataires sociaux de la Société les mieux dotés est de 75 275 actions. Ce nombre est calculé avant application des conditions de performance et de présence attachées aux dites actions.

Les informations concernant les actions attribuées au mandataire social dirigeant ou devenues disponibles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 figurent au paragraphe 6.2.2.3 du présent document d'enregistrement universel.

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 REGLEMENTEES

7.4.1 - Description et qualification

La Société a adopté une Charte interne relative à la qualification d'une convention. Elle peut être consultée sur le site Internet de la Société www.legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES / Gouvernement d'entreprise / Accueil ».

7.4.2 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

À l'assemblée générale de la société LEGRAND,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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.

CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

A Neuilly-sur-Seine et Paris-la-Défense, le 09 avril 2021

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**Deloitte & Associés**
Camille Phelizon	Jean-François Viat

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

8

8.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2020 ET 31 DÉCEMBRE 2019 **280**

8.1.1 - Compte de résultat consolidé 280
8.1.2 - État du résultat global de la période 281
8.1.3 - Bilan Consolidé 282
8.1.4 - Tableau des flux de trésorerie consolidés 284
8.1.5 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés 285
8.1.6 - Notes annexes aux états financiers consolidés 286

8.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020 **338**

8.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES **342**

8.4 - POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES **343**

8.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE **344**

8.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE **344**

8.7 - CONTRATS IMPORTANTS **344**

8.8 - INVESTISSEMENTS **344**

8.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés 344
8.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe 345
8.8.3 - Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2021 346

8.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDES EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2020 ET 31 DECEMBRE 2019

8.1.1 - Compte de résultat consolidé

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Chiffre d'affaires (notes 2.1 et 2.2)	**6 099,5**	**6 622,3**
Charges opérationnelles (note 2.3)		
Coût des ventes	(2 915,7)	(3 184,5)
Frais administratifs et commerciaux	(1 666,5)	(1 764,4)
Frais de recherche et développement	(319,4)	(312,0)
Autres produits (charges) opérationnels	(132,5)	(124,0)
Résultat opérationnel	**1 065,4**	**1 237,4**
Charges financières	(99,3)	(91,1)
Produits financiers	6,1	11,9
Gains (pertes) de change	(10,3)	(2,0)
Résultat financier	**(103,5)**	**(81,2)**
Résultat avant impôts	**961,9**	**1 156,2**
Impôts sur le résultat (note 2.4)	(279,2)	(318,3)
Résultat des entités mises en équivalence	**(0,7)**	**(1,8)**
Résultat net de la période	**682,0**	**836,1**
Dont :		
- **Résultat net part du Groupe**	**681,2**	**834,8**
- **Intérêts minoritaires**	**0,8**	**1,3**
Résultat net par action *(en euros)* (note 4.1.3)	2,550	3,129
Résultat net dilué par action *(en euros)* (note 4.1.3)	2,531	3,103

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.2 - État du résultat global de la période

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2020	Période de 12 mois close le 31 décembre 2019
Résultat net de la période	682,0	836,1
Eléments du résultat global pouvant être appelés à un reclassement ultérieur dans la section résultat net		
Réserves de conversion	(508,9)	77,2
Couvertures de flux de trésorerie	0,0	0,4
Impôts sur éléments directement reconnus en capitaux propres	(11,9)	4,4
Eléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement dans la section résultat net		
Ecarts actuariels (note 4.5.1.1)	(4,5)	(33,2)
Impôts différés sur écarts actuariels	0,8	7,7
Autres (note 5.1.1.1)	**0,0**	**(0,9)**
Résultat global de la période	**157,5**	**891,7**
Dont :		
- Groupe	**156,8**	**890,3**
- Intérêts minoritaires	**0,7**	**1,4**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.3 - Bilan Consolidé

ACTIF

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (note 3.1)	2 441,6	2 474,4
Goodwill (note 3.2)	4 803,7	4 566,2
Immobilisations corporelles (note 3.3)	680,9	707,7
Droits d'utilisation d'actifs (note 3.4)	268,3	312,1
Titres mis en équivalence	0,0	18,8
Autres titres immobilisés	1,5	1,9
Autres actifs non courants	49,4	34,9
Impôts différés (note 4.7)	112,4	107,6
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**8 357,8**	**8 223,6**
Actifs courants		
Stocks (note 3.5)	837,3	852,6
Créances clients et comptes rattachés (note 3.6)	644,5	756,8
Créances d'impôt courant ou exigible	70,1	60,2
Autres créances courantes (note 3.7)	204,8	217,5
Autres actifs financiers courants	1,5	1,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 3.8)	2 791,7	1 710,9
TOTAL ACTIFS COURANTS	**4 549,9**	**3 599,2**
TOTAL ACTIF	**12 907,7**	**11 822,8**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

PASSIF

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Capitaux propres		
Capital social (note 4.1)	1 069,8	1 069,1
Réserves (notes 4.2 et 4.3.1)	4 788,3	4 486,6
Réserves de conversion (note 4.3.2)	(962,3)	(453,5)
Capitaux propres revenant au Groupe	4 895,8	5 102,2
Intérêts minoritaires	10,2	9,9
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**4 906,0**	**5 112,1**
Passifs non courants		
Provisions non courantes (note 4.4. et 4.5.2)	200,2	146,7
Avantages postérieurs à l'emploi (note 4.5.1)	181,8	181,0
Emprunts non courants (note 4.6.1)	4 073,8	3 575,4
Impôts différés (note 4.7)	791,2	750,8
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**5 247,0**	**4 653,9**
Passifs courants		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	612,9	654,2
Dettes d'impôt courant ou exigible	30,3	28,3
Provisions courantes (note 4.4)	127,9	104,1
Autres passifs courants (note 4.8)	661,8	653,0
Emprunts courants (note 4.6.2)	1 320,7	616,2
Autres passifs financiers courants	1,1	1,0
TOTAL PASSIFS COURANTS	**2 754,7**	**2 056,8**
TOTAL PASSIF	**12 907,7**	**11 822,8**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.4 - Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2020	Période de 12 mois close le 31 décembre 2019
Résultat net de la période	**682,0**	**836,1**
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
– Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles (note 2.3)	115,3	113,6
– Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (note 2.3)	117,3	95,9
– Amortissements et dépréciations des frais de développement capitalisés (note 2.3)	29,6	27,4
– Amortissements et dépréciations des droits d'utilisation d'actifs (note 3.4)	72,1	69,7
– Amortissement des charges financières	3,4	2,8
– Perte de valeur des *goodwill* (note 3.2)	0,0	0,0
– Variation des impôts différés non courants	61,2	24,4
– Variation des autres actifs et passifs non courants (notes 4.4 et 4.5)	58,0	40,2
– Pertes (gains) de change latents	(1,5)	5,1
– Résultat des entités mises en équivalence	0,7	1,8
– Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	(17,8)	(0,3)
– (Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	(11,6)	5,0
Variation du besoin en fonds de roulement :		
– Stocks (note 3.5)	(22,5)	66,2
– Créances clients et comptes rattachés (note 3.6)	77,4	(51,1)
– Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(14,7)	(22,1)
– Autres actifs et passifs opérationnels (notes 3.7 et 4.8)	13,0	24,7
Flux de trésorerie des opérations courantes	**1 161,9**	**1 239,4**
– Produit résultant des cessions d'actifs	22,3	7,1
– Investissements (notes 3.1 et 3.3)	(126,8)	(166,9)
– Frais de développement capitalisés	(28,3)	(35,3)
– Variation des autres actifs et passifs financiers non courants	3,6	(8,6)
– Acquisition de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) (note 1.3.2)	(721,2)	(452,7)
Flux de trésorerie des opérations d'investissements	**(850,4)**	**(656,4)**
– Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1.1)	9,2	6,3
– Cession (rachat) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)	(32,4)	(18,0)
– Dividendes payés par Legrand (note 4.1.3)	(357,4)	(357,1)
– Dividendes payés par des filiales de Legrand	(1,2)	0,0
– Nouveaux financements long terme (note 4.6)	600,4	402,4
– Remboursement des financements long terme* (note 4.6)	(84,2)	(72,2)
– Frais d'émission de la dette	(4,2)	(6,3)
– Augmentation (diminution) des financements court terme (note 4.6)	694,1	148,5
– Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales (note 1.3.2)	(0,6)	(5,0)
Flux de trésorerie des opérations financières	**823,7**	**98,6**
Effet net des conversions sur la trésorerie	(54,4)	6,8
Variation nette de la trésorerie	**1 080,8**	**688,4**
Trésorerie au début de la période	1 710,9	1 022,5
Trésorerie à la fin de la période (note 3.8)	**2 791,7**	**1 710,9**
Détail de certains éléments :		
– intérêts payés au cours de la période**	78,9	76,0
– impôts sur les bénéfices payés au cours de la période	240,0	261,5

** Dont 66,8 millions d'euros de remboursement de dettes financières de location pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2020 (67,0 millions d'euros pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2019).*

*** Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie des opérations courantes ; dont 8,0 millions d'euros d'intérêts liés aux dettes financières de location pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2020 (9,7 millions d'euros pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2019).*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.5 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés

	Capitaux propres revenant au Groupe						Total des
(en millions d'euros)	Capital social	Réserves	Réserves de conversion	Ecarts actuariels*	Total	Intérêts minoritaires	capitaux propres
Au 31 décembre 2018	**1 070,0**	**4 115,5**	**(530,6)**	**(63,7)**	**4 591,2**	**5,9**	**4 597,1**
Résultat net de la période		834,8			834,8	1,3	836,1
Autres éléments du résultat global		3,9	77,1	(25,5)	55,5	0,1	55,6
Résultat global de la période		838,7	77,1	(25,5)	890,3	1,4	891,7
Dividendes versés		(357,1)			(357,1)	0,0	(357,1)
Augmentation de capital et prime d'émission	1,3	5,0			6,3		6,3
Annulation d'actions propres	(2,2)	(32,7)			(34,9)		(34,9)
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité		16,9			16,9		16,9
Variation de périmètre**		(22,2)			(22,2)	2,6	(19,6)
Impact transition IFRS 16		(12,7)			(12,7)		(12,7)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(1,3)			(1,3)		(1,3)
Paiements fondés sur des actions		25,7			25,7		25,7
Au 31 décembre 2019	**1 069,1**	**4 575,8**	**(453,5)**	**(89,2)**	**5 102,2**	**9,9**	**5 112,1**
Résultat net de la période		681,2			681,2	0,8	682,0
Autres éléments du résultat global		(11,9)	(508,8)	(3,7)	(524,4)	(0,1)	(524,5)
Résultat global de la période		669,3	(508,8)	(3,7)	156,8	0,7	157,5
Dividendes versés		(357,4)			(357,4)	(1,2)	(358,6)
Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1.1)	1,7	7,5			9,2		9,2
Annulation d'actions propres (note 4.1.1)	(1,0)	(15,2)			(16,2)		(16,2)
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)		(16,2)			(16,2)		(16,2)
Variation de périmètre**		(4,5)			(4,5)	0,8	(3,7)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(0,4)			(0,4)		(0,4)
Paiements fondés sur des actions (note 4.2)		22,3			22,3		22,3
Au 31 décembre 2020	**1 069,8**	**4 881,2**	**(962,3)**	**(92,9)**	**4 895,8**	**10,2**	**4 906,0**

** 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.

8.1.6 - Notes annexes aux états financiers consolidés

CHIFFRES CLÉS ET FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE 287

NOTE 1 - BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS 288

1.1 Informations générales 288
1.2 Principes comptables 288
1.3 Périmètre de consolidation 291

NOTE 2 - RÉSULTATS DE L'EXERCICE 293

2.1 Informations sectorielles 293
2.2 Chiffre d'affaires 295
2.3 Principales charges opérationnelles par nature 296
2.4 Impôts sur le résultat 297

NOTE 3 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF 298

3.1 Immobilisations incorporelles 298
3.2 *Goodwill* 301
3.3 Immobilisations corporelles 304
3.4 Droits d'utilisation d'actifs et contrats de location 305
3.5 Stocks 307
3.6 Créances clients et comptes rattachés 308
3.7 Autres créances courantes 309
3.8 Trésorerie et équivalents de trésorerie 309

NOTE 4 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DU PASSIF 310

4.1 Capital social et résultat net par action 310
4.2 Plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance 311
4.3 Réserves et réserves de conversion 317
4.4 Provisions 318
4.5 Avantages long terme au personnel 320
4.6 Emprunts non courants et courants 324
4.7 Impôts différés 326
4.8 Autres passifs courants 328

NOTE 5 - AUTRES INFORMATIONS 329

5.1 Instruments financiers et gestion des risques financiers 329
5.2 Informations relatives aux parties liées 334
5.3 Engagements hors bilan et passifs éventuels 335
5.4 Honoraires des commissaires aux comptes 336
5.5 Événements postérieurs à la clôture 336
5.6 Réconciliation des chiffres clés 336

CHIFFRES CLÉS ET FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE

Chiffres clés

(en millions d'euros)	2020	2019
Chiffre d'affaires	**6 099,5**	**6 622,3**
Résultat opérationnel ajusté	1 156,0	1 326,1
En % du chiffre d'affaires	19,0%	20,0 %
	19,1 % avant acquisitions (1)	
Résultat opérationnel	**1 065,4**	1 237,4
En % du chiffre d'affaires	17,5%	18,7 %
Résultat net part du Groupe	**681,2**	834,8
En % du chiffre d'affaires	11,2%	12,6 %
Cash flow libre normalisé	**1 034,2**	1 009,8
En % du chiffre d'affaires	17,0%	15,2 %
Cash flow libre	**1 029,1**	1 044,3
En % du chiffre d'affaires	16,9%	15,8 %
Dette financière nette au 31 décembre	**2 602,8**	**2 480,7**

(1) A périmètre 2019.

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 valeur de goodwill.

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.

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.

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 avec les états financiers est disponible dans la note 5.6.

Faits marquants de la période

Suite à la dégradation de la situation sanitaire et économique mondiale du fait de la propagation du Covid-19, Legrand a annoncé le 26 mars 2020 suspendre les objectifs publiés en février de la même année.

Dans ce contexte de crise inédite, Legrand affiche une baisse de chiffre d'affaires et de sa rentabilité par rapport à l'exercice 2019. Le Groupe a accéléré ses initiatives conjoncturelles et structurelles pour s'adapter en conséquence.

Les tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie et des *goodwill* ont été mis à jour au 31 décembre 2020 ; se référer aux notes 3.1 et 3.2 des notes annexes aux états financiers consolidés. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au 31 décembre 2020.

Aucun impact comptable matériel n'est à mentionner par ailleurs.

Concernant les risques financiers, en particulier le risque de liquidité et le risque de crédit, aucune augmentation significative n'a été notée en 2020. Se référer à la note 5.1.2 des notes annexes aux états financiers consolidés.

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 près 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 20 avril 2020, le document d'enregistrement universel au titre de l'exercice 2019 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.20-0320.

Les présents états financiers consolidés de Legrand ont été arrêtés le 9 février 2021 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 2020, 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 1er janvier 2020.

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. 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 1er janvier 2020, avec incidence sur les états financiers 2020 du Groupe

Amendement à IFRS 16 – Contrats de location

En mai 2020, l'IASB a publié un amendement à la norme IFRS 16 qui permet de ne pas considérer les réductions de loyer comme des modifications de contrat de location, à la condition que ces réductions de loyer ne soient pas accompagnées d'une autre modification telle que la durée ou le périmètre du contrat de location. De telles réductions de loyer peuvent donc suivre le même traitement que des paiements variables.

Le Groupe a appliqué cet amendement rétroactivement au 1er janvier 2020, ce qui s'est traduit en 2020 par la comptabilisation dans le compte de résultat consolidé d'un produit inférieur à 1 million d'euros (produit qui, sans cet amendement, aurait été reconnu de façon linéaire sur la durée de vie résiduelle des contrats de location concernés).

1.2.1.2 Nouvelles normes, amendements ou interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1er janvier 2020, sans incidence sur les états financiers 2020 du Groupe

Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition de l'importance relative

En octobre 2018, l'IASB a publié des amendements aux normes IAS 1 – Présentation des états financiers et IAS 8 – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs.

Ces amendements précisent qu'une information présente un caractère significatif si l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions que prennent les principaux utilisateurs des états financiers.

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

Non applicable.

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 IAS 1 – Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants

En janvier 2020, l'IASB a publié un amendement à la norme IAS 1 – Classement des passifs en tant que passifs courants et non courants.

Cet amendement vise à préciser les critères de classement d'un passif en tant que passif courant ou non courant.

Cet amendement, qui n'a pas encore été adopté par l'Union européenne, devrait être d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1er janvier 2023.

Le Groupe a examiné cet amendement afin de déterminer les impacts dans les états financiers et les modifications qu'il pourrait 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.

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 les impôts sur le résultat dans chacun des pays où il est implanté. Cette opération consiste à estimer l'exposition réelle actuelle à l'impôt et à évaluer les différences temporelles découlant d'un traitement différent de postes, comme les produits ou les charges constatés d'avance, aux fins fiscales et comptables. Ces différences donnent lieu à des impôts différés actifs et passifs, qui sont constatés dans le bilan consolidé.

Le Groupe doit ensuite évaluer la recouvrabilité des actifs d'impôts différés sur le bénéfice imposable. Seuls sont activés les impôts différés pour lesquels la recouvrabilité est probable, sur la base des prévisions de bénéfice fiscal validées par le *management*.

Le Groupe n'a pas reconnu la totalité des impôts différés actifs car il n'est pas probable qu'il pourra utiliser une partie de ces actifs avant leur expiration, cette partie se composant essentiellement de pertes d'exploitation nettes reportées sur les exercices suivants et de crédits d'impôts étrangers. L'appréciation est fondée sur les estimations du *management* du bénéfice imposable futur par territoire d'activité et sur le délai pendant lequel les impôts différés actifs seront recouvrables.

1.2.3.3 Autres actifs et passifs soumis à estimation

Les autres actifs et passifs soumis à l'utilisation d'estimations comprennent les provisions pour retraite, la dépréciation des autres actifs (créances clients, stocks, actifs financiers), les paiements fondés sur des actions, les provisions pour risques et charges, les droits d'utilisation d'actifs, les frais de développement capitalisés ainsi que les ristournes de fin d'année qui pourraient être accordées aux clients.

1.3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

1.3.1 Liste des principales sociétés consolidées

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Legrand et des 212 filiales qu'elle contrôle.

La liste suivante indique les principales filiales opérationnelles consolidées au 31 décembre 2020, toutes détenues à 100 % et consolidées par intégration globale :

Europe		
Legrand Group Belgium	Belgique	Diegem
Legrand Group España	Espagne	Madrid
Legrand France	France	Limoges
Legrand SNC	France	Limoges
Legrand ZRT	Hongrie	Szentes
Bticino SpA	Italie	Varese
Legrand Nederland B.V.	Pays-Bas	Boxtel
Legrand Polska	Pologne	Zabkowice
Legrand Electric	Royaume-Uni	Birmingham
Legrand LLC	Russie	Moscou
Inform Elektronik	Turquie	Pelitli
Legrand Elektrik	Turquie	Gebze

Amérique du Nord et Centrale		
Finelite Inc.	Etats-Unis	Union City
Focal Point LLC	Etats-Unis	Chicago
Kenall Manufacturing Co.	Etats-Unis	Kenosha
Legrand AV Inc.	Etats-Unis	Eden Prairie
Ortronics Inc.	Etats-Unis	New London
Pass & Seymour Inc.	Etats-Unis	Syracuse
Pinnacle Architectural Lighting Inc.	Etats-Unis	Denver
Raritan Inc.	Etats-Unis	Somerset
Server Technology Inc.	Etats-Unis	Reno
Starline Holdings LLC	Etats-Unis	Canonsburg
The WattStopper Inc.	Etats-Unis	Santa Clara
The Wiremold Company	Etats-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
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 fin 2018 est le suivant :

2019	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Intégration globale				
Debflex	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Netatmo	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Trical	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Universal Electric		Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat
Connectrac				Au bilan uniquement
Jobo Smartech				Au bilan uniquement

2020	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Intégration globale				
Debflex	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Netatmo	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Trical	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Universal Electric	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Connectrac	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Jobo Smartech	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Focal Point	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	7 mois de résultat	10 mois de résultat
Champion One				Au bilan uniquement
Compose				Au bilan uniquement
Borri				Au bilan uniquement

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a en particulier réalisé les acquisitions suivantes :

- Focal Point, acteur de premier plan aux Etats-Unis de l'éclairage architectural prescrit pour les bâtiments non résidentiels. Focal Point réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 200 millions de dollars américains ;
- Champion One, un des principaux fournisseurs américains indépendants d'émetteurs-récepteurs à fibre optique et solutions associées. Champion One réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 60 millions de dollars américains ;
- Compose, un spécialiste néerlandais des solutions destinées aux réseaux à fibre optique. Compose réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 7 millions d'euros ;
- Borri, spécialiste italien des UPS, jusque-là consolidé par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Borri réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 60 millions d'euros.

Le montant des acquisitions de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise, s'est élevé à 721,2 millions d'euros au cours de l'exercice 2020.

Au 31 décembre 2020, ces acquisitions ont donné lieu à la comptabilisation d'actifs incorporels hors *goodwill* de 130,0 millions d'euros, d'autres actifs nets des passifs acquis de 51,0 millions d'euros, et par conséquent d'un *goodwill* provisoire de 540,2 millions d'euros.

NOTE 2 - RÉSULTATS DE L'EXERCICE

2.1 INFORMATIONS SECTORIELLES

Conformément à IFRS 8, les secteurs opérationnels sont déterminés sur la base du reporting mis à la disposition du principal décideur opérationnel et du management du Groupe.

Compte tenu du caractère local des activités de Legrand, la gestion du Groupe est organisée par pays ou groupe de pays et le reporting interne est réparti en trois secteurs opérationnels :

- l'Europe qui regroupe la France, l'Italie et le Reste de l'Europe (qui comprend principalement l'Allemagne, le Benelux, l'Ibérie (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 Etats-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'Australie, la Chine et l'Inde.

Ces trois secteurs opérationnels sont placés sous la responsabilité de trois dirigeants de secteur qui 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 2020

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires à tiers	**2 499,4** (1)	**2 526,3** (2)	**1 073,8**	**6 099,5**
Coût des ventes	(1 111,0)	(1 216,7)	(588,0)	(2 915,7)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(837,5)	(854,7)	(293,7)	(1 985,9)
Autres produits (charges) opérationnels	(71,3)	(52,5)	(8,7)	(132,5)
Résultat opérationnel	**479,6**	**402,4**	**183,4**	**1 065,4**
- dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions				
· enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(16,0)	(73,5)	(19,9)	(109,4)
· enregistrés en autres produits (charges) opérationnels	16,2	2,6	0,0	18,8
- dont perte de valeur des *goodwill*				0,0
Résultat opérationnel ajusté	**479,4**	**473,3**	**203,3**	**1 156,0**
- dont amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(66,3)	(25,3)	(23,3)	(114,9)
- dont amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(9,3)	(2,4)	(0,9)	(12,6)
- dont amortissements et dépréciations des frais de développement	(28,6)	0,0	(1,0)	(29,6)
- dont amortissements et dépréciations des droits d'utilisation d'actifs	(29,8)	(23,0)	(19,3)	(72,1)
- dont charges liées aux restructurations	(53,8)	(12,5)	2,3	(64,0) (3)
Investissements	(79,4)	(21,0)	(26,4)	(126,8)
Frais de développement capitalisés	(27,0)	0,0	(1,3)	(28,3)
Immobilisations corporelles nettes	423,2	140,6	117,1	680,9
Total actifs courants	3 172,4	690,9	686,6	4 549,9
Total passifs courants	1 971,3	381,8	401,6	2 754,7

(1) Dont France : 1 021,2 millions d'euros.

(2) Dont Etats-Unis : 2 370,8 millions d'euros.

(3) (75,6) millions d'euros hors plus-values sur cessions d'actifs.

Période de 12 mois close le 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires à tiers	**2 758,0** (1)	**2 602,9** (2)	**1 261,4**	**6 622,3**
Coût des ventes	(1 230,4)	(1 254,9)	(699,2)	(3 184,5)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(883,5)	(860,5)	(332,4)	(2 076,4)
Autres produits (charges) opérationnels	(71,3)	(40,3)	(12,4)	(124,0)
Résultat opérationnel	**572,8**	**447,2**	**217,4**	**1 237,4**
- dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions				
· enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(12,5)	(63,4)	(12,8)	(88,7)
· enregistrés en autres produits (charges) opérationnels				0,0
- dont perte de valeur des *goodwill*				0,0
Résultat opérationnel ajusté	**585,3**	**510,6**	**230,2**	**1 326,1**
- dont amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(65,5)	(22,7)	(25,0)	(113,2)
- dont amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(9,6)	(2,3)	(0,9)	(12,8)
- dont amortissements et dépréciations des frais de développement	(26,1)	0,0	(1,3)	(27,4)
- dont amortissements et dépréciations des droits d'utilisation d'actifs	(26,5)	(23,9)	(19,3)	(69,7)
- dont charges liées aux restructurations	(21,1)	(3,2)	(6,6)	(30,9)
Investissements	(112,4)	(24,3)	(30,2)	(166,9)
Frais de développement capitalisés	(33,5)	0,0	(1,8)	(35,3)
Immobilisations corporelles nettes	435,8	138,4	133,5	707,7
Total actifs courants	2 157,9	729,9	711,4	3 599,2
Total passifs courants	1 268,3	368,0	420,5	2 056,8

(1) Dont France : 1 124,3 millions d'euros.

(2) Dont Etats-Unis : 2 410,1 millions d'euros.

2.2 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe provient en quasi-totalité de la vente de produits auprès de distributeurs généralistes ou spécialistes, dont les deux principaux représentaient en 2020 près de 17 % du chiffre d'affaires net consolidé. Le Groupe estime qu'aucun autre client ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé.

Les contrats avec les clients distributeurs sont signés pour une durée d'un an. En règle générale, il n'existe dans ces contrats qu'une obligation de performance unique consistant à vendre et livrer des produits au client (l'obligation de performance relative à la livraison étant non matérielle dans le cadre des contrats avec les clients).

Dans le cadre de ces contrats, le Groupe porte les principaux risques et avantages liés à la vente des produits, et agit donc en tant que principal (et non agent).

La comptabilisation du chiffre d'affaires est généralement effectuée à une date donnée, correspondant à la date à laquelle le contrôle de l'actif (produits ou, plus rarement, services) est transféré au client, soit généralement à la date d'expédition dans le cas des ventes de produits. Dans le cas spécifique des ventes de services dont le client consomme les avantages au fur et à mesure de leur fourniture, la comptabilisation du chiffre d'affaires est effectuée en continu, i.e. est étalée sur la période de fourniture des services au client.

Les contrats avec les clients incluent généralement des paiements variables en leur faveur, principalement des remises et ristournes différées, et dans une moindre mesure des retours commerciaux. Ces paiements variables faits aux clients sont estimés pour leur montant le plus probable et comptabilisés au moment de la comptabilisation du chiffre d'affaires, de telle sorte qu'ils ne donneront pas lieu à des ajustements ultérieurs significativement défavorables. Par défaut, les paiements variables faits aux clients sont comptabilisés en diminution du chiffre d'affaires. Seuls les paiements faits aux clients en contrepartie du transfert par ces clients de produits ou de services sont comptabilisés en frais commerciaux, pour la partie de ces paiements correspondant à la juste valeur des produits ou services transférés.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 6 099,5 millions d'euros en 2020, en diminution totale par rapport à 2019 de - 7,9 %, du fait d'un recul organique (- 8,7 %), de l'accroissement de périmètre lié aux acquisitions (+ 3,6 %) et d'effets de change défavorables (- 2,6 %).

L'évolution du chiffre d'affaires par destination se ventile de la façon suivante :

	Période de 12 mois close le 31 décembre					
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros sauf %)*	**2020**	**2019**	**Variation totale**	**Variation de périmètre**	**Croissance organique[1]**	**Effet change**
Europe	2 396,0	2 639,3	(9,2 %)	0,2 %	(7,9 %)	(1,5 %)
Amérique du Nord et Centrale	2 485,4	2 559,2	(2,9 %)	8,6 %	(8,7 %)	(2,1 %)
Reste du Monde	1 218,1	1 423,8	(14,4 %)	1,0 %	(10,3 %)	(5,6 %)
Total consolidé	**6 099,5**	**6 622,3**	**(7,9 %)**	**3,6 %**	**(8,7 %)**	**(2,6 %)**

(1) à structure et taux de change constants.

Le Groupe commercialise ses produits à destination de pays matures ainsi que de nombreuses nouvelles économies (Europe de l'Est et Turquie dans le secteur opérationnel Europe ; Amérique centrale et Mexique dans le secteur opérationnel Amérique du Nord et Centrale ; Asie hors Corée du Sud, Amérique du Sud, Afrique et Moyen-Orient dans le secteur opérationnel Reste du Monde).

.

Le chiffre d'affaires par destination réalisé dans ces deux ensembles géographiques se ventile de la façon suivante :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Pays matures	4 560,5	4 813,1
Nouvelles économies	1 539,0	1 809,2
TOTAL	**6 099,5**	**6 622,3**

2.3 PRINCIPALES CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Les charges opérationnelles comprennent les catégories de coûts suivantes :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Consommation de matières premières et composants	(1 959,0)	(2 152,9)
Charges de personnel	(1 597,9)	(1 641,6)
Autres charges externes	(1 016,5)	(1 163,1)
Amortissements des droits d'utilisation d'actifs	(69,4)	(69,7)
Amortissements des immobilisations corporelles	(113,6)	(113,6)
Amortissements des immobilisations incorporelles	(145,2)	(123,3)
Charges liées aux restructurations	(64,0) [1]	(30,9)
Perte de valeur des *goodwill*	(0,0)	0,0
Autres	(68,5)	(89,8)
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	**(5 034,1)**	**(5 384,9)**

(1) (75,6) millions d'euros hors plus-values sur cessions d'actifs.

Les « autres » charges opérationnelles contiennent principalement les dotations et reprises des dépréciations stocks (note 3.5), des dépréciations clients (note 3.6), et des provisions pour risques (note 4.4).

Les effectifs moyens du Groupe au 31 décembre 2020 représentaient 36 726 personnes (39 007 au 31 décembre 2019), dont 29 556 effectifs moyens de *back office* et 7 170 effectifs moyens de *front office* (respectivement 31 389 et 7 618 au 31 décembre 2019).

2.4 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôts s'analyse comme suit :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Impôts courants	(228,7)	(294,5)
Impôts différés	(50,5)	(23,8)
IMPOSITION TOTALE	**(279,2)**	**(318,3)**

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 961,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 (1 156,2 millions d'euros au 31 décembre 2019) :

	Période de 12 mois close le	
(Taux d'imposition)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Taux normal d'imposition en France	**32,02 %**	**34,43 %**
Augmentations (diminutions) :		
- impact des taux étrangers	(8,49 %)	(9,87 %)
- éléments non imposables	0,23 %	0,01 %
- éléments imposables à des taux spécifiques	(0,36 %)	(0,21 %)
- autres	4,64 %	2,89 %
	28,04 %	**27,25 %**
Effet sur les impôts différés :		
- des changements de taux d'imposition	0,23 %	(0,37 %)
- de la reconnaissance ou non d'actifs d'impôts	0,80 %	0,66 %
TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF	**29,07 %**	**27,53 %**

NOTE 3 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Marques	1 834,9	1 868,2
Brevets	129,3	149,8
Relations clients	327,3	305,0
Autres immobilisations incorporelles	150,1	151,4
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**2 441,6**	**2 474,4**

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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Valeur brute au début de la période	2 186,8	2 092,7
- Acquisitions	69,5	82,9
- Cessions	0,0	0,0
- Effet de conversion	(70,9)	11,2
Valeur brute à la fin de la période	**2 185,4**	**2 186,8**
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(318,6)	(272,6)
- Dotations	(59,7)	(42,4)
- Reprises	0,0	0,0
- Effet de conversion	27,8	(3,6)
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	**(350,5)**	**(318,6)**
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**1 834,9**	**1 868,2**

Aucune dépréciation significative 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 2020, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie sont les suivants :

(en millions d'euros)	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**	**9,4 à 10,9 %**	**2,8 à 3,1 %**

Pour la période close le 31 décembre 2020, 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 100 points de base pour chacun de ces deux facteurs séparément) a été menée individuellement pour chaque marque à durée de vie indéfinie et ne conduirait pas à la constatation de perte de valeur.

Pour la période close au 31 décembre 2019, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie étaient les suivants :

(en millions d'euros)	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**	**9,6 à 11,4 %**	**2,9 à 3,2 %**

Pour la période close le 31 décembre 2019, aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

3.1.2 Brevets

Les brevets s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Valeur brute au début de la période	772,4	697,3
- Acquisitions	5,1	71,7
- Cessions	0,0	0,0
- Effet de conversion	(18,8)	3,4
Valeur brute à la fin de la période	**758,7**	**772,4**
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(622,6)	(604,6)
- Dotations	(16,6)	(16,6)
- Reprises	0,0	0,0
- Effet de conversion	9,8	(1,4)
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	**(629,4)**	**(622,6)**
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**129,3**	**149,8**

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée à ce jour sur ces brevets.

3.1.3 Relations clients

Les relations clients 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 selon la méthode du surprofit (*Excess Earnings Approach*), et sont amorties sur une période comprise entre 3 et 20 ans.

Les relations clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Valeur brute au début de la période	419,1	342,7
- Acquisitions	80,5	69,5
- Ajustements	0,0	0,0
- Cessions	0,0	0,0
- Effet de conversion	(41,1)	6,9
Valeur brute à la fin de la période	**458,5**	**419,1**
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(114,1)	(89,5)
- Dotations	(27,8)	(23,6)
- Reprises	0,0	0,0
- Effet de conversion	10,7	(1,0)
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	**(131,2)**	**(114,1)**
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**327,3**	**305,0**

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée à ce jour sur ces relations clients.

3.1.4 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.

Les autres immobilisations incorporelles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Frais de développement capitalisés	431,7	410,5
Logiciels	149,2	145,2
Autres	27,8	29,6
Valeur brute à la fin de la période	**608,7**	**585,3**
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	(458,6)	(433,9)
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**150,1**	**151,4**

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 2020	31 décembre 2019
Europe	1 599,3	1 531,9
Dont France	*819,9*	*819,9*
Amérique du Nord et Centrale	2 591,4	2 349,4
Reste du Monde	613,0	684,9
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**4 803,7**	**4 566,2**

Le secteur opérationnel Amérique du Nord et Centrale constitue une unité génératrice de trésorerie (UGT) à part entière, tandis que les secteurs opérationnels Europe et Reste du Monde incluent chacun plusieurs UGT.

Au sein de ces deux derniers secteurs opérationnels, les UGT les plus significatives sont respectivement la France et l'Italie d'une part, l'Amérique du Sud, la Chine, et l'Inde d'autre part.

Seuls les *goodwill* alloués à l'UGT Amérique du Nord et Centrale et à l'UGT France sont supérieurs à 10 % du *goodwill* total.

Les variations des *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Valeur brute au début de la période	4 603,1	4 359,0
- Acquisitions	716,5	398,0
- Ajustements*	(166,9)	(203,2)
- Effet de conversion	(312,3)	49,3
Valeur brute à la fin de la période	**4 840,4**	**4 603,1**
Pertes de valeur au début de la période	(36,9)	(37,0)
- Perte de valeur	0,0	0,0
- Effet de conversion	0,2	0,1
Pertes de valeur à la fin de la période	**(36,7)**	**(36,9)**
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**4 803,7**	**4 566,2**

**Les ajustements correspondent à la différence entre l'allocation définitive et provisoire du goodwill.*

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) :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
- Marques	69,5	82,9
- Impôts différés sur marques	(0,4)	(5,3)
- Brevets	5,1	71,7
- Impôts différés sur brevets	(0,2)	(10,4)
- Autres immobilisations incorporelles	82,3	74,3
- Impôts différés sur autres immobilisations incorporelles	0,0	(1,0)

Pour la période close au 31 décembre 2020, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des *goodwill* sont les suivants :

			Valeur d'utilité	
(en millions d'euros)	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill	Taux d'actualisation (avant impôts)	Taux de croissance à l'infini
Europe		1 599,3	8,2 à 20,4 %	2,0 à 5,0 %
Dont France	Valeur d'utilité	*819,9*	*8,5 %*	*2,0 %*
Amérique du Nord et Centrale		2 591,4	9,3 %	3,1 %
Reste du Monde		613,0	9,5 à 14,1 %	2,0 à 5,0 %
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE		**4 803,7**		

Pour la période close le 31 décembre 2020 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

Pour réaliser les tests de perte de valeur au 31 décembre 2020, l'approche retenue est celle d'une simulation théorique intégrant des hypothèses dégradées, avec un retour théorique des flux de trésorerie futurs au niveau des flux de trésorerie de 2019 pas avant 2026 (année correspondant à l'année terminale de ces tests).

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 100 points de base pour chacun de ces trois facteurs séparément) 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 2019, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des goodwill étaient les suivants :

			Valeur d'utilité	
(en millions d'euros)	**Méthode pour déterminer la valeur recouvrable**	**Valeur nette comptable du goodwill**	**Taux d'actualisation (avant impôts)**	**Taux de croissance à l'infini**
Europe		1 531,9	8,2 à 18,5 %	2,0 à 5,0 %
Dont France	Valeur d'utilité	*819,9*	*8,6 %*	*2,0 %*
Amérique du Nord et Centrale		2 349,4	9,4 %	3,1 %
Reste du Monde		684,9	9,5 à 14,3 %	2,0 à 5,0 %
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE		**4 566,2**		

Pour la période close le 31 décembre 2019 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
Aménagements des constructions	15 ans

La variation des immobilisations corporelles sur l'exercice 2020 s'analyse comme suit :

	31 décembre 2020				
(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	Total
Valeur brute					
Au début de la période	47,2	627,4	1 832,5	354,0	2 861,1
- Acquisitions	0,0	3,0	26,6	86,5	116,1
- Cessions	(2,4)	(22,1)	(48,1)	(10,8)	(83,4)
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	5,1	30,3	72,7	(59,8)	48,3
- Effet de conversion	(2,9)	(19,8)	(64,1)	(26,7)	(113,5)
A la fin de la période	**47,0**	**618,8**	**1 819,6**	**343,2**	**2 828,6**
Amortissements et dépréciations					
Au début de la période	(0,1)	(427,1)	(1 534,6)	(191,6)	(2 153,4)
- Dotations	0,0	(21,0)	(76,2)	(18,0)	(115,2)
- Reprises	0,0	18,3	46,8	9,0	74,1
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	(0,1)	(5,2)	(16,5)	(3,1)	(24,9)
- Effet de conversion	0,0	10,3	47,8	13,6	71,7
A la fin de la période	**(0,2)**	**(424,7)**	**(1 532,7)**	**(190,1)**	**(2 147,7)**
Valeur nette					
Au début de la période	47,1	200,3	297,9	162,4	707,7
- Acquisitions / Dotations	0,0	(18,0)	(49,6)	68,5	0,9
- Cessions / Reprises	(2,4)	(3,8)	(1,3)	(1,8)	(9,3)
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	5,0	25,1	56,2	(62,9)	23,4
- Effet de conversion	(2,9)	(9,5)	(16,3)	(13,1)	(41,8)
A la fin de la période	**46,8**	**194,1**	**286,9**	**153,1**	**680,9**

La variation des immobilisations corporelles sur l'exercice 2019 s'analysait comme suit :

	31 décembre 2019				
(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	Total
Valeur brute					
Au début de la période	47,7	632,2	1 800,3	328,3	2 808,5
- Acquisitions	0,0	5,9	44,1	104,7	154,7
- Cessions	(0,9)	(12,1)	(78,6)	(26,9)	(118,5)
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	(0,2)	(2,2)	58,1	(56,8)	(1,1)
- Effet de conversion	0,6	3,6	8,6	4,7	17,5
A la fin de la période	**47,2**	**627,4**	**1 832,5**	**354,0**	**2 861,1**
Amortissements et dépréciations					
Au début de la période	(0,7)	(426,9)	(1 524,6)	(194,9)	(2 147,1)
- Dotations	0,0	(20,3)	(76,7)	(17,1)	(114,1)
- Reprises	0,7	10,8	77,3	26,3	115,1
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	(0,1)	11,2	(4,5)	(3,6)	3,0
- Effet de conversion	0,0	(1,9)	(6,1)	(2,3)	(10,3)
A la fin de la période	**(0,1)**	**(427,1)**	**(1 534,6)**	**(191,6)**	**(2 153,4)**
Valeur nette					
Au début de la période	47,0	205,3	275,7	133,4	661,4
- Acquisitions / Dotations	0,0	(14,4)	(32,6)	87,6	40,6
- Cessions / Reprises	(0,2)	(1,3)	(1,3)	(0,6)	(3,4)
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	(0,3)	9,0	53,6	(60,4)	1,9
- Effet de conversion	0,6	1,7	2,5	2,4	7,2
A la fin de la période	**47,1**	**200,3**	**297,9**	**162,4**	**707,7**

3.4 DROITS D'UTILISATION D'ACTIFS ET CONTRATS DE LOCATION

Les droits d'utilisation d'actifs sont évalués initialement pour une valeur égale principalement à la somme :

- des valeurs initiales de dettes financières de location;
- des avances de loyers (incluant le premier paiement de loyer dans le cas de paiements effectués en début de contrat) ; et
- des frais de remise en état.

La valeur des droits d'utilisation d'actifs est ensuite réévaluée chaque fois que la valeur de la dette financière de location est réévaluée.

Les droits d'utilisation d'actifs sont amortis de façon linéaire sur la durée estimée des contrats de location. Cette dernière est déterminée en prenant en compte l'existence d'options de renouvellement et d'options de fin anticipée, dès lors que l'exercice de ces options dépend de la décision du Groupe.

Plus spécifiquement, quelle que soit la nature de ces options, lorsque des dépenses d'investissement significatives sont réalisées sur des constructions louées, la durée d'amortissement des immobilisations corporelles liées à ces investissements est utilisée pour déterminer la durée estimée des contrats de location de ces constructions.

Les dettes financières de location sont évaluées initialement à la valeur actualisée des paiements futurs de loyer (excluant les paiements variables et les paiements pour des services, mais incluant, le cas échéant, la valeur de l'option d'achat dans le cas où l'exercice de cette option est jugée probable), en utilisant comme taux d'actualisation le taux d'intérêt qui serait applicable à une entité du Groupe pour la devise et pour la maturité correspondant à la durée estimée du contrat de location.

Les dettes financières de location sont réévaluées à chaque modification des paiements futurs de loyer, résultant d'un changement d'indice ou de taux, ou d'un changement sur la durée du contrat de location (suite à l'exercice *a posteriori* d'une option de renouvellement ou de fin anticipée).

L'échéancier des dettes financières de location est indiqué en note 4.6.1.

Le Groupe a choisi de ne pas reconnaître de droits d'utilisation d'actifs et de dettes financières de location pour les contrats de location court terme (d'une durée ne dépassant pas un an) et/ou les contrats de location concernant des actifs de faible valeur.

La variation des droits d'utilisation d'actifs sur l'exercice 2020 s'analyse comme suit :

	31 décembre 2020			
(en millions d'euros)	Constructions	Matériel et outillage	Autres	Total
Valeur brute				
Au début de la période	476,1	7,1	69,9	553,1
- Augmentations	49,3	0,8	7,0	57,1
- Diminutions	(40,5)	(0,7)	(5,7)	(46,9)
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	3,8	0,0	(2,8)	1,0
- Effet de conversion	(28,0)	(0,5)	(3,9)	(32,4)
A la fin de la période	**460,7**	**6,7**	**64,5**	**531,9**
Amortissements et dépréciations				
Au début de la période	(203,2)	(3,5)	(34,3)	(241,0)
- Dotations	(63,0)	(1,0)	(8,1)	(72,1)
- Reprises	29,6	0,5	4,2	34,3
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	1,3	0,0	(1,6)	(0,3)
- Effet de conversion	13,2	0,1	2,2	15,5
A la fin de la période	**(222,1)**	**(3,9)**	**(37,6)**	**(263,6)**
Valeur nette				
Au début de la période	272,9	3,6	35,6	312,1
- Augmentations / Dotations	(13,7)	(0,2)	(1,1)	(15,0)
- Diminutions / Reprises	(10,9)	(0,2)	(1,5)	(12,6)
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	5,1	0,0	(4,4)	0,7
- Effet de conversion	(14,8)	(0,4)	(1,7)	(16,9)
A la fin de la période	**238,6**	**2,8**	**26,9**	**268,3**

Les droits d'utilisation d'actifs relatifs aux constructions résultent principalement de contrats de location pour des sites de production, des bureaux commerciaux et des entrepôts. La plupart de ces contrats de location intègrent à la fois des options de renouvellement et de fin anticipée, mais très peu d'entre eux contiennent des options d'achat ou des frais de remise en état. Par conséquent, les droits d'utilisation d'actifs correspondants n'incluent aucun montant significatif relatif à des options d'achat ou des frais de remise en état.

Les droits d'utilisation d'actifs relatifs au matériel et outillage comprennent essentiellement des machines industrielles.

Les autres droits d'utilisation d'actifs concernent principalement des véhicules, engins de manutention et certains matériels informatiques. Bien que la plupart de ces contrats de location contiennent des options d'achat, ces options ne sont pas exercées en général.

Les options de renouvellement non incluses dans la valeur des dettes financières de location au 31 décembre 2020 représentent une valeur actualisée d'environ 71 millions d'euros.

Une partie significative de cette valeur correspond aux options de renouvellement relatives à des contrats de location de constructions aux Etats-Unis, l'exercice desquelles dépendant uniquement de la décision du Groupe. L'exercice de ces options de renouvellement, représentant une durée de location supplémentaire de 5 à 10 ans selon les contrats, n'est pas jugé certain par le management à ce jour et n'aurait pas lieu avant plusieurs années.

La variation des droits d'utilisation d'actifs sur l'exercice 2019 s'analysait comme suit :

	31 décembre 2019			
(en millions d'euros)	Constructions	Matériel et outillage	Autres	Total
Valeur brute				
Au début de la période	0,0	0,0	0,0	0,0
- Impact de transition	382,0	6,3	61,4	449,7
- Reclassement des contrats de location financement	35,9	0,0	0,3	36,2
- Augmentations	75,6	1,4	12,7	89,7
- Diminutions	(51,0)	(1,1)	(9,2)	(61,3)
- Changements du périmètre de consolidation	27,8	0,4	3,9	32,1
- Effet de conversion	5,8	0,1	0,8	6,7
A la fin de la période	**476,1**	**7,1**	**69,9**	**553,1**
Amortissements et dépréciations				
Au début de la période	0,0	0,0	0,0	0,0
- Impact de transition	(166,9)	(3,1)	(30,6)	(200,6)
- Reclassement des contrats de location financement	(12,7)	0,0	(0,3)	(13,0)
- Dotations	(60,2)	(1,0)	(8,5)	(69,7)
- Reprises	44,3	0,7	6,2	51,2
- Changements du périmètre de consolidation	(5,2)	(0,1)	(0,7)	(6,0)
- Effet de conversion	(2,5)	0,0	(0,4)	(2,9)
A la fin de la période	**(203,2)**	**(3,5)**	**(34,3)**	**(241,0)**
Valeur nette				
Au début de la période	0,0	0,0	0,0	0,0
- Impact de transition	215,1	3,2	30,8	249,1
- Reclassement des contrats de location financement	23,2	0,0	0,0	23,2
- Augmentations / Dotations	15,4	0,4	4,2	20,0
- Diminutions / Reprises	(6,7)	(0,4)	(3,0)	(10,1)
- Changements du périmètre de consolidation	22,6	0,3	3,2	26,1
- Effet de conversion	3,3	0,1	0,4	3,8
A la fin de la période	**272,9**	**3,6**	**35,6**	**312,1**

3.5 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 2020	31 décembre 2019
Matières premières, fournitures et emballages	340,4	342,5
Produits semi-finis	101,0	103,3
Produits finis	530,3	550,0
Valeur brute à la fin de la période	**971,7**	**995,8**
Dépréciation	**(134,4)**	**(143,2)**
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**837,3**	**852,6**

3.6 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances clients et comptes rattachés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis ultérieurement évalués à leur coût amorti.

Conformément à IFRS 9, les pertes de valeur attendues des créances clients et comptes rattachés sont estimées sur la base d'une table de dépréciation utilisant des taux de dépréciation en fonction de la durée des retards de paiement.

Par ailleurs, une perte de valeur peut être constatée au compte de résultat lorsqu'il existe un indice objectif de dépréciation tel que :

- le défaut de paiement de la contrepartie; ou
- une dégradation du rating de crédit de la contrepartie ou de son environnement économique.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Créances clients et comptes rattachés	722,5	842,0
Dépréciation	(78,0)	(85,2)
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**644,5**	**756,8**

Le Groupe a recours à des contrats de cession de créances pour se protéger du risque de non recouvrement.

1 048,5 millions d'euros de créances clients ont été transférés dans le cadre de ces contrats de cession de créances sur l'exercice 2020. Les frais en résultant, comptabilisés dans le résultat financier, ont représenté un montant d'environ 1 million d'euros.

Au 31 décembre 2020, ces contrats de cession de créances, qui transfèrent aux sociétés d'affacturage la totalité des risques de crédit et de retard de paiement, ont permis au Groupe de décomptabiliser des créances clients pour un montant de 98,8 millions d'euros (108,0 millions d'euros au 31 décembre 2019). Les seuls risques non transférés se limitent au risque de dilution, historiquement très faible.

Les créances clients dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Echéances inférieures à 3 mois	131,0	143,5
Echéances comprises entre 3 et 12 mois	31,5	33,3
Echéances supérieures à 12 mois	36,2	38,7
TOTAL	**198,7**	**215,5**

Ces créances sont dépréciées à hauteur de 69,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 (78,0 millions d'euros au 31 décembre 2019). La répartition par échéance de ces dépréciations est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Dépréciations des échéances inférieures à 3 mois	12,0	12,7
Dépréciations des échéances comprises entre 3 et 12 mois	21,0	26,6
Dépréciations des échéances supérieures à 12 mois	36,2	38,7
TOTAL	**69,2**	**78,0**

3.7 AUTRES CRÉANCES COURANTES

Les autres créances courantes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Avances au personnel	2,9	3,8
Avances aux fournisseurs	54,8	55,1
Créances fiscales (hors impôts sur le résultat)	104,9	123,2
Autres créances	42,2	35,4
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**204,8**	**217,5**

Ces actifs sont valorisés au coût amorti.

3.8 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de la trésorerie, de dépôts à terme et d'autres actifs financiers liquides (possibilité de sortie inférieure ou égale à 3 mois), facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Ces autres actifs financiers ont une échéance initiale généralement inférieure ou égale à un an.

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 2 791,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 (1 710,9 millions d'euros au 31 décembre 2019). Sur ce montant, 0,4 millions d'euros ne sont pas disponibles à court terme pour le Groupe au 31 décembre 2020 (1,4 millions d'euros au 31 décembre 2019).

NOTE 4 - DÉTAILS SUR LES ÉLEMENTS NON COURANTS ET COURANTS DU PASSIF

4.1 CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

Le capital social au 31 décembre 2020 est de 1 069 790 984 euros représentés par 267 447 746 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 267 447 746 droits de vote théoriques et 267 322 339 droits de vote exerçables (déduction faite des actions détenues par le Groupe à cette date).

Le Groupe détient 125 407 actions au 31 décembre 2020 contre 313 406 actions au 31 décembre 2019, soit une diminution de de 187 999 actions correspondant :

- au rachat net de 515 000 actions en dehors du contrat de liquidité ;
- au transfert de 496 113 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ;
- à l'annulation de 265 000 actions ;
- à l'acquisition nette de 58 114 actions dans le cadre du contrat de liquidité (note 4.1.2.2).

Sur les 125 407 actions détenues par le Groupe au 31 décembre 2020, 27 680 actions ont été affectées selon les objectifs d'affectation décrits en note 4.1.2.1, et 97 727 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 2020 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital *(en euros)*	Prime d'émission *(en euros)*
Au 31 décembre 2019	267 276 128	4	1 069 104 512	546 716 790
Souscription d'actions du plan d'options 2010	436 618	4	1 746 472	7 474 900
Annulation d'actions propres	(265 000)	4	(1 060 000)	(15 126 920)
Au 31 décembre 2020	**267 447 746**	**4**	**1 069 790 984**	**539 064 770**

Dans le cadre du plan d'options de souscription d'actions 2010, 436 618 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2020, représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 9,2 millions d'euros.

4.1.2 Rachat d'actions et contrat de liquidité

Au 31 décembre 2020, le Groupe détient 125 407 actions (313 406 au 31 décembre 2019 dont 273 793 au titre des rachats d'actions et 39 613 dans le cadre du contrat de liquidité) dont le détail s'analyse comme suit :

4.1.2.1 Rachat d'actions

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a racheté 515 000 actions pour une valeur de 29,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, le Groupe détient 27 680 actions pour une valeur d'acquisition de 1,6 millions d'euros, affectées à la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance.

4.1.2.2 Contrat de liquidité

Le Groupe a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions cotées sur le marché Euronext Paris. Ce contrat est conforme à la décision AMF du 2 juillet 2018 relative à l'instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise.

Au 31 décembre 2020, le Groupe détient 97 727 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 7,0 millions d'euros.

Les mouvements sur l'exercice 2020, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie négatif de 2,7 millions d'euros et correspondent aux rachats, nets de cessions, de 58 114 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 2020	31 décembre 2019
Résultat net part du Groupe (*en millions d'euros*)	A	681,2	834,8
Nombre moyen d'actions (hors auto-détention)	B	267 172 454	266 833 977
Dilution moyenne provenant des :			
- Actions de performance		*1 859 370*	*1 802 477*
- Options		*78 031*	*425 481*
Nombre moyen d'actions après dilution (hors auto-détention)	C	269 109 855	269 061 935
Options et actions de performance restantes en fin de période		1 984 308	2 505 700
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité durant la période		(573 114)	(289 394)
Actions de performance transférées durant la période		496 113	331 335
Résultat net par action (*en euros*)	A/B	2,550	3,129
Résultat net dilué par action (*en euros*)	A/C	2,531	3,103
Dividendes versés par action (*en euros*)		1,340	1,340

Comme indiqué précédemment, au cours de l'exercice 2020, le Groupe :

- a émis 436 618 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a transféré 496 113 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance provenant de 487 320 actions rachetées sur la période et de 8 793 actions rachetées sur les périodes précédentes ; et
- a par ailleurs procédé à des acquisitions nettes de 58 114 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *prorata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2020, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1er janvier 2020, les résultats nets par action et dilué par action auraient été respectivement de 2,548 euros et 2,525 euros au 31 décembre 2020.

Au cours de l'exercice 2019, le Groupe :

- a racheté 265 000 actions en vue de leur annulation ;
- a émis 330 979 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a transféré 331 335 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, provenant de 326 207 actions rachetées sur la période et de 5 128 actions rachetées sur les périodes précédentes ; et
- a par ailleurs procédé à des cessions nettes de 310 606 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *prorata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2019, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1er janvier 2019, les résultats nets par action de base et dilué par action auraient été respectivement de 3,127 euros et 3,098 euros au 31 décembre 2019.

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, sauf lorsque la condition de performance est liée au cours de bourse.

4.2.1 Plans d'actions de performance

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2016	Plan 2017	Plans 2018	Plans 2019	Plans 2020
Date d'Assemblée	24/05/2013	27/05/2016	30/05/2018	30/05/2018	30/05/2018
Date du Conseil d'administration	27/05/2016	31/05/2017	30/05/2018	29/05/2019	26/05/2020
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	502 924 (1)	492 254 (1)	524 123 (1)	617 818	461 861
dont le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux mandataires sociaux	*15 504* (1)	*12 503* (1)	*19 546* (1)	*22 954*	*11 544*
- Gilles Schnepp	*15 504*	*12 503*	*0*	*0*	*0*
- Benoît Coquart	*N/A*	*N/A*	*19 546*	*22 954*	*11 544*
Charge IFRS 2 totale (en millions d'euros)	20,3 (2)	24,8 (2)	28,5 (2)	31,0 (2)	22,8 (2)
Date d'acquisition des actions	17/06/2020	17/06/2021	16/06/2021 (3) 16/06/2022 (4)	16/06/2022 (3) 16/06/2023 (4)	16/06/2023 (3) 14/06/2024 (4)
Date de fin de période de conservation	17/06/2020	17/06/2021	31/05/2023 (3) 16/06/2022 (4)	31/05/2024 (3) 16/06/2023 (4)	28/05/2025 (3) 14/06/2024 (4)
Nombre d'actions de performance ajustées au titre des conditions de performance	33 531 (5)	52 300 (6)	(40 100) (6)		
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(40 824)	(40 975)	(40 846)	(40 497)	(1 148)
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2020	(495 631)	(169)	(313)	0	0
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2020	**0**	**503 410**	**442 864**	**577 321**	**460 713**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L.228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision de Gilles Schnepp de renoncer à une partie des actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre du plan 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 périodes d'acquisition.

(3) Date applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction.

(4) Date applicable aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction.

(5) Pourcentage d'atteinte des conditions de performance : se référer à la note 4.2.1.3.

(6) Ajustements estimés à la date de préparation des états financiers consolidés.

4.2.1.1 Plans d'actions de performance 2016, 2017

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance. La période d'acquisition est de quatre ans.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan 2017
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	1/3
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans du niveau de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés.	1/3
Critère de performance extra-financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.	1/3

Suite à l'application de la norme IFRS 16, le Conseil d'administration du 20 mars 2018 a décidé de remplacer, en ce qui concerne la mesure de la performance de l'année 2019 du plan 2017, les critères d'EBITDA et de *cash flow* libre par des critères de marge opérationnelle et de croissance organique ajustée avant acquisitions alignés sur les objectifs 2019 de la Société.

4.2.1.2 Plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence effective dans le Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et de plusieurs critères de performance.

Pour le dirigeant mandataire social et les membres du Comité de Direction, la période d'acquisition est de de trois ans plus une période de conservation supplémentaire de deux ans ; pour les autres bénéficiaires, la période d'acquisition est de quatre ans, sans période de conservation.

Critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction

Les critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions[1]	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans	1/4

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés),

Critères de performance applicables aux autres bénéficiaires

Les critères de performance applicables aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions[1]	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Le taux de réalisation annuel correspond au taux d'atteinte de la feuille de route RSE annuelle. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés).

Le taux de paiement final de chacun des critères correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.

Si l'ensemble des actions de performance des plans 2017 à 2020 étaient attribuées selon l'allocation cible avant application des critères de performance (soit 1 984 308 actions) et si ces actions étaient transférées suite à des augmentations de capital, cela représenterait une dilution de 0,7 % du capital de la Société au 31 décembre 2020.

4.2.1.3 Suivi des conditions de performance des plans d'actions de performance

Le suivi des conditions de performance du plan 2016 se détaille comme suit :

Critères	Objectif[1]	Réel				Performance	
		2016	2017	2018	Moyenne	par critère	globale[2]
Marge EBITDA de Legrand vs. marges EBITDA MSCI	**+ 7,8 pts**	+ 7,4 pts	+ 7,2 pts	+ 7,6 pts	+ 7,4 pts	90,7%	**108,2 %**
Niveau de *cash flow* libre normalisé	**12,2 %**	12,4 %	13,3 %	14,9 %	13,5 %	129,4 %	
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	**100,0 %**	122,0 %	122,0 %	122,0 %	122,0 %	104,4 %	
Performance par année		**100,3 %**	**107,6 %**	**116,6 %**			

(1) Objectif pour atteindre une performance de 100% sur le critère.

*(2) Performance de **105,5 %** pour le dirigeant mandataire social.*

Le suivi des conditions de performance du plan 2017 se détaille comme suit :

Critères	Objectif[1]	Réel		Critères	Objectif[1]	Réel	Performance
		2017	2018			2019	globale[3]
Marge EBITDA de Legrand vs. marges EBITDA MSCI	**+ 7,4 pts**	+ 7,2 pts	+ 7,6 pts	Croissance organique	**2,0 %**	2,6 %	**111,6 %**
Niveau de *cash flow* libre normalisé	**12,0 %**	13,3 %	14,9 %	Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions[2]	**20,3 %**	20,4 %	
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	**100,0 %**	122,0%	122,0%	Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	**100,0 %**	113,0 %	
Performance par année		**112,6 %**	**119,5 %**			**102,7 %**	

(1) Objectif pour atteindre une performance de 100% sur le critère.

(2) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés).

*(3) Performance de **108,9 %** pour le dirigeant mandataire social.*

Le suivi des conditions de performance du plan 2018 du dirigeant mandataire social et des membres du Comité de Direction se détaille comme suit :

Critères	2018		2019		2020		Moyenne 3 ans		
	Objectif[1]	Réel	Objectif[1]	Réel	Objectif[1]	Réel	Objectif[1]	Réel	Performance
Croissance organique du chiffre d'affaires	2,5 %	4,9 %	2,0 %	2,6 %	1,0 %	(8,7 %)	1,8 %	(0,4 %)	**82,0 %**
Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions[2]	20,3 %	20,2 %	20,3 %	20,4 %	20,0 %	19,1 %	20,2 %	19,9 %	**91,9 %**
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	100,0 %	122,0 %	100,0 %	113,0 %	100,0 %	128,0 %	100,0 %	121,0 %	**104,2 %**
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40							**+ 8,8 %**	**+ 17,2 %**	**+ 150,0 %**
Performance									**107,0 %**

(1) Objectif pour atteindre une performance de 100% sur le critère.

(2) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés).

Le suivi des conditions de performance du plan 2018 des autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction se détaille comme suit :

Critères	2018			2019			2020			Performance
	Objectif[1]	Réel	Performance	Objectif[1]	Réel	Performance	Objectif[1]	Réel	Performance	par critère
Croissance organique du chiffre d'affaires	2,5 %	4,9 %	**128,0 %**	2,0 %	2,6 %	**103,0 %**	1,0 %	(8,7 %)	0,0 %	**77,0 %**
Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions[2]	20,3 %	20,2 %	**98,0 %**	20,3 %	20,4 %	**102,5 %**	20,0 %	19,1 %	50,0 %	**83,5 %**
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	100,0 %	122,0 %	**104,4 %**	100,0 %	113,0 %	**102,6 %**	100,0 %	128,0 %	106,8 %	**104,6 %**
Performance par année			**110,1 %**			**102,7 %**			**52,3 %**	**88,4 %**

(1) Objectif pour atteindre une performance de 100% sur le critère.

(2) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés).

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 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	3 288 702 (1)
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	*224 083* (1)
- Gilles Schnepp	*138 813* (1)
- Olivier Bazil	*85 270* (1)
Point de départ d'exercice des options	05/03/2014
Date d'expiration	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	21,12 euros (1)
	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2020	(3 026 672)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(262 030)
OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2020	**0** (4)

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, 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) Ce plan comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.

(4) Le cours de bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2020 s'est élevé à 72,49 euros.

4.2.3 Paiements fondés sur des actions (charge IFRS 2)

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 pour l'ensemble de ces plans et a, de ce fait, comptabilisé une charge de 22,3 millions d'euros sur l'exercice 2020 (25,7 millions d'euros sur l'exercice 2019).

4.3 RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION

4.3.1 Réserves

Les réserves consolidées non distribuées du Groupe s'élèvent à 4 788,3 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les réserves sociales et le résultat de la période de la Société sont distribuables à hauteur de 1 009,4 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.

La réserve de conversion intègre les fluctuations des devises ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Dollar américain	(320,2)	16,2
Autres devises	(642,1)	(469,7)
TOTAL	**(962,3)**	**(453,5)**

Le Groupe opère dans près de 90 pays. Il est exposé principalement à une douzaine de devises autres que l'euro et le dollar américain, dont le dollar australien, la livre britannique, la livre turque, le peso chilien, le peso mexicain, le real brésilien, le rouble russe, la roupie indienne, et le yuan chinois.

Selon la norme IFRS 9, un instrument financier non dérivé peut être qualifié d'instrument de couverture, uniquement au titre de la couverture contre le risque de change et sous réserve de remplir les conditions d'une comptabilité de couverture. Ainsi, dans le cadre d'une couverture d'un investissement net en devises, la partie des gains et pertes de l'instrument financier qualifié de couverture qui est considérée comme efficace doit, être comptabilisée en capitaux propres.

Par conséquent, la variation latente de change des obligations *Yankee* libellées en dollars américains est comptabilisée en augmentation des réserves de conversion pour un montant de 28,5 millions d'euros sur l'exercice 2020, soit un solde de 39,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 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 6,0 millions d'euros sur l'exercice 2020, soit un solde de 19,0 millions d'euros au 31 décembre 2020 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 augmentation des réserves de conversion pour un montant de 2,8 millions d'euros sur l'exercice 2020, soit un solde de 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2020 venant augmenter les réserves de conversion.

4.4 PROVISIONS

La variation des provisions sur l'exercice 2020 s'analyse comme suit :

	31 décembre 2020					
(en millions d'euros)	Garanties produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	53,5	77,3	38,3	23,7	58,0	250,8
Changements du périmètre de consolidation	1,5	0,3	1,5	0,2	0,7	4,2
Dotations aux provisions	12,6	55,4	12,7	40,8	30,8	152,3
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(8,0)	(7,3)	(4,8)	(25,4)	(12,4)	(57,9)
Reprises de provisions devenues sans objet	(5,9)	(12,5)	(2,0)	(1,7)	(3,6)	(25,7)
Reclassements	(0,1)	17,0	0,0	0,3	2,2	19,4
Effet de conversion	(1,6)	(2,8)	(4,9)	(1,3)	(4,4)	(15,0)
A LA FIN DE LA PERIODE	**52,0**	**127,4**	**40,8**	**36,6**	**71,3**	**328,1**
dont part non courante	*33,3*	*85,1*	*16,6*	*1,5*	*63,7*	*200,2*

La variation des provisions sur l'exercice 2019 s'analysait comme suit :

	31 décembre 2019					
(en millions d'euros)	Garanties produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	44,6	69,4	30,2	24,1	64,8	233,1
Changements du périmètre de consolidation	1,9	2,4	(0,2)	0,0	(3,1)	1,0
Dotations aux provisions	20,8	32,9	8,6	12,4	21,5	96,2
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(9,4)	(9,1)	(1,7)	(11,8)	(25,1)	(57,1)
Reprises de provisions devenues sans objet	(4,9)	(19,5)	(2,9)	(0,1)	(4,5)	(31,9)
Reclassements	0,5	1,0	4,4	(1,1)	3,6	8,4
Effet de conversion	0,0	0,2	(0,1)	0,2	0,8	1,1
A LA FIN DE LA PERIODE	**53,5**	**77,3**	**38,3**	**23,7**	**58,0**	**250,8**
dont part non courante	*35,0*	*40,4*	*19,8*	*1,7*	*49,8*	*146,7*

4.5 AVANTAGES LONG TERME AU PERSONNEL

4.5.1 Avantages postérieurs à l'emploi

Les sociétés du Groupe gèrent plusieurs régimes de retraite. Ces régimes sont financés par des versements à des compagnies d'assurance ou à des régimes de retraite en fiducie, déterminés par des calculs actuariels périodiques. Il existe, au sein du Groupe, des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

Un régime à cotisations définies est un régime au titre duquel le Groupe verse des cotisations définies à une entité distincte. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont constatées en charges lorsqu'elles sont dues. Le Groupe n'a aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour verser à tous les salariés les prestations relatives à leurs années de service sur la période courante et sur les périodes antérieures.

Un régime à prestations définies précise le montant des prestations que les salariés recevront à leur retraite, lequel dépend habituellement d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, le nombre d'années de cotisation et la rémunération. Le passif enregistré au bilan relatif aux régimes de retraite à prestations définies est la valeur actuelle des engagements à la date du bilan diminuée de la juste valeur des actifs du régime. Les coûts des services passés, résultant des effets des changements de régimes de retraite, sont intégralement comptabilisés en charges dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus.

Le Groupe comptabilise l'intégralité des écarts actuariels directement en capitaux propres, en résultat global de la période, conformément à IAS 19.

Les engagements au titre des régimes à prestations définies sont calculés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de services futurs du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel. La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties futures de fonds estimées sur la base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises de qualité libellées dans la monnaie de paiement des prestations et dont l'échéance est proche de celle de l'engagement au titre des pensions.

Certaines sociétés du Groupe versent à leurs retraités des prestations pour soins de santé postérieures à l'emploi. L'ouverture de ces droits exige habituellement que le salarié ait terminé sa carrière dans l'une des sociétés du Groupe et qu'il y ait travaillé un nombre d'années minimal. Ces avantages sont traités comme des avantages postérieurs à l'emploi selon le régime de prestations définies.

Les avantages au personnel concernant les avantages postérieurs à l'emploi selon le régime des prestations définies se répartissent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
France (note 4.5.1.2)	100,4	100,2
Italie (note 4.5.1.3)	34,5	37,0
Royaume Uni (note 4.5.1.4)	125,9	122,1
Etats-Unis (note 4.5.1.5)	76,4	84,1
Autres pays	49,6	48,2
TOTAL DES AVANTAGES POSTÉRIEURS A L'EMPLOI	**386,8**	**391,6**

Le montant total des engagements s'élève à 386,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 (391,6 millions d'euros au 31 décembre 2019) ; il est analysé à la note 4.5.1.1.

4.5.1.1 Analyse des prestations définies de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, y compris les engagements courants et non courants, porte essentiellement sur la France, l'Italie, les États-Unis et le Royaume-Uni.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Evolution de l'engagement		
Engagement au début de la période	391,6	332,8
Coût des services	8,8	8,6
Coût de l'actualisation financière	7,1	9,8
Prestations versées ou inutilisées	(24,9)	(24,4)
Cotisations des salariés	0,6	0,4
Pertes (gains) actuariels	16,5	53,2
Réductions, liquidations, prestations spéciales de cessation d'emploi	(0,3)	(1,3)
Effet de conversion	(16,9)	7,6
Autres	4,3	4,9
TOTAL DES ENGAGEMENTS À LA FIN DE LA PÉRIODE	**386,8**	**391,6**
Valeur des actifs		
Valeur des actifs au début de la période	206,8	176,3
Rendement attendu des actifs du régime	4,8	6,2
Cotisations patronales	8,8	7,2
Cotisations des participants	1,3	1,6
Prestations versées	(14,8)	(14,3)
Gains (pertes) actuariels	12,0	20,0
Effet de conversion	(13,9)	6,2
Autres	2,8	3,6
VALEUR DES ACTIFS À LA FIN DE LA PÉRIODE	**207,8**	**206,8**
ENGAGEMENT PROVISIONNÉ AU BILAN	**187,6**	**188,0**
Passif courant	5,8	7,0
Passif non courant	181,8	181,0
Actif non courant	**8,6**	**3,2**

Les écarts actuariels d'un montant de 4,5 millions d'euros ont été comptabilisés en diminution des capitaux propres sur l'exercice 2020.

Ces écarts actuariels de 4,5 millions d'euros correspondent à :

- des pertes liées à des changements d'hypothèses financières pour 9,6 millions d'euros ;
- des gains liés à des changements d'hypothèses démographiques pour 3,6 millions d'euros ; et
- des gains d'expérience pour 1,5 millions d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- zone euro : iBoxx € Corporates AA 10+;
- Royaume Uni : iBoxx £ Corporates AA 15+ ;
- Etats-Unis : Citigroup Pension Liability Index.

Une analyse de sensibilité a été réalisée sur :

- le taux d'actualisation retenu. Une diminution de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle supplémentaire d'environ 39,2 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement constaté au bilan au 31 décembre 2020 ; et
- le taux de revalorisation salariale. Une augmentation de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle supplémentaire d'environ 10,4 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement constaté au bilan au 31 décembre 2020.

Les versements futurs actualisés au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi du Groupe se décomposent comme suit :

(millions d'euros)	
2021	17,1
2022	13,3
2023	15,3
2024	16,0
2025 et au-delà	325,1
TOTAL	**386,8**

L'impact du coût des services et des coûts financiers sur le résultat avant impôt de la période s'analyse comme suit :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Coûts des services	(8,8)	(8,6)
Coûts financiers nets*	(2,3)	(3,6)
TOTAL	**(11,1)**	**(12,2)**

* *Le rendement attendu des actifs et les coûts financiers sont présentés pour leur montant net dans les charges financières.*

Au 31 décembre 2020, l'allocation moyenne pondérée des principaux actifs des régimes de retraite s'analyse comme suit :

(en pourcentage)	**Royaume-Uni**	**États-Unis**
Titres de capitaux propres	47,6	37,4
Titres de créances	41,0	62,0
Fonds de compagnies d'assurance	11,4	0,6
TOTAL	**100,0**	**100,0**

Ces actifs sont valorisés à la valeur de marché.

4.5.1.2 Provisions pour indemnités de départ à la retraite et pour retraites complémentaires en France

Les provisions constituées au bilan consolidé couvrent des droits non définitivement acquis concernant les salariés encore en activité au sein du Groupe. Le Groupe n'a aucun engagement vis-à-vis d'anciens salariés, les droits définitivement acquis par ceux-ci leur ayant été payés lors de leur départ à la retraite, soit directement, soit par le biais d'un versement libératoire unique à une compagnie d'assurance spécialisée dans le service des rentes.

Le principal régime à prestations définies en vigueur en France concerne le droit à indemnités de fin de carrière. Tout salarié partant à la retraite a droit à une indemnité de départ proportionnelle à son ancienneté dans l'entreprise.

Cette indemnité est définie par la convention collective à laquelle est rattachée l'entreprise. Elle peut être issue d'un accord d'entreprise si celui-ci est plus favorable au salarié et est généralement différente selon le statut (cadre / non cadre) du salarié.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent, pour la France, à 100,4 millions d'euros au 31 décembre 2020 (100,2 millions d'euros au 31 décembre 2019). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 100,4 millions d'euros au 31 décembre 2020 (100,2 millions d'euros au 31 décembre 2019), et la juste valeur de l'actif des plans de 0,0 millions d'euros au 31 décembre 2020 (0,0 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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 2020, le calcul est basé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 2,8 % et un taux d'actualisation de 0,6 % (respectivement 2,8 % et 0,9 % en 2019).

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. A 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 34,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (37,0 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Au 31 décembre 2020, le calcul de la provision est fondé sur un taux d'actualisation de 0,0 % (0,4 % en 2019).

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 1,5 % de participants actifs du régime, à 40,2 % de participants dont les droits à indemnité sont clos et à 58,3 % de retraités.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 29,4 millions d'euros au 31 décembre 2020 (25,2 millions d'euros au 31 décembre 2019). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 125,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 (122,1 millions d'euros au 31 décembre 2019) et la juste valeur de l'actif des plans de 96,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (96,9 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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 2020 sont une augmentation des salaires de 4,2 % et un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 1,4 % (respectivement 4,2 % et 1,9 % en 2019).

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 Prudencial Financial Inc. Les actifs de ce *trust* comprennent différents fonds d'investissement. L'administrateur du *trust* est Legrand North America. Wiremold Company est l'administrateur du régime, et Prudential Financial Inc. le dépositaire.

Ce régime est fermé aux nouveaux entrants à compter d'août 2006 pour les salariés mensualisés et à compter d'avril 2009 pour les salariés payés à l'heure. Depuis le 1er janvier 2018, les participants actifs du régime ne peuvent plus cumuler de nouveaux droits.

L'engagement est constitué à 10,1 % de participants actifs du régime, à 19,8 % d'autres participants du régime ne cumulant plus de droits à prestations et à 70,1 % 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 millions d'euros au 31 décembre 2020 (0,0 millions d'euros au 31 décembre 2019). Cela vient refléter le fait que la juste valeur de l'actif des plans est supérieure à la valeur de l'engagement cumulé au titre des prestations.

Au 31 décembre 2020, le calcul est fondé sur un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 2,2 % (2,9 % en 2019).

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 ces plans peuvent, selon les cas, être soumis à la réalisation par le Groupe de conditions de performances économiques futures.

Suite à leur remplacement progressif par les plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en instruments de capitaux propres détaillés dans la note 4.2.1, ces plans ne représentent plus de montants matériels dans les états financiers du Groupe

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 avril 2012, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En décembre 2015, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 12 ans, soit à échéance le 16 décembre 2027. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,875 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En juillet 2017, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 1,0 milliard d'euros, en deux tranches de 500,0 millions d'euros chacune, conclues pour des durées de 7 ans et 15 ans. Les dates d'échéance respectives de ces deux tranches remboursables in fine sont fixées au 6 juillet 2024 et au 6 juillet 2032 et leurs coupons à respectivement 0,750 % et 1,875 % par an.

En octobre 2017, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 6 ans, soit à échéance le 9 octobre 2023. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 0,5 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2018, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 8 ans, soit à échéance le 6 mars 2026. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 1,0 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En juin 2019, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 9 ans, soit à échéance le 24 juin 2028. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 0,625 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mai 2020, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 600,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 20 mai 2030. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 0,75 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

Obligations *Yankee*

Le 14 février 1995, Legrand France a émis sur le marché public américain un emprunt obligataire d'un montant de 400,0 millions de dollars américains, portant intérêt fixe au taux de 8,5 % et remboursable le 15 février 2025. Les intérêts de cet emprunt sont payables à terme échu, les 15 février et 15 août de chaque année, la première échéance étant intervenue le 15 août 1995.

En décembre 2013, le Groupe a été sollicité par des détenteurs d'obligations Yankee pour leur racheter des titres. Dans ce cadre, le Groupe a décidé d'acquérir des obligations Yankee représentant au total un nominal de 6,5 millions de dollars américains.

En décembre 2020, le Groupe a été sollicité et a acquis des obligations Yankee représentant au total un nominal de 18,6 millions de dollars américains.

Ces obligations ont été annulées consécutivement à leur acquisition par le Groupe.

Contrat de Crédit 2011

En octobre 2011, Legrand a conclu avec six banques un Contrat de Crédit permettant au Groupe de bénéficier d'une ligne de crédit multidevises 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. Dans le cadre de ce contrat, la marge appliquée au-delà des taux de marché est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe.

En juillet 2014, le Groupe a signé un accord d'amendement et d'extension de ce Contrat de Crédit avec l'ensemble des banques y ayant souscrit. Au terme de cet accord, la maturité maximum de la ligne de crédit a été allongée de 3 ans, soit jusqu'en juillet 2021, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

En décembre 2019, le Groupe a signé un nouvel accord d'amendement et d'extension de ce même Contrat de Crédit avec l'ensemble des banques y ayant souscrit. Au terme de cet accord,

- la maturité maximum de la ligne de crédit multidevise de 900,0 millions d'euros a été allongée de 5,5 ans, soit jusqu'en décembre 2026, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles de juillet 2014 et
- la marge appliquée au-delà des taux de marché reste fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe mais sera augmentée ou diminuée chaque année en fonction du taux de réalisation annuel de la feuille de route RSE du Groupe.

Le Contrat de Crédit ne fait pas l'objet de covenant.

Le premier renouvellement d'un an ayant été accepté par les banques, la maturité du Contrat de Crédit a été portée à décembre 2025.

Sur le premier trimestre 2020, le Groupe a effectué un tirage sur cette ligne de crédit d'un montant de 296,7 millions d'euros. Ce tirage a été remboursé sur le troisième trimestre 2020.

Au 31 décembre 2020, le Groupe n'effectue pas de tirage sur cette ligne de crédit.

4.6.1 Emprunts non courants

Ces emprunts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, qui tient compte le cas échéant des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la dette. Ils sont ensuite évalués au coût amorti, sur la base de leur taux d'intérêt effectif.

Les emprunts non courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Emprunts obligataires	3 500,0	2 900,0
Obligations *Yankee*	302,7	347,2
Dettes financières de location	219,3	258,1
Autres emprunts	71,7	89,2
Emprunts non courants hors coûts d'émission de la dette	**4 093,7**	**3 594,5**
Coûts d'émission de la dette	(19,9)	(19,1)
TOTAL	**4 073,8**	**3 575,4**

Aucun de ces emprunts ne fait l'objet de garanties.

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) sont libellés dans les monnaies suivantes, après prise en compte des instruments de couverture (se référer à la note 5.1.2.2) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Euro	3 428,9	2 908,0
Dollar américain	506,4	505,0
Autres devises	158,4	181,5
EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'EMISSION DE LA DETTE	**4 093,7**	**3 594,5**

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2020 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires	Obligations *Yankee*	Dettes financières de location	Autres emprunts
Un à deux ans	400,0	0,0	45,6	42,6
Deux à trois ans	400,0	0,0	38,3	10,1
Trois à quatre ans	500,0	0,0	29,8	10,5
Quatre à cinq ans	0,0	302,7	24,8	8,5
Au-delà de cinq ans	2 200,0	0,0	80,8	0,0
EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'EMISSION DE LA DETTE	**3 500,0**	**302,7**	**219,3**	**71,7**

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2019 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires	Obligations *Yankee*	Dettes financières de location	Autres emprunts
Un à deux ans	0,0	0,0	38,3	26,5
Deux à trois ans	400,0	0,0	42,8	43,3
Trois à quatre ans	400,0	0,0	36,2	9,5
Quatre à cinq ans	500,0	0,0	29,2	9,9
Au-delà de cinq ans	1 600,0	347,2	111,6	0,0
EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'EMISSION DE LA DETTE	**2 900,0**	**347,2**	**258,1**	**89,2**

Les taux d'intérêt moyens des emprunts non courants s'analysent comme suit :

	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2020	**31 décembre 2019**
Emprunts obligataires	1,43 %	1,46 %
Obligations *Yankee*	8,50 %	8,50 %
Dettes financières de location	2,59 %	3,11 %
Autres emprunts	2,74 %	2,70 %

4.6.2 Emprunts courants

Les emprunts courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Titres négociables à court terme	1 200,0	500,0
Dettes financières de location	59,0	61,7
Autres emprunts	61,7	54,5
TOTAL	**1 320,7**	**616,2**

4.6.3 Analyse des variations des emprunts non courants et courants

Les variations des emprunts non courants et courants s'analysent comme suit :

			Variations n'impactant pas les flux de trésorerie				
(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**Flux de trésorerie**	**Acquisitions**	**Reclassements**	**Effet de conversion**	**Autres**	**31 décembre 2019**
Emprunts non courants	4 073,8	583,2	0,3	(87,5)	(44,0)	46,4	3 575,4
Emprunts courants	1 320,7	622,8	0,4	87,5	(7,7)	1,5	616,2
Dette financière brute	**5 394,5**	**1 206,0**	**0,7**	**0,0**	**(51,7)**	**47,9**	**4 191,6**

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 2020	31 décembre 2019
Impôts différés constatés en France	(261,2)	(242,5)
Impôts différés constatés à l'étranger	(417,6)	(400,7)
TOTAL	**(678,8)**	**(643,2)**
Origine des impôts différés :		
- Dépréciations pour stocks et créances clients	50,8	54,7
- Marges en stock	21,5	21,1
- Pertes fiscales reportables reconnues	6,6	6,3
- Contrats de location	3,0	2,7
- Immobilisations	(222,0)	(224,5)
- Marques	(431,9)	(445,0)
- Brevets	(15,7)	(18,2)
- Autres provisions	(70,2)	(54,8)
- Avantages postérieurs à l'emploi	36,5	38,6
- Juste valeur des instruments dérivés	(0,6)	(0,7)
- Autres	(56,8)	(23,4)
TOTAL	**(678,8)**	**(643,2)**
- dont impôts différés actifs	112,4	107,6
- dont impôts différés passifs	(791,2)	(750,8)

L'échéance de reversement attendu des impôts différés s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Impôts différés actifs (passifs) se reversant à court terme	92,8	88,2
Impôts différés actifs (passifs) se reversant à long terme	(771,6)	(731,4)
TOTAL	**(678,8)**	**(643,2)**

Les pertes fiscalement reportables s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Pertes fiscales reportables reconnues	**25,1**	**27,4**
Actifs d'impôts différés reconnus	6,6	6,3
Pertes fiscales reportables non reconnues	**107,7**	**111,8**
Actifs d'impôts différés non reconnus	23,7	23,8
Pertes fiscales reportables totales	**132,8**	**139,2**

4.8 AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Dettes fiscales (hors impôts sur le résultat)	71,0	87,3
Salaires et charges sociales	311,0	288,4
Participation et intéressement des salariés	27,0	25,8
Fournisseurs d'immobilisations	27,7	31,3
Charges à payer	128,3	123,3
Intérêts non échus	35,9	34,6
Produits constatés d'avance	28,9	26,2
Autres passifs courants	32,0	36,1
TOTAL	**661,8**	**653,0**

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

	Période de 12 mois close le				
	31 décembre 2020			31 décembre 2019	
(en millions d'euros)	Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres		Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres
		Juste Valeur	Conversion		
Autres titres immobilisés		0,0		0,0	(0,9)
Créances clients et comptes rattachés	(1,4)			(1,3)	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5,3		(54,4)	10,6	6,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,0			0,0	0,0
Emprunts	(78,9)		28,5	(84,3)	(6,4)
Instruments dérivés	(2,3)	0,0	6,0	13,3	(5,0)
TOTAL	**(77,3)**	**0,0**	**(19,9)**	**(61,8)**	**(5,5)**

Conformément à IFRS 9, les autres titres immobilisés sont valorisés à la juste valeur en contrepartie des capitaux propres. La variation de juste valeur de ces titres impacte ainsi uniquement le bilan et le résultat global de la période du Groupe.

Les obligations *Yankee* libellées en dollars américains et l'instrument financier dérivé libellé en livre britannique sont considérés comme une couverture d'investissement net, tel que précisé en note 4.3.2

5.1.1.2 Bilan par catégorie des instruments financiers

	31 décembre 2020						31 décembre 2019
				Ventilation par niveau de valorisation			
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Coût amorti	Juste valeur	Niveau 1 (1)	Niveau 2 (2)	Niveau 3 (3)	Valeur au bilan
ACTIF							
Actifs non courants							
Autres titres immobilisés	1,5		1,5			1,5	1,9
Autres actifs non courants	49,4	40,8	8,6		49,4		34,9
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**50,9**	**40,8**	**10,1**	**0,0**	**49,4**	**1,5**	**36,8**
Actifs courants							
Créances clients et comptes rattachés	644,5	644,5			644,5		756,8
Autres actifs financiers courants	1,5		1,5		1,5		1,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 791,7		2 791,7		2 791,7		1 710,9
TOTAL ACTIFS COURANTS	**3 437,7**	**644,5**	**2 793,2**	**0,0**	**3 437,7**	**0,0**	**2 468,9**
PASSIF							
Passifs non courants							
Emprunts non courants	4 073,8	254,1	4 163,5	4 163,5	254,1	0,0	3 575,4
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**4 073,8**	**254,1**	**4 163,5**	**4 163,5**	**254,1**	**0,0**	**3 575,4**
Passifs courants							
Emprunts courants	1 320,7	1 306,8	13,9	0,0	1 306,8	13,9	616,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	612,9	612,9			612,9		654,2
Autres passifs financiers courants	1,1		1,1		1,1		1,0
TOTAL PASSIFS COURANTS	**1 934,7**	**1 919,7**	**15,0**	**0,0**	**1 920,8**	**13,9**	**1 271,4**

(1) Niveau 1 : référence directe à une cotation sur un marché actif.

(2) Niveau 2 : valorisation reposant sur des données de marché observables.

(3) Niveau 3 : valorisation reposant sur des données de marché non observables.

Conformément à IFRS 13, la valorisation à la juste valeur prend en compte le risque de défaut de la contrepartie.

La valorisation des autres passifs financiers courants est soumise à un risque de crédit propre négligeable, eu égard à la notation de la dette financière du Groupe.

5.1.2 Gestion des risques financiers

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé de nature spéculative, en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, toutes les transactions portant sur des instruments financiers dérivés sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre repose sur le service Financements et Trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par la Direction Financière et la Direction Générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers exposés dans cette note.

5.1.2.1 Risque de taux

Dans le cadre de sa politique de gestion du risque de taux, visant principalement à gérer le risque de hausse des taux d'intérêt, le Groupe répartit sa dette entre montant à taux fixe et montant à taux variable.

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 :

	31 décembre 2020							31 décembre 2019
(en millions d'euros)	Moins d'1 an	1 an à 2 ans	2 ans à 3 ans	3 ans à 4 ans	4 ans à 5 ans	Au-delà de 5 ans	Total	Total
Actifs financiers*								
dont à taux fixes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dont à taux variables	2 791,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 791,7	1 710,9
Passifs financiers**								
dont à taux fixes	(78,9)	(474,2)	(448,3)	(540,3)	(336,0)	(2 280,8)	(4 158,5)	(3 641,7)
dont à taux variables	(1 241,8)	(14,0)	(0,1)	0,0	0,0	0,0	(1 255,9)	(569,0)
Exposition nette								
dont à taux fixes	(78,9)	(474,2)	(448,3)	(540,3)	(336,0)	(2 280,8)	(4 158,5)	(3 641,7)
dont à taux variables	1 549,9	(14,0)	(0,1)	0,0	0,0	0,0	1 535,8	1 141,9

** 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 :

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
(en millions d'euros)	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	10,5	10,5	4,0	4,0
Impact du calcul d'une sensibilité – 100 bps	(20,9)	(20,9)	(9,0)	(9,0)

L'impact d'une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base donnerait lieu à un produit de 10,5 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 20,9 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 2020, les couvertures à terme mises en place concernent le dollar américain, le dollar australien, le dollar canadien, le dollar singapourien, le forint hongrois, la livre britannique, la livre turque, le peso mexicain et le zloty polonais 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 :

	31 décembre 2020					31 décembre 2019
(en millions d'euros)	Actifs financiers*	Passifs financiers**	Exposition nette avant couverture	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture	Exposition nette après couverture
Euro	2 361,8	(4 885,4)	(2 523,6)	(2,5)	(2 526,1)	(2 577,4)
Dollar américain	195,3	(438,0)	(242,7)	(96,0)	(338,7)	(85,1)
Autres devises	234,6	(91,0)	143,6	98,5	242,1	162,7
TOTAL	**2 791,7**	**(5 414,4)**	**(2 622,7)**	**0,0**	**(2 622,7)**	**(2 499,8)**

** 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 :

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts
(en millions d'euros)	Hausse de 10 %		Hausse de 10 %	
Dollar américain	0,5	42,7	0,1	49,4
Autres devises	(0,3)	9,7	(0,9)	12,4

	31 décembre 2020		31-déc.-19	
	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts
(en millions d'euros)	Baisse de 10 %		Baisse de 10 %	
Dollar américain	(0,4)	(38,8)	(0,1)	(44,9)
Autres devises	0,2	(8,8)	0,8	(11,3)

La ventilation par devise de reporting des actifs et passifs opérationnels courants hors impôts est la suivante :

	31 décembre 2020			31 décembre 2019
(en millions d'euros)	Actif opérationnel courant hors impôts	Passif opérationnel courant hors impôts	Exposition nette	Exposition nette
Euro	492,5	634,8	(142,3)	(156,3)
Dollar américain	556,8	353,6	203,2	255,8
Autres devises	637,3	414,2	223,1	316,1
TOTAL	**1 686,6**	**1 402,6**	**284,0**	**415,6**

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires et des coûts opérationnels par devise de reporting au 31 décembre 2020 :

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		Coûts opérationnels	
Euro	1 996,0	32,7 %	1 636,8	32,5 %
Dollar américain	2 459,2	40,3 %	2 056,8	40,9 %
Autres devises	1 644,3	27,0 %	1 340,5	26,6 %
Total	**6 099,5**	**100,0 %**	**5 034,1**	**100,0 %**

Lorsque cela est pertinent, des couvertures naturelles sont également recherchées en faisant correspondre les coûts et le chiffre d'affaires dans chacune des devises dans lesquelles le Groupe opère. Pour les montants résiduels, le Groupe peut mettre en place des couvertures optionnelles pour limiter son risque contre la hausse ou la baisse des principales devises concernées, ces couvertures ayant une échéance inférieure à 18 mois.

Le Groupe estime que, tous les autres paramètres demeurant inchangés, une hausse de 10 % du taux de change de l'euro par rapport à toutes les autres devises entraînerait en 2020 une diminution du chiffre d'affaires d'environ 373 millions d'euros (400 millions d'euros en 2019) et du résultat opérationnel d'environ 64 millions d'euros (71 millions d'euros en 2019) ; une baisse de 10 % entraînerait en 2020 une augmentation du chiffre d'affaires d'environ 410 millions d'euros (440 millions d'euros en 2019) et du résultat opérationnel d'environ 71 millions d'euros (78 millions d'euros en 2019).

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 2020, les consommations de matières premières (hors composants) représentaient environ 485 millions d'euros.

Une augmentation de 10 % appliquée aux consommations ci-dessus aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 49 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 2020.

5.1.2.4 Risque de crédit

Comme indiqué à la note 2.2, une part importante du chiffre d'affaires est réalisée auprès de deux grands distributeurs. Les autres ventes sont essentiellement réalisées auprès de distributeurs de matériel électrique, mais elles sont diversifiées par le nombre des clients et la dispersion géographique. Le Groupe effectue un suivi très actif de ses créances clients : des plafonds de crédit revus régulièrement sont fixés pour tous les clients, le recouvrement des créances fait l'objet d'un suivi rigoureux avec des relances systématiques en cas de dépassement d'échéances et avec une revue régulière de la situation avec la Direction Financière du Groupe. Lorsque la situation le justifie, le Groupe a la possibilité d'avoir recours soit à l'assurance crédit, soit au factoring.

5.1.2.5 Risque de contrepartie

Les instruments financiers susceptibles de se traduire par un risque de contrepartie sont principalement les disponibilités, les dépôts bancaires, les placements à court terme ainsi que les instruments de couverture mis en place par le Groupe. Ces actifs sont placés auprès d'établissements financiers ou d'entreprises de premier plan avec pour objectif de fragmenter l'exposition à ces contreparties. Ces stratégies sont décidées et suivies par la Direction Financière du Groupe, qui assure un suivi régulier des notations et taux de *Credit Default Swap* (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces principales contreparties.

5.1.2.6 Risque de liquidité

Le Groupe considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées en origine et en maturité. Cet élément constitue la base de la politique de financement mise en œuvre par le Groupe.

Ainsi, la dette financière nette qui s'élève à 2 602,8 millions d'euros au 31 décembre 2020, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2021 et au plus tard en 2032. La maturité moyenne de la dette brute est de 4,5 ans.

Par ailleurs, Legrand est noté A- avec perspective stable par l'agence Standard & Poor's.

Agence de notation	Dette à long terme	Perspective
S&P	A-	Stable

5.2 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Au sens d'IAS 24, les seules parties liées identifiées par le Groupe sont ses principaux dirigeants, à savoir les membres du Comité de Direction et la Présidence du Conseil d'administration.

Les rémunérations allouées aux membres du Comité de Direction et à la Présidence du Conseil d'administration au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Rémunération (montants payés sur l'exercice)	**7,7**	**7,4**
dont rémunération fixe	4,6	4,3
dont rémunération variable	3,0	3,0
dont autres avantages à court terme [1]	0,1	0,1
Rémunérations long terme (charge de l'exercice) [2]	**4,5**	**4,0**
Indemnités de fin de contrat (charge de l'exercice)	**0,0**	**0,0**
Engagements de retraite et avantages assimilés [3]	**0,1**	**0,4**

(1) Les autres avantages court terme incluent les avantages en nature.

(2) Selon les plans de rémunérations réglés en instruments de capitaux propres décrits en note 4.2.1, avec hypothèse de conditions de performance à 100 %.

(3) Variation de la valeur actualisée de l'obligation (en conformité avec IAS 19).

5.3 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

5.3.1 Opérations spécifiques

Les engagements et échéanciers spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- Note 3.4: Droits d'utilisation d'actifs ; 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 2020	31 décembre 2019
Garanties concédées à des banques	119,0	151,6
Garanties concédées à d'autres organismes	42,5	48,7
TOTAL	**161,5**	**200,3**

L'essentiel de ces garanties est concédé à des banques par la Société pour le compte de filiales du Groupe établies à l'étranger.

5.3.2.2 Contrats de location hors champ d'application de la norme IFRS 16

Au 31 décembre 2020, le Groupe détient des contrats de location court terme ou de faible valeur ne rentrant pas dans le champ d'application de la norme IFRS 16.

Ces contrats de location concernent principalement des actifs de faible valeur. Les loyers futurs minimaux relatifs à ces engagements ne sont pas matériels au 31 décembre 2020.

5.3.2.3 Engagements d'achat d'immobilisations

Les engagements fermes d'achat d'immobilisations s'élèvent à 15,8 millions d'euros au 31 décembre 2020.

5.3.3 Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans un certain nombre de litiges ou de procès découlant de son activité normale. La Direction estime avoir correctement provisionné ces risques potentiels, étant précisé qu'aucune provision n'a été constituée pour des litiges ou procès pour lesquels le Groupe considère que les critères de comptabilisation de provision ne sont pas respectés au regard des normes IFRS.

Legrand a fait l'objet d'une perquisition le 6 septembre 2018, au cours de laquelle Legrand a pleinement coopéré avec les autorités compétentes.

5.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes de la Société figurant au compte de résultat consolidé du Groupe en 2020 se détaille comme suit :

(en euros HT)	PricewaterhouseCoopers Audit SAS		Deloitte & Associés	
Certification des comptes	622 344	93 %	576 715	87 %
Services autres que la certification des comptes (SACC)	50 000	7 %	89 800	13 %
TOTAL	**672 344**	**100 %**	**666 515**	**100 %**

5.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture du 31 décembre 2020.

5.6 RÉCONCILIATION DES CHIFFRES CLÉS

Réconciliation du résultat opérationnel ajusté avec le résultat net de la période :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Résultat net de la période	**682,0**	**836,1**
Résultat des entités mises en équivalence	0,7	1,8
Impôts sur le résultat	279,2	318,3
(Gains)/pertes de change	10,3	2,0
Produits financiers	(6,1)	(11,9)
Charges financières	99,3	91,1
Résultat opérationnel	**1 065,4**	**1 237,4**
Amortissements & dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	90,6	88,7
Pertes de valeur des *goodwill*	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	**1 156,0**	**1 326,1**

Réconciliation de la marge brute d'autofinancement, du *cash flow* libre et du *cash flow* libre normalisé avec le résultat net de la période :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Résultat net de la période	**682,0**	**836,1**
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
Amortissements et dépréciations	337,7	309,4
Variation des autres actifs et passifs non courants et des impôts différés non courants	119,2	64,6
(Gains)/pertes de change latents	(1,5)	5,1
(Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	(11,6)	5,0
Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	(17,1)	1,5
Marge brute d'autofinancement	**1 108,7**	**1 221,7**
Baisse (Hausse) du besoin en fonds de roulement	53,2	17,7
Flux de trésorerie des opérations courantes	**1 161,9**	**1 239,4**
Investissements (dont frais de développement capitalisés)	(155,1)	(202,2)
Produit résultant des cessions d'actifs	22,3	7,1
Cash flow libre	**1 029,1**	**1 044,3**
Hausse (Baisse) du besoin en fonds de roulement	(53,2)	(17,7)
(Hausse) Baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	58,3	(16,8)
Cash flow libre normalisé	**1 034,2**	**1 009,8**

Calcul de la dette financière nette :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Emprunts courants	1 320,7	616,2
Emprunts non courants	4 073,8	3 575,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 791,7)	(1 710,9)
Dette financière nette	**2 602,8**	**2 480,7**

Calcul du besoin en fonds de roulement :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2020**	**31 décembre 2019**
Créances clients et comptes rattachés	644,5	756,8
Stocks	837,3	852,6
Autres créances courantes	204,8	217,5
Créances d'impôt courant ou exigible	70,1	60,2
Actifs/(passifs) d'impôts différés se reversant à court terme	92,8	88,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(612,9)	(654,2)
Autres passifs courants	(661,8)	(653,0)
Dettes d'impôt courant ou exigible	(30,3)	(28,3)
Provisions courantes	(127,9)	(104,1)
Besoin en fonds de roulement	**416,6**	**535,7**

8.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2020

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société LEGRAND relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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.

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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- pour les deux cabinets : l'émissions de lettres de confort dans le cadre d'une émission obligataire par placement privé ;
- pour PricewaterhouseCoopers Audit : une mission de revue de conformité de la documentation des prix de transfert ainsi qu'une mission de revue des conséquences fiscales d'opérations spécifiques ;
- pour Deloitte & Associés : la mission de vérification de la déclaration de performance extra-financière consolidée prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce.

JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS - POINTS CLES DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en oeuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Valeur recouvrable des goodwill et des marques à durée de vie indéfinie

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, le montant net des actifs incorporels du Groupe sont notamment constitués des marques à durée de vie indéfinie (1 408 millions d'euros) ainsi que de « goodwill » répartis par zones géographiques (4 804 millions d'euros).

Certains de 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 recouvrables.

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,
- au taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs.

Les modalités de regroupement des UGT pour la réalisation des tests de dépréciation nécessitent en outre des jugements de la direction.

Dans le contexte de la stratégie de croissance externe du groupe, l'appréciation de la valeur recouvrable de ces actifs constitue un point clé de l'audit du fait 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 dans la réalisation des tests de dépréciation.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus mis en oeuvre par le Groupe pour réaliser les tests de perte de valeur.

Nous avons également vérifié la cohérence de l'approche retenue par la direction pour regrouper les UGT au niveau desquelles sont réalisés les tests de perte de valeur avec le suivi de gestion qu'elle a mis en place. 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 ainsi regroupées.

Nos experts en évaluation ont réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la direction dans ses tests, notamment celles relatives au taux d'actualisation, le taux de royalties et au 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, des budgets établis par la direction du Groupe 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.

VERIFICATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

AUTRES VERIFICATIONS OU INFORMATIONS PREVUES PAR LES TEXTES LEGAUX ET REGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société LEGRAND SA par l'assemblée générale du 21 décembre 2005 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 6 juin 2003 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 16ème année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 18ème année, soit pour les deux cabinets, la 15ème année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITES DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDES

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.

RESPONSABILITES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES A L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDES

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en oeuvre 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.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en oeuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

À Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 23 février 2021

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**Deloitte & Associés**
Camille Phelizon	Jean-François Viat

8.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant en euros HT		*%*		*Montant en euros HT*		*%*	
	2020	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Audit								
Commissariat aux comptes, certifications des comptes, examen des comptes individuels et consolidés	1 970 771	1 999 926	94 %	88 %	2 433 277	2 769 774	95 %	88 %
Dont								
■ Émetteur	332 151	335 951	16 %	15 %	332 951	398 981	13 %	13 %
■ Filiales intégrées globalement	1 638 620	1 663 975	78 %	74 %	2 100 326	2 370 793	82 %	75 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes*	28 105	28 534	1 %	1 %	89 800	119 911	4 %	4 %
Dont								
■ Émetteur	24 000	23 000	1 %	1 %	89 800	88 800	4 %	3 %
■ Filiales intégrées globalement	4 105	5 534	0 %	0 %	0	31 111	0 %	1 %
SOUS-TOTAL AUDIT	**1 998 876**	**2 028 460**	**95 %**	**90 %**	**2 523 077**	**2 889 685**	**99 %**	**91 %**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	99 187	233 481	5 %	10 %	25 634	269 265	1 %	9 %
Autres	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
SOUS-TOTAL AUTRES	**99 187**	**233 481**	**5 %**	**10 %**	**25 634**	**269 265**	**1 %**	**9 %**
TOTAL	**2 098 063**	**2 261 941**	**100 %**	**100 %**	**2 548 711**	**3 158 950**	**100 %**	**100 %**

** Ces prestations concernent principalement des diligences réalisées dans le cadre de projets d'acquisitions.*

8.4 - POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société peut décider de distribuer des dividendes sur proposition du Conseil d'administration et après décision de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires. Toutefois, la Société n'a aucune obligation de distribuer des dividendes et la décision de recommander ou non la distribution d'un dividende ainsi que le montant de ce dividende dépendront notamment :

- des résultats et des *cash flows* de la Société ;
- de la situation financière de la Société ;
- des prévisions de la Société ;
- des intérêts des actionnaires de la Société ;
- des conditions générales de l'activité de la Société ; et
- de tout autre facteur jugé pertinent par le Conseil d'administration de la Société.

En dépit des considérations ci-dessus mentionnées, il n'existe pas de formule permettant de déterminer le montant de dividende à distribuer. En outre, le Code de commerce et les statuts de la Société limitent le droit de la Société de distribuer des dividendes dans certaines circonstances.

Au titre des exercices 2017, 2018 et 2019 les dividendes ont été les suivants :

			Revenus distribués par action	
Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende 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
2017	267 316 360 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,26 €*	0,93 €	0 €
2018	266 464 962 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,34 €**	0,79 €	0 €
2019	266 730 249 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,34 €	1,34 €	0 €

** Une fraction de 0,33 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2017 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

*** Une fraction de 0,55 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2018 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 26 mai 2021, la Société devrait verser, le 1er juin 2021, un dividende de 1,42 euro par action [1] au titre de l'exercice 2020.

8

[1] Pour plus de détails quant à la composition de ce dividende, le lecteur est invité à lire la 3e résolution du projet des résolutions et exposé des motifs consultables sur le site internet de la Société https://legrandgroup.com, dans la section Assemblée Générale Mixte 2021.

8.5 - PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

En matière environnementale et principalement en raison des opérations antérieures du Groupe ou des sociétés acquises par le Groupe, Legrand fait l'objet de diverses procédures contentieuses, notamment de plaintes et recours pour pollution des eaux souterraines et des sols liés aux émissions et aux rejets de substances dangereuses et de déchets. De nouvelles informations ou des développements futurs, tels que des modifications de la loi (ou de son interprétation), des conditions environnementales ou des activités de Legrand pourraient toutefois engendrer une augmentation des coûts environnementaux et des responsabilités qui pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière ou les résultats de Legrand.

Legrand est impliqué dans divers litiges liés à la conduite quotidienne de ses activités. Le Groupe considère que l'issue de ces procédures, sur une base individuelle ou globale, ne devrait pas avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses *cash flows*.

8.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE ET COMMERCIALE

À la date de parution du présent document d'enregistrement universel, aucun changement significatif de la situation financière et commerciale de Legrand n'est à signaler depuis la publication des comptes annuels 2020.

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 d'enregistrement universel (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 d'enregistrement universel), 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 d'enregistrement universel, 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. L'ensemble des engagements donnés hors bilan sont présentés en note 5.3 aux états financiers consolidés du présent document d'enregistrement universel.

8.8 - INVESTISSEMENTS

8.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés

Au titre de 2020, les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 155,1 millions d'euros (202,2 millions d'euros au titre de 2019 et 184,3 millions d'euros au titre de 2018), représentant 2,5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (respectivement 3,1 % au titre de 2019 et 2018). 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 d'enregistrement universel.

8.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe

8.8.2.1 PRINCIPALES ACQUISITIONS REALISEES PAR LE GROUPE EN 2020

Legrand a poursuivi sa stratégie d'acquisitions à un rythme soutenu et a annoncé les opérations de croissance externe suivantes :

- le Groupe a acquis Focal Point, acteur de premier plan aux Etats-Unis de l'éclairage architectural prescrit pour les bâtiments non résidentiels. Focal Point réalise un chiffre d'affaires de plus de 200 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Champion One, un des principaux fournisseurs américains indépendants d'émetteurs-récepteurs à fibre optique et solutions associées. Champion One réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 60 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Compose, un spécialiste néerlandais des solutions destinées aux réseaux à fibre optique. Compose réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 7 millions d'euros ; et
- Borri, spécialiste italien des *UPS*, jusque-là consolidé par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Borri réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 60 millions d'euros.

8.8.2.2 PRINCIPALES ACQUISITIONS REALISEES PAR LE GROUPE EN 2019 ET 2018

Au cours de l'exercice 2019, Legrand a annoncé les trois opérations de croissance externe suivantes :

- le Groupe a acquis Universal Electric Corporation, *leader* américain des *busways*. Universal Electric Corporation réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 175 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Connectrac, spécialiste américain innovant de la distribution de puissance et de données au sol, pour la construction neuve et la rénovation des bâtiments tertiaires. Connectrac réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 20 millions de dollars américains ; et
- le Groupe a acquis Jobo Smartech, *leader* chinois des solutions connectées de contrôle dédiées au segment de l'hôtellerie en Chine. Jobo Smartech réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 10 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2018, Legrand a annoncé les sept opérations de croissance externe suivantes :

- le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Modulan, spécialiste des armoires sur mesure pour *datacenters* en Allemagne. Modulan réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 8 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis GemNet, spécialiste des *UPS* aux Émirats arabes unis. GemNet réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 4 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Shenzhen Clever Electronic, *leader* chinois des *PDU* intelligents destinés aux *datacenters*. Shenzhen Clever Electronic réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 24 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Debflex, acteur français de premier plan du matériel électrique dédié aux activités de bricolage. Debflex réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 35 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Netatmo, *leader* français des objets connectés pour la maison, dont le Groupe était déjà actionnaire minoritaire depuis 2015. Netatmo réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 51 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Kenall, *leader* américain des solutions d'éclairage dédiées aux applications spécialisées et aux environnements non résidentiels critiques (bâtiments et infrastructures publics). Kenall réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 100 millions de dollars américains ; et
- le Groupe a acquis Trical, acteur néo-zélandais de premier plan des panneaux et armoires de distribution électrique et numérique pour les bâtiments résidentiels et commerciaux. Trical réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 6 millions d'euros.

8.8.3 - Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2021

En 2021, le Groupe compte poursuivre sa stratégie d'acquisitions ciblées, créatrice de valeur ; avec un effet d'accroissement total du périmètre de consolidation sur le chiffre d'affaires d'au moins +3 %.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9

9.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 348

9.1.1 - Dénomination sociale 348
9.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement 348
9.1.3 - Constitution et durée de vie 348
9.1.4 - Siège social 348
9.1.5 - Forme juridique et législation applicable 348
9.1.6 - Site Internet et informations réglementées 349
9.1.7 - Organigramme simplifié 349
9.1.8 - Filiales 350

9.2 - CAPITAL SOCIAL 351

9.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis 351
9.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions 353
9.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital 354
9.2.4 - Évolution du capital social 355
9.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés 355
9.2.6 - Nombre de droits de vote 356

9.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS 356

9.3.1 - Objet social 356
9.3.2 - Administration et direction 356
9.3.3 - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 356
9.3.4 - Modifications des droits attachés aux actions 357
9.3.5 - Assemblées Générales des actionnaires 357
9.3.6 - Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle 358
9.3.7 - Franchissements de seuils statutaires 358
9.3.8 - Modifications du capital social 358

9.4 - IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 359

9.4.1 - Responsable du document d'enregistrement universel 359
9.4.2 - Responsables du contrôle des comptes 360
9.4.3 - Politique de l'information 361

9.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIETE

9.1.1 - Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Legrand ».

Le nom commercial et la dénomination sociale sont identiques.

9.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Limoges (France) sous le numéro 421 259 615. Son Legal Entity Identifier est le numéro 969500XXRPGD7HCAFA90.

9.1.3 - Constitution et durée de vie

La Société a été initialement constituée le 22 décembre 1998 sous la forme d'une société anonyme. La Société a été transformée en société par actions simplifiée par une Assemblée Générale Extraordinaire en date du 5 décembre 2001.

La Société a de nouveau été transformée en société anonyme par une décision unanime des actionnaires en date du 4 novembre 2002.

La durée de vie de la Société a été prolongée jusqu'au 24 février 2105, sauf dissolution anticipée ou nouvelle prorogation.

9.1.4 - Siège social

Le siège social de la Société est sis 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges, France.

Le numéro de téléphone du siège social est + 33 (0)5 55 06 87 87.

9.1.5 - Forme juridique et législation applicable

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration. Son Legal Entity Form est le numéro K65D. La Société est principalement soumise aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

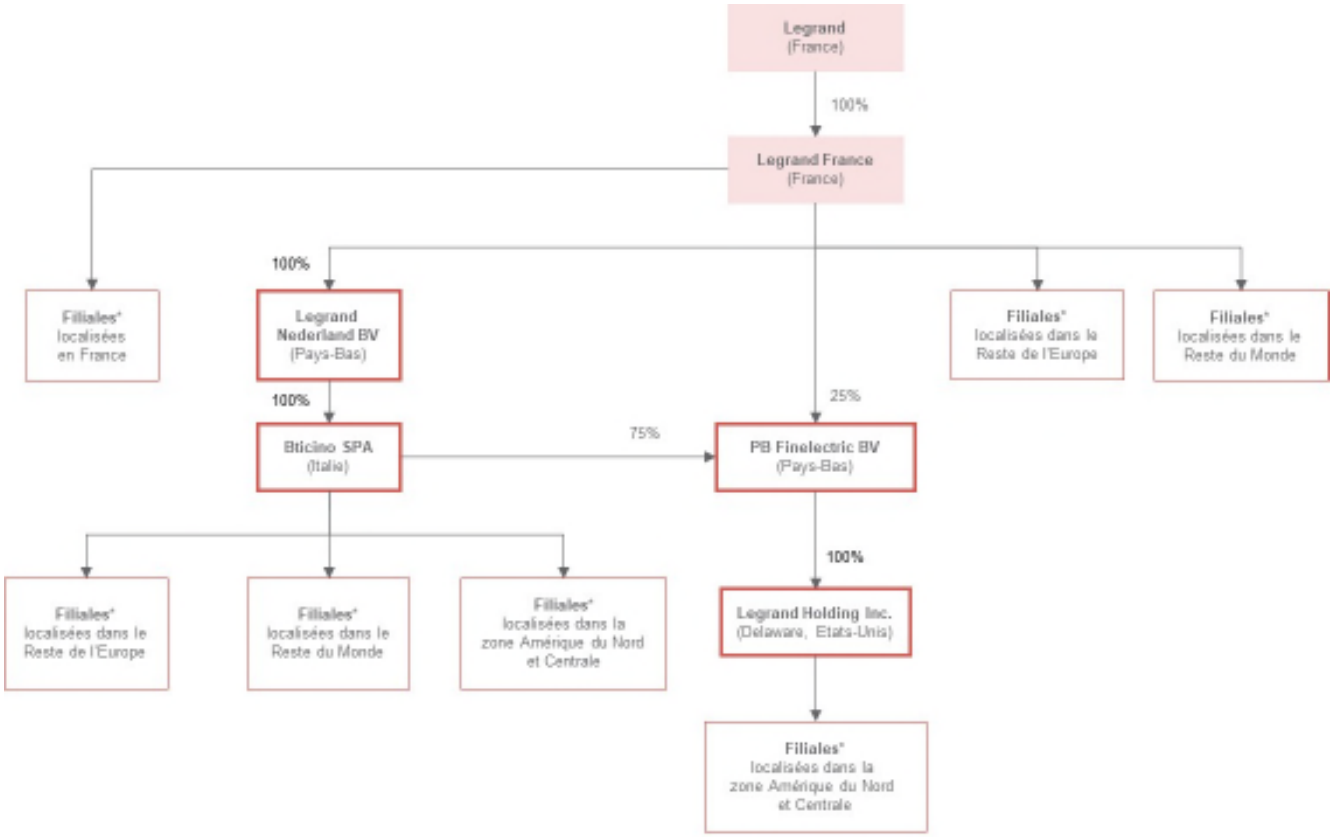
9.1.6 - Site Internet et informations réglementées

Le site Internet de la Société est le suivant : https://legrandgroup.com.

Il est précisé que les informations disponibles sur ce site Internet ne font pas partie intégrante du présent document d'enregistrement universel.

Les informations réglementées publiées au cours des 12 derniers mois sont accessibles sur le site Internet de la Société www.legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES / Informations réglementées ».

9.1.7 - Organigramme simplifié



** Les Filiales sont détenues directement ou indirectement*

9.1.8 - Filiales

Le Groupe comprend la Société et les 212 filiales qu'elle contrôle. Les principales filiales du Groupe sont mentionnées dans les états financiers consolidés figurant au chapitre 8 (note 1.3.1) du présent document d'enregistrement universel. Le Groupe consolide l'ensemble de ses principales filiales selon la méthode de l'intégration globale.

Legrand (la « **Société** ») et ses filiales (collectivement « **Legrand** » ou le « **Groupe** ») sont le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment.

La Société est la société tête de Groupe. 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 :

- au paragraphe 7.4 du présent document d'enregistrement universel, pour une description des opérations avec des apparentés, et
- au rapport de gestion social figurant en annexe 2 du présent document d'enregistrement universel, 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 d'enregistrement universel, la Société 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 1er 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. Son 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. Son 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. Elle 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. Elle 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. Elle 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 2020.

9.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Compte tenu du nombre d'actions au 31 décembre 2020, le capital social de la Société s'élève à 1 069 790 984 euros, divisé en 267 447 746 actions d'une valeur nominale de quatre 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 d'enregistrement universel, 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 2020
		Assemblée Générale du 30 mai 2018	
Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux (résolution 17)	38 mois 30 juillet 2021	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des actions gratuites	464 606 actions
		Assemblée Générale du 27 mai 2020	
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 15)	18 mois 27 novembre 2021	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2020 Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 90 €	112 916 191 €
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 21)	18 mois 27 novembre 2021	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2020	265 000 actions
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 22)	26 mois 27 juillet 2022	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 200 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de 200 M€ (le « **Plafond Global Augmentation de Capital**»). Montant global nominal des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 2 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond global nominal des titres de créance de 2 Md€ (le **« Plafond Global Titres de créance»**).	Néant

9

Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 23)	26 mois 27 juillet 2022	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ (ce montant 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 24 et sur le Plafond Global Titres de Créance).	Néant
Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 24)	26 mois 27 juillet 2022	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 23 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 23 et sur le Plafond Global Titres de Créance).	Néant
Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires (résolution 25)	26 mois 27 juillet 2022	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 22, 23 ou 24	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 26)	26 mois 27 juillet 2022	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 2020.	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 27)	26 mois 27 juillet 2022	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 23 et 24 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital).	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 28)	26 mois 27 juillet 2022	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 23 et 24 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 23 et 24 et sur le Plafond Global Titres de Créance).	Néant

9.2.1.2 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 MAI 2021

Il est proposé aux actionnaires réunis en Assemblée Générale le 26 mai 2021 de renouveler les autorisations et délégations financières suivantes (voir les projets de résolutions sur le site Internet de la Société https://legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES / Assemblées Générales / Assemblée Générale Mixte 2021 ») :

Autorisation / délégation concernée	Durée de l'autorisation et expiration	Modalités de la délégation / Montant nominal maximal
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 13)	18 mois 26 novembre 2022	Limite : 10 % du capital social au 26 mai 2021 Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 120€
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 14)	18 mois 26 novembre 2022	Limite : 10 % du capital social au 26 mai 2021
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 15)	38 mois 26 juillet 2024	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des actions gratuites

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 27 mai 2020

L'Assemblée Générale du 27 mai 2020 a autorisé le Conseil d'administration de procéder à des rachats d'actions de la Société. En application de cette autorisation, décrite ci-dessous, la Société a mis en place un programme de rachat d'actions.

Opération concernée	Durée de l'autorisation et expiration	Montant maximal *(en millions d'euros)*	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions (résolution 15)	18 mois 27 novembre 2021	1 000	10 % du capital social de la Société au 27 mai 2020

Dans le cadre de ce programme de rachat et des programmes précédents, la Société a acquis un certain nombre de ses actions.

La société a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions cotées sur le marché Euronext™ Paris. Ce contrat est conforme à la décision AMF du 2 juillet 2018 relative à l'instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise.

Au cours de l'exercice 2020, la Société a acheté, dans le cadre de ce contrat de liquidité, un nombre total d'actions de 3 547 937 pour une valeur d'acquisition de 234 826 693 euros (soit 121 910 502 euros au titre du programme de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2019 et 112 916 191 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 2020). La Société a vendu 3 489 823 actions pour une valeur de cession de 230 722 068 euros.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 97 727 actions au 31 décembre 2020. Il est précisé que le contrat de liquidité a fait l'objet d'une dépréciation pour un montant de 16 605 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 515 000 actions pour une valeur de 29 643 130 euros à un cours moyen des achats de 57,56 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés à 88 929 euros.

La Société a transféré 496 113 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance. De plus, la Société a procédé à l'annulation de 265 000 actions.

Au 31 décembre 2020, la Société détenait 125 407 actions d'une valeur nominale de quatre euros, soit 501 628 euros, représentant 0,05 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 8 615 007 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.legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES / Informations réglementées / 2020 / Programmes de rachat d'actions ».

9.2.2.2 NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS À SOUMETTRE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

Le projet des résolutions arrêtés par le Conseil d'administration de la Société 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 120 euros par action. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2021.

Le projet des résolutions sont consultables sur le site Internet de Société https://legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES / Assemblées Générales / Assemblée Générale Mixte 2021 ».

9.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel, 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 2020, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal total de 1 746 472 euros par émission de 436 618 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

Le tableau ci-dessous indique l'évolution du capital social sur les trois derniers exercices, à la date du présent document d'enregistrement universel :

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	07/02/2018	778 377[1]	3 113 508	13 799 162	1 067 223 004	266 805 751	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	13/02/2019	689 398[2]	2 757 592	10 411 795	1 069 980 596	267 495 149	4
Annulation d'actions	13/02/2019	(550 000)	(2 200 000)	(32 734 305)	1 067 780 596	266 945 149	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	12/02/2020	330 979[3]	1 323 916	5 005 270	1 069 104 512	267 276 128	4
Annulation d'actions	12/02/2020	(265 000)	(1 060 000)	(15 126 920)	1 068 044 512	267 011 128	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	09/02/2021	436 618[4]	1 746 472	7 474 900	1 069 790 984	267 447 746	4

(1) 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.

(2) Ces 689 398 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2018 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2018 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 146 935 887,64 euros.

(3) Ces 330 979 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2019 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2019 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 146 768 602,04 euros.

(4) Ces 436 618 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2020 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

9.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés

À la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel 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 2020, le capital social de la Société était composé de 267 447 746 actions auxquelles correspondaient 267 447 746 droits de vote théoriques et 267 322 339 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 « Gouvernement d'entreprise » du présent document d'enregistrement universel.

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. 22-10-46 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, 15 jours à l'avance, dans un des journaux d'annonces légales du lieu du siège social ou par lettre recommandée avec accusé de réception. Chaque versement sur toute action souscrite sera constaté par une mention portée au compte nominatif ouvert au nom du souscripteur. Tout versement en retard porte intérêt de plein droit, en faveur de la Société, à compter de l'exigibilité, sans mise en demeure ni demande en justice, au taux d'intérêt légal, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcées prévues par la loi.

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité identique, sous réserve de la création d'actions de préférence.

Les actions étant indivisibles au regard de la Société, celle-ci ne reconnaît qu'un propriétaire pour chaque action. Les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par une seule personne. En cas de démembrement, le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Les héritiers, créanciers, syndics ou ayants cause d'un actionnaire ne peuvent, pour quelque motif que ce soit, provoquer l'apposition de scellés sur les biens et valeurs de la Société, en demander le partage, ni s'immiscer en aucune façon dans son administration.

Ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange ou d'attribution de titres à l'occasion d'une opération telle que regroupement, augmentation ou réduction de capital, en numéraire ou par incorporation de réserves, fusion ou à toute autre occasion, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leur propriétaire contre la Société. Les actionnaires ont 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 des actionnaires

9.3.5.1 PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Sous réserve des restrictions légales et réglementaires, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales. Il a droit 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). Les moyens de télécommunication doivent permettre l'identification des actionnaires. Leur nature et leurs conditions doivent être déterminées par la réglementation en vigueur.

9.3.5.2 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.

9.3.5.3 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.

9.3.5.4 DÉLIBÉRATIONS ET POUVOIRS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires statuent dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement. Elles 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 en informer la Société. Elle en informe 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. Dans sa déclaration, elle précise le nombre total d'actions et de titres donnant accès au capital ainsi que le nombre de droits de vote qu'elle détient, directement ou indirectement, seule ou de concert. Le franchissement à la baisse de ce seuil de 2 % devra être déclaré dans les mêmes formes et selon les mêmes délais.

Au-delà de ce seuil de 2 %, tout nouveau franchissement à la hausse ou à la baisse d'un seuil de 1 % du capital ou des droits de vote doit également être déclaré dans les conditions et selon les modalités prévues ci-dessus.

En cas de non-respect des obligations d'information visées ci-dessus et à la demande, consignée dans le procès-verbal d'une Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % du capital ou des droits de vote, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote. 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 - IDENTITE DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTROLE DES COMPTES

9.4.1 - Responsable du document d'enregistrement universel

9.4.1.1 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général de la Société.

9.4.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel 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. »

Le présent document d'enregistrement universel incorpore par référence les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 252 à 301 et aux pages 302 à 305 du document de référence 2018 déposé auprès de l'AMF le 10 avril 2019 sous le numéro D.19–0306 (accessible via le lien https://www.legrandgroup.com/fr/investisseurs-et-actionnaires/document-de-reference-et-rapport-annuel/2018). Le présent document d'enregistrement universel incorpore également par référence les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 246 à 299 et aux pages 300 à 303 du document d'enregistrement universel 2019 déposé auprès de l'AMF le 20 avril 2020 sous le numéro D.20–0320 (accessible via le lien https://legrandgroup.com/fr/investisseurs-et-actionnaires/document-de-reference-et-rapport-annuel/2019).

Benoît Coquart
Directeur Général

9.4.2 - Responsables du contrôle des comptes

9.4.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Camille Phelizon
Crystal Park, 63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine

Nommé Commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée Générale Ordinaire du 6 juin 2003, devenu Commissaire aux comptes titulaire à la suite de la fusion entre Pricewaterhouse et Coopers & Lybrand Audit et renouvelé en tant que Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2010 pour une durée de six exercices et par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2016. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Jean François Viat
6, place de la Pyramide
92908 Paris-la-Défense-Cedex

Nommé Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 21 décembre 2005 et renouvelé en tant que Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011 pour une durée de six exercices et par l'Assemblée Générale Ordinaire du 31 mai 2017. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

9.4.2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

Monsieur Jean-Christophe Georghiou

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Crystal Park, 63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine

Nommé Commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2016 pour une durée de six exercices. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

9.4.3 - Politique de l'information

9.4.3.1 RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Monsieur Franck Lemery, Directeur Financier de la Société.

Adresse : 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87045 Limoges Cedex

Téléphone : + 33 (0)5 55 06 87 87

Télécopie : + 33 (0)5 55 06 88 88

9.4.3.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

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

9.4.3.3 CALENDRIER INDICATIF DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Les informations financières à communiquer au public par la Société pour l'année 2021 seront disponibles sur le site Internet de la Société www.legrandgroup.com, dans la rubrique « INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES ».

À titre indicatif seulement, le calendrier de la communication financière de la Société jusqu'au 31 décembre 2021 devrait être le suivant :

- résultats du 1er trimestre 2021 : 6 mai 2021,
  début de la « *quiet period*[1] » : 6 avril 2021,
- Assemblée Générale : 26 mai 2021,
- détachement du dividende : 28 mai 2021,
- paiement du dividende : 1er juin 2021,
- résultats du 1er semestre 2021 : 30 juillet 2021,
  début de la « *quiet period*[1] » : 30 juin 2021,
- résultats des neuf premiers mois 2021 : 4 novembre 2021,
  début de la « *quiet period*[1] » : 5 octobre 2021.

(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) 364

TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980 DU 14 MARS 2019 COMPLÉTANT LE RÈGLEMENT (UE) 2017/1129 DU 14 JUIN 2017 – ANNEXES 1 ET 2 364

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE) 369

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU REGLEMENT GENERAL 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	374-392
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	280-337
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	393-416
	Rapport de gestion comportant les informations mentionnées à l'article L. 225-100-2 du Code de commerce	Chapitre 5	167-188
I.4°	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	9.4.1	359
I.5°	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	417-421
	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	8.2	338-341

TABLE DE CONCORDANCE – REGLEMENT DELEGUE (UE) 2019/980 DU 14 MARS 2019 COMPLETANT LE REGLEMENT (UE) 2017/1129 DU 14 JUIN 2017 – ANNEXES 1 ET 2

Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 – Annexes 1 et 2		Document d'enregistrement universel	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document d'enregistrement universel	9.4.1	359
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	9.4.1	359
1.3	Informations concernant les personnes ayant établi une déclaration ou un rapport	9.4.1	359
1.4	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	-

1.5	Déclaration indiquant que le document d'enregistrement a été déposé auprès de l'AMF en tant qu'autorité compétente		3
2	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.4.2	360
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redésignés durant la période couverte par les informations financières historiques	Sans objet	-
3	**Facteurs de risque**	**Chapitre 3**	**53-72**
4	**Informations concernant l'émetteur**		
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	9.1.1	348
4.2	Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'identité juridique (LEI) de l'émetteur	9.1.2	348
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	9.1.3	348
4.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire, adresse de son site internet	9.1.4, 9.1.5 et 9.1.6	348, 348 et 349
5	**Aperçu des activités**		
5.1	Principales activités	2.1.1.3	32-34
5.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et principales activités	2.1	26-35
5.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	2.1.1.3	32-34
5.2	Principaux marchés sur lesquels opère l'émetteur	2.1 et 2.2.2	26-34 et 38-41
5.3	Evénements importants dans le développement des actiivités de l'émetteur	2.1.2	35
5.4	Stratégie et objectifs de l'émetteur, tant financiers que non financiers	Chapitre 1	5-24
5.5	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	37, 38-40 et 49-50
5.6	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2.4.4	51
5.7	Investissements		
5.7.1	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	180, 344 et 345
5.7.2	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris	Sans objet	
5.7.3	Coentreprises et participations susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de l'actif et du passif de l'émetteur, de sa situation financière ou de ses résultats	2.2.2.2	40
5.7.4	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation faite par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	Sans objet	
6	**Structure organisationnelle**		
6.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	9.1.7 et 9.1.8	349 et 350
6.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	9.1.7, 9.1.8 et 8.1.6 (note 1.3)	349, 350 et 291-292
7	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1	Situation financière		
7.1.1	Evolution, résultat des activités et situation de l'émetteur, incluant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant non-financière, pour chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	Chapitre 1	5-24
7.1.2	a) évolution future probable des activités de l'émetteur b) activités en matière de recherche et développement	Chapitre 1 et 2.2.2.1.1.	5-24 et 38-40
7.2	Résultats d'exploitation		
7.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou les nouveaux développements, influant sensiblement sur le résultat d'exploitation de l'émetteur	5.3 et 5.4	170-173 et 174-179

T

7.2.2	Raison des éventuels changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.3 et 5.4	170-173 et 174-179
8	**Trésorerie et capitaux**		
8.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme)	5.5	179-180
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description de ces flux de trésorerie	5.5.1 et 8.1.4	179-180 et 284
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	5.5.2	180
8.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités de l'émetteur	5.5	179-180
8.5	Informations concernant les sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7.2	Sans objet	-
9	**Environnement réglementaire**	Sans objet	-
10	**Information sur les tendances**		
10.1	a) 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 b) changement significatif de performance financière du groupe survenu entre la fin du dernier exercice et la date du document d'enregistrement ou fournir une déclaration négative appropriée	5.12	183
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement dont l'émetteur a raisonnablement connaissance, susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	Sans objet	-
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice et indication si celle-ci 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	-
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	Sans objet	-
11.3	Déclaration attestant que la prévision ou l'estimation du bénéfice a été établie et élaborée sur une base comparable aux informations financières historiques et conforme aux méthodes comptables de l'émetteur	Sans objet	-
12	**Organe d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale**		
12.1	Nom, adresse professionnelle, fonction au sein de l'émetteur et principales activités exercées en dehors de l'émetteur 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 l'émetteur 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, (indiquer également si elle a toujours, ou non, cette qualité). Il n'est pas nécessaire de dresser la liste de toutes les filiales de l'émetteur au sein desquelles la personne est aussi membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance **b)** détail de toute condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins **c)** détail de toute faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire 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	6.1.1 et annexe 3 au rapport de gestion	188-205 et 404-416

12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de Surveillance et de la Direction Générale	6.1.1.1	188-197
13	**Rémunération et avantages**		
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales (pour toute personne visée au 12.1)	6.2	220-270
13.2	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	8.1.6 (note 5.2)	334
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de Direction**		
14.1	Date d'expiration du mandat actuel et période durant laquelle la personne est restée en fonction	6.1.1	188-205
14.2	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 déclaration négative appropriée	6.1.5	219
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	6.1.3	207-217
14.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, à un régime de gouvernement d'entreprise qui lui est applicable	6.1	188-219
14.5	Eventuelles modifications significatives de gouvernance, y compris de la composition des organes d'administration et de direction et des comités, et leurs incidences si de telles modifications ont déjà été décidées	6.1	188-219
15	**Salariés**		
15.1	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	151-156
15.2	Participation et stock-options	6.1.1, 6.2.2.1 et 7.2	188-205, 234-240 et 274-275
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.2 et 7.3	274-275 et 276
16	**Principaux actionnaires**		
16.1	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	272
16.2	Droits de vote différents, ou déclaration négative appropriée	9.3.3	356-357
16.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de l'émetteur et mesures prises pour que ce contrôle ne s'exerce pas de manière abusive	7.1	272-274
16.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement de son contrôle	7.1.4	274
17	**Transactions avec des parties liées**	**7.4 et 8.1.6 (note 5.2)**	**277-278 et 334**
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
18.1	Informations financières historiques		
18.1.1	Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapports d'audits	8.1-8.2 et 9.4.1	280-341 et 359
18.1.2	Changement de date de référence comptable	Sans objet	-
18.1.3	Normes comptables	8.1.6. (note 1.2)	288-290
18.1.4	Changement de référentiel comptable	Sans objet	-
18.1.5	Bilan, compte de résultat, variation des capitaux propres, tableau des flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	Chapitre 8	279-346
18.1.6	Etats financiers consolidés	8.1.1 à 8.1.5	280-285
18.1.7	Date des dernières informations financières	8.1	280-337
18.2	Informations financières intermédiaires et autres		
18.2.1	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	-

T

18.3	Audit des informations financières annuelles historiques		
18.3.1	Eventuelles observations, réserves, modifications d'avis ou limitations de responsabilité émises par les contrôleurs légaux	8.2	338-341
18.3.2	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement ayant été auditées	Sans objet	-
18.3.3	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	-
18.4	Informations financières pro forma	Sans objet	-
18.5	Politique en matière de dividendes		
18.5.1	Politique de distribution et éventuelle restriction applicable.	8.4	343
18.5.2	Dividende par action	8.1.6 (note 4.1) et 8.4	310-311 et 343
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	8.5	344
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	8.6	344
19	**Informations supplémentaires**		
19.1	Capital social		
19.1.1	Montant du capital émis et autorisé, 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	351-353
19.1.2	Actions non représentatives du capital	Sans objet	-
19.1.3	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	353-354
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2 et 7.3	274-275 et 276
19.1.5	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	274-275
19.1.6	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	-
19.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	9.2.4	355
19.2	Acte constitutif et statuts		
19.2.1	Objet social de l'émetteur	9.3.1	356
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	9.3.3	356-357
19.2.3	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	358
20	**Contrats importants**	**8.7**	**344**
21	**Documents disponibles**	**9.4.3**	**361**

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE)

Rapport de gestion		Texte de référence	Référence	Page(s)
N°	Rubrique			
Situation et activité				
	Situation de la Société au cours de l'exercice écoulé	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.1	393
	Activité et résultats de la Société, de chaque filiale et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	L.233-6 du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.1	393
	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, et de la situation financière de la Société et du Groupe	L.225-100-1, I, 1° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.2	393
	Affectation du résultat	-	Rapport de gestion 1.3	393-394
	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L.225-100-1, I, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.4	394
	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	L.225-100-1, I, 3° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.5	394
	Indications sur les objectifs et la politique de la Société concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L.225-100-1, I, 6° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.6	394
	Description et gestion des risques financiers liés aux effets du changement climatique	L.225-100-1, I, 4° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.7	394
	Evènements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.8	394
	Evolution prévisible de la situation de la Société	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.9	394
	Mention des succursales existantes	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.10	394
	Activités en matière de Recherche et de Développement	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.11	394
	Délais de paiement des dettes fournisseurs et clients	L.441-6-1 du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.12	395
	Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des Sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	L.233-6 et L.247-1 du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.13	395
Informations relatives à la RSE de la Société		L.225-102-4 du Code de commerce	Rapport de gestion, 2	356
Rapport sur le gouvernement d'entreprise				
	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toutes sociétés par chacun de ces mandataires sociaux durant l'exercice écoulé, leur nationalité, leur âge et leur principale fonction	L.225-37-4, 1° du Code de commerce Art. 13.3 Code Afep-Medef	Rapport de gestion, 3.1	395
	Dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur	Art. 13.3 Code Afep-Medef	Rapport de gestion, 3.2	395
	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes)	L.225-37-4, 2° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.3	395

T

Compte-rendu de l'activité du Conseil d'administration et de ses comités	Art. 1.8 et 14.2 Code Afep-Medef	Rapport de gestion, 3.4	396
Composition du Conseil d'administration et de ses comités	L.225-37-4, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.5	396
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	L.225-37-4, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.6	396
Nombre de séances du Conseil d'administration, des comités spécialisés et assiduité des administrateurs	Art. 10.1 Code Afep Medef	Rapport de gestion, 3.7	396
Evaluation du Conseil d'administration	Art. 9.3 Code Afep Medef	Rapport de gestion, 3.8	396
Indépendance des administrateurs	Art. 8.5 Code Afep Medef	Rapport de gestion, 3.9	396
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction de la Société	L.225-37-4, 6° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.10	396
Limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	L.225-37-4, 7° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.11	396
Procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales	L.225-39 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.12	396
Référence à un Code de Gouvernement d'Entreprise	L.225-37-4, 8° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.13	396
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L.225-37-4, 9° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.14	396
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	L.225-37-4, 3° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.15	396
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L.225-37-5 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.16	397-398
Description de la politique de rémunération des mandataires sociaux	L.225-37-2 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.17	398
Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	L.225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.18	398
Présentation du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux par rapport à la rémunération moyenne des salariés de la Société et évolution de ce ratio au cours des cinq derniers exercices	L.225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.19	398
Présentation du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux par rapport à la rémunération médiane des salariés de la Société et évolution de ce ratio au cours des cinq derniers exercices	L.225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.20	398
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci	L.225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.21	398
Obligations de conservation des stock-options et des actions gratuites par les dirigeants	L.225-197-1, II et L.225-185 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.22	399
Actionnariat et capital			
Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	L233-13 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.1	399
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices éligibles à l'abattement de 40 % et non éligibles à cet abattement	243 bis du Code Général des Impôts	Rapport de gestion, 4.2	399
Informations relatives aux acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions	L.225-211 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.3	399-400
Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	Rapport de gestion, 4.4	400
Informations sur les ajustements des bases de conversion ou des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	L.228-99, R.228-90 et R.228-91 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.5	400
Informations sur les ajustements du nombre et/ou du prix des actions correspondant aux stock-options et des actions de performance	L.225-181 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.6	400

Etat de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	L.225-102 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.7	400
Nom, activité et résultat des sociétés contrôlées et part du capital détenu	L.233-13 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.8	400
Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	R.233-19 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.9	400
Autres informations juridiques, financières et fiscales de la Société			
Dépenses somptuaires	223 quater du Code Général des Impôts	Rapport de gestion, 5.1	400
Réintégration des frais généraux excessifs ou ne figurant pas sur le relevé spécial	223 quinquies du Code Général des Impôts	Rapport de gestion, 5.2	400
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R.225-102 du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.3	401
Montants des prêts à moins de deux ans consentis par la Société	L.511-6 du Code monétaire et financier	Rapport de gestion, 5.4	401
Etat des cautionnements, avals et garanties donnés et autres sûretés consenties	L.232-1, 1° du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.5	401
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L.464-2 du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.6	401
Informations sur les installations classées Seveso seuil haut	L.225-102-2 du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.7	401

T

ANNEXES

ANNEXE 1 - Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 **374**

Notes annexes aux états financiers 377

ANNEXE 2 - Rapport de gestion sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 **393**

Rapport de gestion du Conseil d'administration du 17 mars 2021 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2021 de Legrand SA 393

ANNEXE 3 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020 **417**

ANNEXE 1 - Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Compte de résultat

	Période de 12 mois close le	
(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires	21 970	24 725
Autres produits d'exploitation	2 074	1 790
Total produits d'exploitation	**24 044**	**26 515**
Charges d'exploitation		
Autres achats et charges externes	(7 011)	(7 996)
Impôts, taxes et versements assimilés	(828)	(1 098)
Frais de personnel	(9 516)	(9 812)
Dotations aux amortissements et provisions	(1 710)	(2 538)
Autres charges	(885)	(711)
Total charges d'exploitation	**(19 950)**	**(22 155)**
Résultat d'exploitation	**4 094**	**4 360**
Produits financiers		
Des participations	450 007	450 007
Des autres valeurs mobilières, créances de l'actif immobilisé	8 479	5 977
Reprises de provisions et transferts de charges	40	1 933
Gains de change	0	0
Autres intérêts et produits assimilés	0	0
Total Produits Financiers	**458 526**	**457 917**
Charges financières		
Dotations aux amortissements et provisions	(2 173)	(1 956)
Pertes de change	0	0
Intérêts, charges assimilées et autres charges financières	(43 537)	(39 652)
Total Charges Financières	**(45 710)**	**(41 608)**
Résultat financier	**412 816**	**416 309**
Résultat courant avant impôts	**416 910**	**420 669**
Résultat exceptionnel	**(5 031)**	**(3 141)**
Bénéfice de l'exercice avant impôt et participation	**411 879**	**417 528**
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(99)	(109)
Impôt sur les bénéfices	15 707	13 944
Bénéfice net de l'exercice	**427 487**	**431 363**

Bilan

Actif

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Actif immobilisé		
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	0
Immobilisations financières	5 578 907	5 004 544
Total Actif Immobilisé	**5 578 907**	5 004 544
Actif circulant		
Créances	136 914	51 632
Valeurs mobilières de placement	1 606	523
Disponibilités	0	502
Total Actif Circulant	**138 520**	**52 657**
Comptes de régularisation	**15 905**	**15 567**
TOTAL ACTIF	**5 733 332**	**5 072 768**

Passif

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Capitaux propres		
Capital social	1 069 791	1 069 105
Primes et réserves	697 477	631 183
Résultat de l'exercice	427 487	431 363
Provisions réglementées et subventions		0
Total capitaux propres	**2 194 755**	**2 131 651**
Provisions	**2 542**	**2 737**
Dettes financières		
Autres dettes financières	3 524 042	2 921 271
Total dettes financières	**3 524 042**	**2 921 271**
Autres dettes	**11 993**	**17 109**
Comptes de régularisation	**0**	**0**
TOTAL PASSIF	**5 733 332**	**5 072 768**

A

Tableau des flux de trésorerie

	Période de 12 mois close le	
(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Résultat net de la période	**427 487**	**431 363**
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
– Dotations nettes aux amortissements et provisions	(24)	(1 893)
– Dotations nettes aux amortissements sur charges réparties sur plusieurs exercices	3 235	2 874
– Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(196)	(1 173)
– Dotations nettes aux provisions réglementées	0	0
– (Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	0	0
– Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	(3 617)	(5 941)
Marge brute d'autofinancement	**426 885**	**425 230**
Variation du besoin en fonds de roulement :		
– Créances clients, comptes rattachés et autres créances	1 819	10 749
– Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes	(5 112)	(30 209)
– Autres actifs et passifs opérationnels	44	(45)
Flux de trésorerie des opérations courantes	**423 636**	**405 725**
– Produit résultant des cessions d'actifs	0	0
– Réductions d'immobilisations financières	0	0
– Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	0	0
– Acquisition d'immobilisations financières	0	(43)
Flux de trésorerie des opérations d'investissements	**0**	**(43)**
– Augmentation de capital et prime d'émission	9 221	6 329
– Cession (rachat) d'actions propres et contrat de liquidité	(32 411)	(18 636)
– Dividendes payés par Legrand	(357 419)	(357 063)
– Augmentation (diminution) des emprunts (dont prêts et emprunts intragroupe)	(43 514)	(35 754)
Flux de trésorerie des opérations financières	**(424 123)**	**(405 124)**
Variation nette de la trésorerie	**(487)**	**558**
Trésorerie au début de la période	487	(71)
Trésorerie à la fin de la période	**0**	**487**

Notes annexes aux états financiers

NOTE 1 - RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 377
NOTE 2 - ACTIF IMMOBILISÉ 380
NOTE 3 - AUTRES CRÉANCES 381
NOTE 4 - VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT 381
NOTE 5 - COMPTES DE RÉGULARISATION 382
NOTE 6 - CAPITAUX PROPRES 382
NOTE 7 - TABLEAU DES PROVISIONS 388
NOTE 8 - DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES 388
NOTE 9 - INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 389
NOTE 10 - AUTRES INFORMATIONS 390
NOTE 11 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 392
NOTE 12 - ÉVÉNEMENTS POSTERIEURS À LA CLÔTURE 392

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.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices.

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

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 LIQUIDITE

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 dépréciation est constatée pour les moins-values latentes éventuelles.

A

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 charges 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 charges 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, apprécié au cas par cas.

1.7 DETTES ET CRÉANCES EN DEVISES

Elles figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours constaté à la fin de l'exercice.

1.8 CHARGES À RÉPARTIR

Les charges à répartir représentent les frais d'émission des financements. Ils sont amortis sur la durée des emprunts.

1.9 PRIMES DE REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS

Les primes de remboursement au bilan sont les primes de remboursement liées aux emprunts obligataires émis en 2012, 2015, 2017, 2018, 2019 et 2020, 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 au titre des régimes à prestations définies sont calculés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de services futurs du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties futures de fonds estimées sur la base d'un taux d'actualisation déterminé par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Il est arrêté sur la base de l'indice externe iBoxx € Corporates AA 10+, communément retenu comme référence.

Les provisions constituées au bilan couvrent des droits non définitivement acquis concernant les salariés encore en activité au sein de la Société. La Société n'a aucun engagement vis-à-vis d'anciens salariés, les droits définitivement acquis par ceux-ci leur ayant été payés lors de leur départ à la retraite, soit directement, soit par le biais d'un versement libératoire unique à une compagnie d'assurance spécialisée dans le service des rentes.

Le principal régime à prestations définies en vigueur en France concerne le droit à indemnités de fin de carrière.

Tout salarié partant à la retraite a droit à une indemnité de départ proportionnelle à son ancienneté dans l'entreprise.

Cette indemnité est définie par la convention collective à laquelle est rattachée l'entreprise. Elle peut être issue d'un accord d'entreprise si celui-ci est plus favorable au salarié et est généralement différente selon le statut (cadre/non cadre) du salarié.

1.11 PROVISION POUR PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS

Legrand SA a adhéré à l'accord dérogatoire de participation du 13 juin 2018. Cet accord de participation s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les calculs de la réserve spéciale de participation de 2018 à 2020. Le périmètre des sociétés parties à l'accord inclut la Société et les sociétés Legrand France, Legrand SNC, Alpes Technologies, Cofrel, Ura, Planet-Wattohm, Intervox Systèmes, Legrand Cable Management, Legrand Énergie Solutions et Legrand Data Center Solutions.

Legrand SA a également adhéré à l'accord d'intéressement du 13 juin 2018. Cet accord d'intéressement s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les exercices 2018 à 2020 pour le même périmètre que celui énoncé pour l'accord dérogatoire de participation.

1.12 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour ce document, la Société définit la trésorerie nette comme l'ensemble des dépôts bancaires et des concours bancaires courants (compris dans les dettes financières) dont l'échéance initiale n'excède pas trois mois.

NOTE 2 - ACTIF IMMOBILISÉ

2.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	31 Décembre 2020			
(en milliers d'euros)	Valeur brute début période	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute fin période
Logiciels-valeur brute	204	0	0	204
Logiciels-amortissements	(204)	0	0	(204)
Total Immobilisations Incorporelles Nettes	**0**	**0**	**0**	**0**

2.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	31 Décembre 2020		
(en milliers d'euros)	Valeur brute début période	Variations de l'exercice	Valeur brute fin période
Titres de participation			
Legrand France SA	3 773 659	0	3 773 659
Total	**3 773 659**	**0**	**3 773 659**
Créances rattachées à des participations			
Prêt à Legrand France SA	1 189 688	608 478	1 798 166
Total	**1 189 688**	**608 478**	**1 798 166**
Autres immobilisations financières			
Actions propres en voie d'annulation	16 187	(16 187)	0
Autres actions propres	2 933	4 076	7 009
Autres créances immobilisées	22 028	(22 028)	0
Dépôts, cautions et autres prêts	89	0	89
Total	**41 237**	**(34 139)**	**7 098**
Provisions pour dépréciation			
Dépréciation des autres actions propres	(40)	24	(16)
Total	**(40)**	**24**	**(16)**
Total Immobilisations Financières Nettes	**5 004 544**	**574 363**	**5 578 907**

Pour les autres actions propres, la variation s'entend des rachats nets de cessions de la période.

2.2.1 Titres de participation

Les titres n'ont donné lieu à aucune provision.

2.2.2 Créances rattachées à des participations

Le 6 juillet 2017, la Société met en place un contrat de prêt avec la société Legrand France SA d'un montant de 480 632 milliers d'euros pour une durée de 4 ans, soit à échéance le 6 juillet 2021. Ce prêt est assorti d'un intérêt annuel de 0,54 %.

Le 9 octobre 2017, la Société met en place un contrat de prêt avec la société Legrand France SA d'un montant de 397 040 milliers d'euros pour une durée de 6 ans, soit à échéance le 9 octobre 2023. Ce prêt est assorti d'un intérêt correspondant au taux variable Euribor 1 mois + 0,63 %, avec capitalisation des intérêts.

Le 1er juillet 2019, la Société met en place un contrat de prêt avec la société Legrand France SA d'un montant de 400 000 milliers d'euros pour une durée de 9 ans, soit à échéance le 1er juillet 2028. Ce prêt est assorti d'un intérêt correspondant au taux variable Euribor 1 mois + 0,69 %, avec capitalisation des intérêts.

Le 1er octobre 2020 la Société met en place un contrat de prêt avec la société Legrand France SA d'un montant de 600 000 milliers d'euros pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 30 septembre 2030. Ce prêt est assorti d'un intérêt correspondant au taux variable Euribor 1 mois + 0,69 %, 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).

La société a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions cotées sur le marché Euronext Paris. Ce contrat est conforme à la décision AMF du 2 juillet 2018 relative à l'instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise.

Au 31 décembre 2020, Legrand détient 97 727 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 7 009,2 milliers d'euros, présentées en autres actions propres. Les actions font l'objet d'une dépréciation au 31 décembre 2020 pour 16,6 milliers d'euros.

Les mouvements sur l'exercice 2020, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie négatif de 2 679,0 milliers d'euros et correspondent aux rachats nets de cessions de 58 114 actions.

Ce montant a été financé par le compte espèces et placements à court terme du contrat de liquidité, dont le solde est de 19 377,8 milliers d'euros au 31 décembre 2020 lequel est inclus dans le solde du compte courant de cash pooling.

Les rachats d'actions affectés aux salariés sont présentés dans la note sur les valeurs mobilières de placement en note 4.

NOTE 3 - AUTRES CRÉANCES

Les créances de l'actif circulant s'analysent comme suit :

	Montant	Échéances	
(en milliers d'euros)	Valeur nette	À un an au plus	À plus d'un an
Créances clients	4 649	4 649	0
Etat, impôt sur le bénéfice	13 124	13 124	0
Taxe sur la valeur ajoutée	533	533	0
Créances d'intégration fiscale	370	370	0
Autres créances	118 238	118 238	0
TOTAL A LA FIN DE LA PÉRIODE	**136 914**	**136 914**	**0**
TOTAL AU DÉBUT DE LA PÉRIODE	**51 632**	**51 632**	**0**

NOTE 4 - VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

En 2020 et 2019, ce poste est uniquement composé des actions propres rachetées dans l'objectif d'une attribution aux salariés.

	31 Décembre 2020			31 Décembre 2019
(en milliers d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Plans d'actions de performance	1 606	0	1 606	523
TOTAL	**1 606**	**0**	**1 606**	**523**

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours portant sur un montant maximal de 1 milliard d'euros a été publié le 27 mai 2020.

Au cours de l'exercice 2020, la Société a racheté 515 000 actions pour une valeur de 29 643 130 euros.

La décomposition de ce poste est indiquée en note 6.1.

A

NOTE 5 - COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Charges payées d'avance	22	66
Charges différées à répartir	5 034	4 908
Primes de remboursement	10 849	10 593
TOTAL	**15 905**	**15 567**

NOTE 6 - CAPITAUX PROPRES

6.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social au 31 décembre 2020 est de 1 069 790 984 euros représentés par 267 447 746 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 267 447 746 droits de vote théoriques et 267 322 339 droits de vote exerçables (déduction faite des actions détenues par la Société à cette date).

La Société détient 125 407 actions au 31 décembre 2020 contre 313 406 actions au 31 décembre 2019, soit une diminution de 187 999 actions correspondant :

- au rachat net de 515 000 actions en dehors du contrat de liquidité;
- au transfert de 496 113 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance;
- à l'annulation de 265 000 actions ;
- à l'acquisition nette de 58 114 actions dans le cadre du contrat de liquidité (voir note 2.2.3).

Au 31 décembre 2020, la Société détient 125 407 actions pour une valeur d'acquisition de 8 615 007 euros, affectées de la façon suivante :

- à la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 27 680 actions et pour une valeur d'acquisition de 1 605 771 euros ;
- au contrat de liquidité pour 97 727 actions pour une valeur d'acquisition de 7 009 236 euros (voir note 2.2.3).

Le détail donne ci-dessous l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2020 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital *(en euros)*	Prime d'émission *(en euros)*
Au 31 décembre 2019	267 276 128	4	1 069 104 512	537 713 030
Souscription d'actions du plan d'options 2010	436 618	4	1 746 472	7 474 900
Annulation d'actions propres	(265 000)	4	(1 060 000)	(15 126 920)
Au 31 décembre 2020	**267 447 746**	**4**	**1 069 790 984**	**530 061 010**

Le Conseil d'administration du 12 février 2020 a décidé l'annulation de 265 000 actions auto-détenues affectées à l'objectif d'annulation (actions rachetées en 2019). La différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, soit un montant de 15 126 920 euros, a été affectée en diminution de la prime d'émission.

Dans le cadre du plan d'options de souscription d'action 2010, 436 618 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2020 représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 9 221 372 euros.

6.2 PRIMES ET RÉSERVES

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Avant répartition		
Primes d'émission	530 062	537 712
Primes-frais de mise en bourse	(33 206)	(33 206)
Réserve légale	106 910	106 998
Réserves indisponibles	3 456	19 679
Autres réserves et report à nouveau	90 255	0
TOTAL	**697 477**	**631 183**

6.3 MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020
Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice avant répartition	2 131 651
Variations en cours d'exercice après répartition :	0
- du capital	686
- des primes d'émission	(7 650)
- des réserves et report à nouveau	
- des réserves indisponibles	
- des dividendes versés*	(357 419)
- des provisions réglementées et subventions	0
- du résultat de l'exercice	427 487
- autres	0
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE AVANT RÉPARTITION	**2 194 755**

Le 27 mai 2020, l'Assemblée Générale Mixte de Legrand SA a décidé la distribution d'un dividende de 1,34 euro par action, soit 357 419 milliers d'euros.

A

6.4 PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

6.4.1 Plans d'actions de performance

Le Conseil d'administration de la Société a également approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020
Date d'Assemblée	24/05/2013	27/05/2016	27/05/2016	30/05/2018	30/05/2018
Date du Conseil d'administration	27/05/2016	31/05/2017	30/05/2018	29/05/2019	26/05/2020
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	502 924 (1)	492 254 (1)	524 123 (1)	617 818 (1)	461 861
dont le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux mandataires sociaux	*15 504* (1)	*12 503* (1)	*19 546* (1)	*22 954* (1)	*11 544*
- Gilles Schnepp	*15 504*	*12 503*	*0*	*0*	*0*
- Benoît Coquart	*N/A*	*N/A*	*19 546*	*22 954*	*11 544*
Date d'acquisition des actions	17/06/2020	17/06/2021	16/06/2021 (2) 16/06/2022 (3)	16/06/2022 (2) 16/06/2023 (3)	16/06/2023 (2) 14/06/2024 (3)
Date de fin de période de conservation	17/06/2020	17/06/2021	31/05/2023 (2) 16/06/2022 (3)	31/05/2024 (2) 16/06/2023 (3)	28/05/2025 (2) 14/06/2024 (3)
Nombre d'actions de performance ajustées au titre des conditions de performance	33 531 (4)	52 300 (5)	(40 100) (5)		
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(40 824)	(40 975)	(40 846)	(40 497)	(1 148)
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2020	(495 631)	(169)	(313)	0	0
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2020	**0**	**503 410**	**442 864**	**577 321**	**460 713**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L.228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision de Gilles Schnepp de renoncer à une partie des actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre du plan 2016.

(2) Date applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction.

(3) Date applicable aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction.

(4) Pourcentage d'atteinte des conditions de performance : se référer à la note 4.2.1.3 du chapitre 8 du document d'enregistrement universel.

(5) Ajustements estimés à la date de préparation des états financiers.

6.4.1.1 *Plans d'actions de performance 2016, 2017*

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance. La période d'acquisition est de quatre ans.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan 2017
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	1/3
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans du niveau de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés.	1/3
Critère de performance extra-financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.	1/3

Suite à l'application de la norme IFRS 16 par le Groupe, le Conseil d'administration du 20 mars 2019 a décidé de remplacer, en ce qui concerne la mesure de la performance de l'année 2019 du plan 2017, les critères d'EBITDA et de cash-flow libre par des critères de marge opérationnelle et de croissance organique ajustée avant acquisitions alignés sur les objectifs 2019 de la Société.

6.4.1.2 *Plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020*

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence effective dans le Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et de plusieurs critères de performance.

Pour le dirigeant mandataire social et les membres du Comité de Direction, la période d'acquisition est de trois ans plus une période de conservation supplémentaire de deux ans ; pour les autres bénéficiaires, la période d'acquisition est de quatre ans, sans période de conservation.

A

Critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction

Les critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions(1)	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans	1/4

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés),

Critères de performance applicables aux autres bénéficiaires

Les critères de performance applicables aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions(1)	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Le taux de réalisation annuel correspond au taux d'atteinte de la feuille de route RSE annuelle. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés).

Le taux de paiement final de chacun des critères correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2017 à 2020 étaient attribuées selon l'allocation cible avant application des critères de performance (soit 1 984 308 actions), cela représenterait une dilution de 0,7 % du capital de la Société au 31 décembre 2020.

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 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	3 288 702 (1)
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	*224 083* (1)
- Gilles Schnepp	*138 813* (1)
- Olivier Bazil	*85 270* (1)
Point de départ d'exercice des options	05/03/2014
Date d'expiration	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	21,12 euros (1)
	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2020	(3 026 672)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(262 030)
OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2020	**0** (4)

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, 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) Ce plan comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.

(4) Le cours de bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2020 s'est élevé à 72,49 euros.

A

NOTE 7 - TABLEAU DES PROVISIONS

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020			
	Au début de la période	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	A la fin de la période
Provisions pour pensions et obligations similaires	926	102		1 028
Autres provisions	1 811	529	(826)	1 514
Provisions	**2 737**	**631**	**(826)**	**2 542**
Dépréciation sur immobilisations financières	40	16	(40)	16
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	0	0	0	0
Provisions pour dépréciations	**40**	**16**	**(40)**	**16**
TOTAL	**2 777**	**647**	**(866)**	**2 558**
Dotations et reprises				
- d'exploitation		631	(826)	
- financières		16	(40)	
- exceptionnelles		0	0	
TOTAL		**647**	**(866)**	

Les autres provisions sont constituées par le forfait social sur les plans d'actions de performance. (se référer à la note 6.4.1)

NOTE 8 - DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020			
		Échéances		
	Montant net	À un an au plus	À plus d'un an et à cinq ans au plus	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires	3 524 042	24 042	1 700 000	1 800 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, dont :				
- À un an maximum à l'origine	0	0	0	0
- À plus d'un an à l'origine	0	0	0	0
Emprunts et dettes financières divers	0	0	0	0
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**3 524 042**	**24 042**	**1 700 000**	**1 800 000**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 817	2 817	0	0
Dettes fiscales et sociales	4 717	4 717	0	0
Autres dettes	4 459	4 459	0	0
TOTAL AUTRES DETTES	**11 993**	**11 993**	**0**	**0**
TOTAL A LA FIN DE LA PÉRIODE	**3 536 035**	**36 035**	**1 700 000**	**1 800 000**
TOTAL AU DÉBUT DE LA PÉRIODE	**2 938 380**	**38 380**	**1 300 000**	**1 600 000**

8.1 CONTRAT DE CREDIT 2011

En octobre 2011, la Société a conclu avec six banques un Contrat de crédit permettant de bénéficier d'une ligne de crédit multidevises 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. Dans le cadre de ce contrat, la marge appliquée au-delà des taux de marché est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe.

En juillet 2014, la Société a signé un accord d'amendement et d'extension du Contrat de Crédit avec l'ensemble des banques y ayant souscrit.

Au terme de cet accord, la maturité maximum de la ligne de crédit a été allongée de 3 ans, soit jusqu'en juillet 2021, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

En décembre 2019, la Société a signé un nouvel accord d'amendement et d'extension du Contrat de Crédit avec l'ensemble des banques y ayant souscrit. Au terme de cet accord :

- la maturité maximum de la ligne de crédit multidevises de 900,0 millions d'euros a été allongée de 5,5 ans, soit jusqu'en décembre 2026, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles de juillet 2014 et,.
- la marge appliquée au-delà des taux de marché reste fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe, mais sera augmentée ou diminuée chaque année en fonction du taux de réalisation annuel de la feuille de route RSE du Groupe.

Le Contrat de Crédit ne fait pas l'objet de covenant.

Le premier renouvellement d'un an ayant été accepté par les banques, la maturité du Contrat de crédit a été portée à décembre 2025.

Au 31 décembre 2020, la Société n'effectue pas de tirage sur cette ligne de crédit.

8.2 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En avril 2012, la Société a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En décembre 2015, la Société a émis un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 12 ans, soit à échéance le 16 décembre 2027. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,875 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En juillet 2017, la Société a émis un emprunt obligataire d'un milliard d'euros, en deux tranches respectives de 500,0 millions d'euros chacune, de maturités 7 et 15 ans. Les dates d'échéance respectives de ces deux tranches d'obligations sont fixées au 6 juillet 2024 et au 6 juillet 2032, leurs coupons à respectivement 0,750 % et 1,875 % par an et feront l'objet d'un remboursement in fine.

En octobre 2017, la Société a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros pour une durée de 6 ans, soit à échéance le 09 octobre 2023. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 0,50 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2018, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 8 ans, soit à échéance le 06 mars 2026. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,0 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En juin 2019, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 9 ans, soit à échéance le 24 juin 2028. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 0,625 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mai 2020, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 600,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 12 mai 2030. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 0,75 % 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 4 426 milliers d'euros.

NOTE 9 - INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le chiffre d'affaires s'élève à 21 970 milliers d'euros et représente des prestations de services intragroupe situées à 100 % en France.

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	0	0
Produits exceptionnels sur opérations de capital	1 428	2 163
Reprises sur provisions et transferts de charges	26 500	18 556
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	**27 928**	**20 719**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(4 398)	(3 794)
Charges exceptionnelles sur opérations de capital	(28 561)	(20 066)
Dotations aux amortissements et provisions	0	0
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	**(32 959)**	**(23 860)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(5 031)**	**(3 141)**

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 1 426 milliers d'euros (produits) ainsi que des attributions d'actions de performance transférées aux bénéficiaires au titre du plan 2016 pour 28 561 milliers d'euros (charges).

Le compte reprise et transfert de charges exceptionnelles comprend un produit de 26 500 milliers d'euros, reflet des refacturations des moins-values constatées ou prévues au niveau de la société Legrand SA suite au transfert des actions de performance aux salariés des différentes filiales du Groupe.

NOTE 10 - AUTRES INFORMATIONS

10.1 IMPÔTS

10.1.1 Accroissement et allégement de la dette future d'impôt

	Base : produits (ou charges)				Produits (ou charges) fiscaux latents*		
		Mouvements de l'exercice					
(en milliers d'euros)	01/01/2020	Dotation	Reprise	31/12/2020	01/01/2020	Variation	31/12/2020
Différences entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains postes :							
Produits imposés non encore comptabilisés							
Gains de change latent							
Charges non déductibles temporairement							
Participation	(182)		33	(149)	58	(16)	42
Pensions, obligations similaires et indemnités	(913)		(101)	(1 014)	236	26	262
Autres provisions	(1 854)		340	(1 514)	490	(82)	408
Impôts, taxes et autres	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**(2 949)**	**0**	**272**	**(2 677)**	**784**	**(72)**	**712**

** Déterminés selon la méthode du report variable, et en tenant compte de la contribution sociale de 3,3% ayant pris effet au 1er janvier 2000. Le taux retenu est le taux en vigueur pour l'exercice 2020.*

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 1er janvier 2003.

La convention d'intégration fiscale conclue est la convention dite de « neutralité » dans laquelle chaque filiale calcule et paye son impôt à la mère comme si elle avait été en dehors de l'intégration fiscale.

Le compte impôt enregistre la différence entre l'impôt dû dans l'intégration fiscale et l'impôt lié aux résultats des filiales fiscalement bénéficiaires.

Pour l'année 2020, le produit d'impôt net est de 15 707 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 2020.

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 2020 et 2019, la Société était engagée pour les montants suivants :

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Garanties concédées à des banques	0	0
Garanties concédées à d'autres organismes	0	63
TOTAL	**0**	**63**

10.4 EFFECTIFS

	31 Décembre 2020	31 Décembre 2019
Effectifs moyens		
Cadres	38	37
Employés	5	5
Apprentis	1	1
TOTAL	**44**	**43**

10.5 RÉMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX DIRIGEANTS ET NON DIRIGEANTS

Durant l'année 2020, la rémunération attribuée aux mandataires sociaux dirigeants est la suivante :

- Monsieur Gilles Schnepp : 312,5 milliers d'euros, pour la période du 01 janvier au 30 juin 2020 ;
- Madame Angeles Garcia-Poveda : 312,5 milliers d'euros, pour la période du 01 juillet au 31 décembre 2020 ; et
- Monsieur Benoît Coquart :1 115,8 milliers d'euros.

Pour plus de détails sur les rémunérations des mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants, le lecteur est invité à se référer au chapitre 6.2.2 du document d'enregistrement universel.

10.6 INFORMATIONS SUR LES PARTIES LIÉES

En application du décret n° 2009-267 du 09 mars 2009, il n'y a aucune transaction significative effectuée par la Société avec des parties liées lorsque ces transactions n'ont pas été conclues aux conditions normales de marché.

10.7 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital social	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres		Prêts et avances	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Résultat de l'exercice Bénéfice (perte)	Dividende encaissé
(en milliers d'euros)	euros		%	Brute	Nette					
Sociétés françaises										
Legrand France SA	54 913	734 152	100	3 773 659	3 773 659	1 916 323	0	798 626	438 041	450 008

Les informations ci-dessus sont données sous réserve de modification du résultat décidé par le Conseil.

NOTE 11 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Néant.

NOTE 12 - ÉVÉNEMENTS POSTERIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

ANNEXE 2 - Rapport de gestion sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Rapport de gestion du Conseil d'administration du 17 mars 2021 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2021 de Legrand SA

1. SITUATION ET ACTIVITE

1.1 Situation de la Société au cours de l'exercice écoulé, activité et résultats de la Société, de chaque filiale et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité

Le chiffre d'affaires s'élève à 22,0 millions d'euros au 31 décembre 2020, à comparer à 24,7 millions d'euros au 31 décembre 2019. Il représente des prestations de services faites au sein du Groupe.

Les autres produits d'exploitation sont de 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2020, à comparer à 1,8 million au 31 décembre 2019.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 20,0 millions d'euros au 31 décembre 2020, à comparer à 22,2 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2020, le résultat d'exploitation est de 4,1 millions d'euros. Il était de 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le résultat financier de l'exercice 2020 s'élève à 412,8 millions d'euros, à comparer à 416,3 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette variation s'explique principalement par la hausse des intérêts sur emprunts obligataires.

Le résultat exceptionnel est une perte de 5,0 millions d'euros au 31 décembre 2020, à comparer à la perte de 3,1 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette variation s'explique principalement par la charge liée à la livraison du plan d'actions de performance.

Le produit d'impôt de 15,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 représente le montant net de l'économie d'impôt générée au niveau de l'intégration fiscale, à comparer à un produit d'impôt de 13,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le résultat net s'élève à 427,5 millions d'euros au 31 décembre 2020, à comparer à un résultat net de 431,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

1.2 Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe

Les éléments relatifs à l'activité de la Société et du Groupe sont mentionnés au chapitre 5 du présent document d'enregistrement universel.

La situation de l'endettement de la Société est synthétisée en annexe 1 du présent rapport de gestion. La situation de l'endettement externe de la Société en 2020 est en hausse par rapport à celle de 2019.

1.3 Affectation du résultat et fixation du montant du dividende

Nous proposons que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2020 qui s'élève à 427 487 360,64 euros soit affecté de la façon suivante :

- un montant de 68 647,20 euros serait affecté à la réserve légale, afin de la porter à hauteur du 10 % du capital social ;
- le « Report à nouveau » s'élevant à 90 255 385,25 euros, le montant du bénéfice distribuable serait égal à 517 674 098,69 euros ;
- le poste de réserves indisponibles pour actions propres serait doté d'un montant de 5 158 756,43 euros afin de le porter à un montant global de 8 615 006,54 euros ;
- diminué du montant porté sur le poste de réserves indisponibles pour actions propres, le bénéfice distribuable serait égal alors à 512 515 342,26 euros ;
- le Conseil d'administration propose (i) de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,42 euro par action, et (ii) d'affecter le solde du bénéfice distribuable au poste « Report à nouveau ».

Sur la base du nombre d'actions constituant le capital social au 31 décembre 2020 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, la répartition du bénéfice distribuable (après dotation du poste de réserves indisponibles pour actions propres) serait la suivante :

A

(i) un montant global de 379 597 721,38 euros à titre de dividendes et (ii) un montant global de 132 917 620,88 euros au « Report à nouveau ».

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. Concernant le traitement fiscal du dividende de 1,42 euro par action, la distribution aura la nature fiscale 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 revenu et au plus tard avant la date limite de déclaration, au barème progressif, après abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du CGI), aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 % ainsi que, pour les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils, à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas, de 3 % ou 4 % prévus à l'article 223 *sexies* du CGI. Le dividende est en principe soumis au prélèvement forfaitaire non libératoire (PFNL), sur son montant brut, à hauteur de 12,8 %, hors prélèvements sociaux. Ce prélèvement est imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2021 sauf demande de dispense formulée dans les conditions prévues à l'article 242 *quater* du CGI.

Les éléments d'informations fiscaux présentés sont ceux en vigueur à la date du présent rapport. De façon générale, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leurs conseils habituels quant au régime fiscal qui leur est applicable.

1.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière figurent dans le chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel.

1.5 Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée

L'ensemble de ces risques et la politique du Groupe en la matière sont présentés dans le chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel.

1.6 Objectifs et politique de la Société concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie

L'ensemble de ces informations sont présentées dans le chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

La gestion de ces risques est exposée dans la note 5.1.2 annexée aux états financiers consolidés figurant dans le chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

1.7 Description et gestion des risques financiers liés aux effets du changement climatique

Des indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité figurent dans le chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel.

1.8 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi

Néant.

1.9 Évolution prévisible de la situation de la Société

L'ensemble de ces informations sont présentées dans le chapitre 2 du présent document d'enregistrement universel.

Le lecteur est invité à se référer au chapitre 5.12 du présent document d'enregistrement universel pour plus d'informations sur les perspectives du Groupe notamment en lien avec le contexte sanitaire mondial.

1.10 Mention des succursales existantes

Néant.

1.11 Activités en matière de Recherche et de Développement

Néant.

1.12 Délais de paiement des fournisseurs et clients

Conformément à l'article L. 441-14 du Code de commerce, les factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Échéances *(en milliers d'euros)*	0 jour	Échéances 1 jour et plus	Total (1 jour et plus)
Total des factures TTC au 31 décembre 2020	658	0	0
% du montant total des achats HT de l'exercice 2020	22,0 %	0 %	0 %
Total des factures TTC au 31 décembre 2019	347	0	0
% du montant total des achats HT de l'exercice 2019	9,9 %	0 %	0 %

Conformément à l'article L. 441-14 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 *(en milliers d'euros)*	0 jour	Échéances 1 jour et plus	Total (1 jour et plus)
Total des factures TTC au 31 décembre 2020	4 649	0	0
% du CA HT de l'exercice 2020	21,2 %	0 %	0 %
Total des factures TTC au 31 décembre 2019	6 784	0	0
% du CA HT de l'exercice 2019	27,4 %	0 %	0 %

1.13 Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français

Néant.

2. INFORMATIONS RELATIVES A LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE LA SOCIETE

Plan de vigilance

Le plan de vigilance et le compte rendu de sa mise en œuvre sont présentés dans le chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel.

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce, la présente section du rapport de gestion présente les informations prévues au titre du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

3.1 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (incluant également des informations sur leur nationalité, leur âge et leur principale fonction)

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3 du présent rapport de gestion.

3.2 Dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3 du présent rapport de gestion.

3.3 Conventions conclues (directement ou par personne interposée) entre (i) un administrateur ou un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et (ii) une filiale (hors conventions courantes)

Aucun administrateur ou mandataire social de Legrand n'entretient de relations d'affaires avec une filiale de la Société.

Il est précisé qu'aucun actionnaire de la Société ne détient plus de 10 % des droits de vote.

A

3.4 Compte−rendu de l'activité du Conseil d'administration et de ses comités

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.3 et 6.1.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

3.5 Composition du Conseil d'administration et de ses comités

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.1 et 6.1.3.1 du présent document d'enregistrement universel.

3.6 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses comités

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.2, 6.1.1.3, 6.1.3.2 et 6.1.3.3 du présent document d'enregistrement.

3.7 Nombre de séances du Conseil d'administration, de ses comités et assiduité des administrateurs

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.3 et 6.1.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

3.8 Évaluation du Conseil d'administration

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.1.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

3.9 Indépendance des administrateurs

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.1.1.1 du présent document d'enregistrement universel.

3.10 Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et du Comité de Direction de la Société

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.1, 6.1.3.1 et 6.1.4.5 du présent document d'enregistrement universel.

3.11 Limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.1.4 du présent document d'enregistrement universel.

3.12 Procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales

Les informations relatives à la procédure visée à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce sont mentionnées au paragraphe « Charte interne relative à la qualification d'une convention » du 6.1.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

3.13 Référence à un Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef, qui peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : www.medef.com. La Société estime que ses pratiques se conforment à l'ensemble des recommandations dudit Code de gouvernement d'entreprise.

3.14 Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités de participation aux Assemblées Générales de la Société sont décrites à l'article 12 « Assemblées Générales » des statuts de la Société (disponibles sur le site Internet www.legrandgroup.com) et au paragraphe 9.3.5 du présent document d'enregistrement universel.

3.15 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et de l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 9.2.1.1 du présent document d'enregistrement universel.

3.16 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Structure du capital de la Société	La structure de l'actionnariat est présentée au paragraphe 7.1.1 du présent document d'enregistrement universel.
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	Néant.
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233‑7 et L. 233-12 du Code de commerce	L'évolution de l'actionnariat de la Société au cours de l'exercice 2020 est présentée au paragraphe 7.1.1.2 du présent document d'enregistrement universel.
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	Néant.
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	Conformément au règlement du Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Actions Legrand », les droits de vote relatifs aux actions de la Société sont exercés par le Conseil de surveillance de ce fonds.
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	Néant.
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de 18 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 500 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. Ce calcul est 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. La durée du mandat d'administrateur est de trois ans[(1)]. Elle prend fin 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 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 courir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire. Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée membre du Conseil d'administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre 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 ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte. Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques, leur modification est soumise aux dispositions légales applicables.
Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	Les informations sont mentionnées aux paragraphes 9.2.1.1 et 9.2.2.1 du présent document d'enregistrement universel. 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.

A

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 374,9 millions de dollars, en cas de changement de contrôle hostile ; ■ le contrat de crédit d'un montant de 900 millions d'euros conclu le 20 octobre 2011, et amendé le 25 juillet 2014 et le 20 décembre 2019, 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 ; ■ l'emprunt obligataire réalisé le 17 juin 2019, d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ; ■ l'emprunt obligataire réalisé le 12 mai 2020, d'un montant nominal total de 600 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.

(1) La durée du mandat d'administrateur a été ramenée de quatre ans à trois ans à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 (seizième résolution). Cette modification ne s'applique qu'aux nominations et aux renouvellements de mandats décidés à compter de ladite Assemblée.

3.17 Description de la politique de rémunération des mandataires sociaux

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, les informations requises conformément à l'article R. 22-10-14 du Code de commerce sont présentées aux paragraphes 6.2.1 et 6.2.5 du présent document d'enregistrement universel.

3.18 Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, ces informations sont présentées aux paragraphes 6.2.2 et 6.2.5 du présent document d'enregistrement universel.

3.19 Présentation du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux par rapport à la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société et évolution de ce ratio au cours des cinq exercices les plus récentes

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.2.2.4 du présent document d'enregistrement universel.

3.20 Présentation du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux par rapport à la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société et évolution de ce ratio au cours des cinq exercices les plus récentes

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.2.2.4 du présent document d'enregistrement universel.

3.21 Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes « C – Autres éléments de rémunération » du 6.2.1, 6.2.4 et 6.2.5 du présent document d'enregistrement universel.

3.22 Obligations de conservation des stock-options et des actions gratuites par les dirigeants

Ces informations sont mentionnées au chapitre 7 et au paragraphe 6.2.1.3 du présent document d'enregistrement universel.

4. ACTIONNARIAT ET CAPITAL

4.1 Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice

La structure de l'actionnariat de la Société et les informations relatives aux franchissements de seuils et aux actions d'autocontrôle sont présentées au paragraphe 7.1 du présent document d'enregistrement universel. 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 présent document d'enregistrement universel.

4.2 Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices, montant des revenus éligibles à l'abattement de 40 % et montant de ceux non éligibles à cet abattement

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du CGI, nous vous informons des dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices.

Au titre des exercices 2017, 2018 et 2019 les dividendes ont été les suivants :

			Revenus distribués par action	
Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende 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
2017	267 316 360 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,26 €*	0,93 €	0 €
2018	266 464 962 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,34 €**	0,79 €	0 €
2019	266 730 249 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,34 €	1,34 €	0 €

** Une fraction de 0,33 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2017 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

*** Une fraction de 0,55 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2018 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

4.3 Informations relatives aux acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions

La Société a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions cotées sur le marché Euronext Paris. Ce contrat est conforme à la décision AMF du 2 juillet 2018 relative à l'instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise.

Au cours de l'exercice 2020, la Société a acheté, dans le cadre du contrat de liquidité un nombre total d'actions de 3 547 937 pour une valeur d'acquisition de 234 826 693 euros et a vendu 3 489 823 actions pour une valeur de cession de 230 722 068 euros.

Au titre du contrat de liquidité, le cours moyen des achats est de 66,19 euros et le cours moyen de vente est de 66,54 euros. Il n'y a pas eu de frais de négociation sur ces opérations.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 97 727 actions au 31 décembre 2020.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 515 000 actions au cours de l'exercice 2020 pour une valeur de 29 643 130 euros à un cours moyen des achats de 57,56 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés à 88 929 euros.

La Société a transféré 496 113 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance. De plus, la Société a procédé à l'annulation de 265 000 actions.

Au 31 décembre 2020, la Société détenait 125 407 actions d'une valeur nominale de quatre euros, soit 501 628 euros, représentant 0,05% de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 8 615 007 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société détenait 27 680 actions au 31 décembre 2020, pour une valeur d'acquisition de 1 605 771 euros et une valeur nominale de 110 720 euros.

4.4 Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres

Les opérations déclarées à l'Autorité des marchés financiers par les mandataires sociaux, les « hauts responsables » et les personnes liées / assimilées au cours de l'exercice 2020 et au début de l'exercice 2021 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Description de l'instrument financier	Nombre d'opérations	Montant total des opérations (*en euros*)
Franck Lemery	Cession	Actions	1	143 714
Antoine Burel	Cession	Actions	1	493 179

4.5 Informations sur les ajustements des bases de conversion ou des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital

Néant.

4.6 Informations sur les plans de stock-options et les plans des actions de performance

Les informations relatives aux plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et aux plans d'attribution d'actions de performance mis en place par la Société sont mentionnées dans les paragraphes 7.2 et 7.3 du présent document d'enregistrement universel.

Conformément aux articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce, des rapports spéciaux seront présentés à l'Assemblée Générale du 26 mai 2021.

4.7 État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise

Le nombre total d'actions détenues par des salariés et assimilés est 10 022 779, représentant 3,75 % du capital social, incluant 708 681 actions détenues dans le cadre du fonds commun de placement « Actions Legrand », l'un des compartiments du plan d'épargne du Groupe, soit 0,27 % du capital social.

Au 31 décembre 2020, le nombre d'actions de la Société détenu par les salariés du Groupe, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, est de 2 350 262 actions, représentant 0,88 % du capital et des droits de vote de la Société.

4.8 Nom, activité et résultat des sociétés contrôlées et part du capital détenu

S'agissant des filiales et participations, un organigramme ainsi qu'une présentation de leur activité et de leur résultat figurent aux paragraphes 9.1.7 et 9.1.8 du présent document d'enregistrement universel ainsi qu'à la note 10.6 des comptes sociaux.

4.9 Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées

Néant.

5. AUTRES INFORMATIONS JURIDIQUES, FINANCIERES ET FISCALES DE LA SOCIETE

5.1 Dépenses somptuaires

Néant.

5.2 Réintégration des frais généraux excessifs ou ne figurant pas sur le relevé spécial

Les dépenses non déductibles de l'exercice 2020, hors décalage d'une année sur l'autre, représentent 46 734 euros dont 17 397 euros relatifs à la Taxe sur les Véhicules de Tourisme et Société et 29 337 euros relatifs aux loyers et amortissements des véhicules, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 14 966 euros.

5.3 Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-102 du Code de commerce, nous vous informons des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices. Pour la clarté de l'exposé, cette information prend la forme d'un tableau en annexe 2 du présent rapport de gestion.

5.4 Montants des prêts visés au 3 *bis* de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier (*i.e.*, prêts à moins de trois ans consentis par la Société à des microentreprises, des petites et moyennes entreprises ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant)

Néant.

5.5 État des cautionnements, avals et garanties donnés et autres sûretés consenties

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 9 février 2021, le Directeur Général à consentir des cautions, avals et autres garanties au nom et pour le compte de la Société, dans la limite d'un montant global de 100 000 000 euros, cette limitation n'étant toutefois pas applicable aux cautions, avals ou garanties donnés à l'égard des administrations fiscales ou douanières pour lesquelles il n'est prévu aucune limitation. Cette autorisation a été donnée pour une durée d'un an.

5.6 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles

Néant.

5.7 Informations sur les installations classées Seveso seuil haut

Il est indiqué que la Société n'exploite pas d'installations Seveso (seuil haut), telles que visées à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement.

Le 17 mars 2021,

Le Conseil d'administration

A

Annexe 1 au rapport de gestion

Situation de l'endettement de la Société

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
DETTE EXTERNE		
Montant de la dette		
Emprunt obligataire	3 500,0	2 900,0
Emprunt bancaire	0,0	0,0
Facility	0,0	0,0
TOTAL DETTE EXTERNE	**3 500,0**	**2 900,0**
Intérêts courus	**24,0**	**21,3**
Charges d'intérêts		
Emprunt obligataire	43,5	39,6
Emprunt bancaire	0,0	0,0
Facility	0,0	0,0
TOTAL INTÉRÊTS DETTE EXTERNE	**43,5**	**39,6**
%	1,2 %	1,4 %
DETTE AVEC DES SOCIÉTÉS LIÉES		
Montant de la dette		
Emprunt Legrand France SA	0,0	0,0
Charges d'intérêts		
Emprunt Legrand France SA	0,0	0,0
%		
TOTAL DETTE	**3 524,0**	**2 921,3**
Capitaux propres	2 195,3	2 131,7
% DETTE/CAPITAUX PROPRES	**161 %**	**137 %**

Annexe 2 au rapport de gestion

Résultats financiers sociaux au cours des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros sauf nombre d'actions, résultats par action et nombre de salariés)	2016	2017	2018	2019	2020
Capital en fin de période					
Capital social	1 069 309	1 067 223	1 069 981	1 069 105	1 069 791
Nombre d'actions ordinaires	267 327 374	266 805 751	267 495 149	267 276 128	267 447 746
Nombre total d'actions émises	267 327 374	266 805 751	267 495 149	267 276 128	267 447 746
dont nombre d'actions auto-détenues*	1 365 561	45 128	905 347	313 406	125 407
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffre d'affaires hors taxes	15 470	17 592	18 592	24 725	21 970
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	198 266	208 937	211 516	417 336	414 896
Produits (charges) d'impôt sur les bénéfices	10 228	41 459	16 630	13 944	15 707
Participation des salariés	(125)	(115)	(161)	(109)	(99)
Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	207 884	247 048	227 535	431 363	427 487
Montant des bénéfices distribués	307 058	317 415	336 819	357 063	357 419
Résultats des opérations par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	0,78	0,94	0,85	1,61	1,61
Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	0,78	0,93	0,85	1,61	1,60
Dividende versé par action ordinaire	1,15	1,19	1,26	1,34	1,34
Personnel					
Nombre de salariés (moyen)	33	33	37	43	44
Montant de la masse salariale	5 735	6 235	7 175	7 109	5 884
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	2 487	2 690	2 482	2 703	3 632

** Les actions auto-détenues ne donnent pas droit à dividende et à droit de vote.*

A

Annexe 3 au rapport de gestion

Mandataire social exécutif	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
BENOIT COQUART – Directeur Général de Legrand* 47 ans [1] De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2020 Date d'expiration du mandat en cours : 2023	**Legrand** ■ Directeur Général de Legrand* ■ Administrateur de Legrand* (depuis 2020) ■ Mandats dans diverses filiales [2] : - Président de Legrand Holding Inc.	**Legrand** ■ Directeur France (jusqu'en 2018) ■ Mandats dans diverses filiales
Formation Benoît Coquart est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po Paris) et de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC).	**Sociétés hors Legrand** ■ Néant	**Sociétés hors Legrand** ■ Néant
Parcours professionnel 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. Poursuivant son parcours dans le Groupe, il a occupé plusieurs fonctions, notamment celles de Directeur des Relations Investisseurs, de Directeur Corporate Development (M&A), de Directeur de la Stratégie et du Développement et de Directeur France. Il a été nommé le 8 février 2018 Directeur Général de Legrand*. Benoît Coquart est membre du Comité de direction de Legrand* depuis 2010. Il devient administrateur de Legrand le 1er juillet 2020. Il est également Président d'Ignes (Industries du Génie Numérique, Energétique et Sécuritaire) depuis 2019.	**Hors sociétés** ■ Président d'Ignes (depuis 2019)	**Hors sociétés** ■ Néant

Benoît Coquart détient 46 212 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, 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 quelque forme que ce soit n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau de Legrand ou dans les filiales du Groupe.

Mandataire social non-exécutif	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
ANGELES GARCIA-POVEDA – Présidente du Conseil d'administration de Legrand, Partner et administratrice de Spencer Stuart 50 ans (1) De nationalité espagnole 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2012 Date d'expiration du mandat en cours : 2023	**Legrand** ■ Administratrice de Legrand* : - Présidente du Conseil d'administration (depuis 2020) - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	**Legrand** ■ Administratrice Référente ■ Présidente du Comité des rémunérations ■ Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance
Formation Angeles Garcia-Poveda est diplômée de l'ICADE à Madrid et a suivi le Business Case Study Program de l'Université de Harvard.	**Sociétés hors Legrand** ■ Administratrice de Spencer Stuart (depuis 2018) ■ Membre du Conseil de surveillance d'AdVini* (depuis 2020)	**Sociétés hors Legrand** ■ Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart (jusqu'en 2018)
Parcours professionnel Angeles Garcia-Poveda est Présidente du Conseil d'administration de Legrand* depuis juillet 2020. Avant cette nomination, elle en était l'Administratrice Référente depuis 2013 après avoir été élue au Conseil du Spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment en 2012. Angeles Garcia-Poveda siège également au Conseil de Surveillance de Spencer Stuart. En 2008, elle avait rejoint le cabinet de conseil de recherche de dirigeants et est devenue Directrice générale France en 2011 avant d'être nommé Directrice générale EMEA, siégeant au Comité Exécutif mondial. Angeles Garcia-Poveda a commencé sa carrière au sein du cabinet The Boston Consulting Group (BCG) où elle a travaillé 14 ans comme consultante en stratégie puis responsable du recrutement global. Elle est également membre du Conseil de surveillance du groupe viticole AdVini* et administratrice de l'IFA et de NEOMA.	**Hors sociétés** ■ Administratrice de l'Institut Français des Administrateurs (depuis 2020) ■ Administratrice de NEOMA (depuis 2021)	**Hors sociétés** ■ Néant

Angeles Garcia-Poveda détient 4 800 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
OLIVIER BAZIL – administrateur de sociétés 74 ans [(1)] De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2002 Date d'expiration du mandat en cours : 2022	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand* : - Membre du Comité des nominations et de la gouvernance - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	**Legrand** ■ Mandats dans diverses filiales
Formation Olivier Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (Master of Business Administration) de la Harvard Business School.	**Sociétés hors Legrand** ■ Néant	**Sociétés hors Legrand** ■ Administrateur de Firmenich International S.A. (jusqu'en 2016) ■ Membre du Conseil de surveillance de Vallourec* (jusqu'en 2017) ■ Président de Fritz SAS (jusqu'en 2019) ■ Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer (jusqu'en 2019) ■ Membre du Conseil de surveillance de Michelin* (jusqu'en mai 2020)
Parcours professionnel Olivier Bazil a rejoint Legrand en 1973 en tant qu'adjoint du Secrétaire Général, responsable de l'information financière et du développement de la stratégie de croissance du Groupe. Il est devenu Directeur Financier du 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.	**Hors sociétés** ■ Néant	**Hors sociétés** ■ Néant

Olivier Bazil détient 2 085 299 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
ISABELLE BOCCON-GIBOD – administratrice de sociétés 52 ans [(1)] De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2016 Date d'expiration du mandat en cours : 2023	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand* : - Membre du Comité d'audit - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	**Legrand** ■ Néant
Formation Isabelle Boccon-Gibod est diplômée de l'École Centrale de Paris et de l'Université de Columbia, aux États-Unis.	**Sociétés hors Legrand** ■ Administratrice d'Arkéma* (depuis 2014) ■ Administratrice de Paprec (depuis 2014) ■ Présidente de Demeter (depuis 2018) ■ Administratrice de SilMach (depuis 2019) ■ Administratrice de GTT* (depuis 2020) ■ Administratrice d'Arc Holdings (depuis 2020) ■ Présidente de l'Observatoire Conseil (depuis 2020)	**Sociétés hors Legrand** ■ Membre du Comité exécutif d'Altavia (jusqu'en 2016) ■ Zodiac Aerospace* : - Administratrice (jusqu'en 2018) - Membre du Comité d'audit (jusqu'en 2018) ■ Administratrice de Sequana (jusqu'en 2019)
Parcours professionnel Isabelle Boccon-Gibod a débuté sa carrière en 1991 au sein du groupe International Paper en tant que Directrice des activités industrielles de la division Carton aux États-Unis puis au Royaume-Uni de 1997 à 2001, avant de prendre la Direction du développement stratégique pour l'Europe jusqu'en 2004. Elle rejoint en 2006 le groupe Sequana* en tant que chargée de mission auprès de la Direction générale. En 2008, elle est nommée Vice-Présidente exécutive du groupe Sequana*, et en 2009, Directrice exécutive du groupe Arjowiggins. Isabelle Boccon-Gibod est également photographe et écrivain. Isabelle Boccon-Gibod est administratrice d'Arkéma*, du groupe Paprec, de SilMach, de GTT* et d'Arc Holdings. Elle est également Présidente de la société Observatoire Conseil. Enfin, elle est à titre bénévole Présidente de la société Demeter, administratrice du fond Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Économique).	**Hors sociétés** ■ Administratrice du fonds Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) (depuis 2018)	**Hors sociétés** ■ Administratrice du Centre Technique du Papier (jusqu'en décembre 2020)

Isabelle Boccon-Gibod détient 1 000 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
CHRISTEL BORIES – Présidente Directrice Générale d'Eramet* 56 ans (1) De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2012 Date d'expiration du mandat en cours : 2023	**Legrand** ■ Administratrice de Legrand* : - Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale - Membre du Comité d'audit	**Legrand** ■ Néant
Formation Christel Bories est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).	**Sociétés hors Legrand** ■ Présidente Directrice Générale d'Eramet* (depuis 2017)	**Sociétés hors Legrand** ■ Directrice Générale Déléguée d'Ipsen* (jusqu'en 2016) ■ Administratrice de Smurfit Kappa* (jusqu'en décembre 2019)
Parcours professionnel Christel Bories a débuté sa carrière en 1986 en tant que consultante en stratégie chez Booz-Allen & Hamilton puis chez 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. Christel Bories a été nommée Directrice Générale Déléguée d'Ipsen* le 27 février 2013, fonction qu'elle a exercée jusqu'en mars 2016. Elle a rejoint Eramet* en février 2017 et est depuis mai 2017 Présidente Directrice Générale du Groupe. Christel Bories est également administratrice de l'association France Industrie depuis 2020.	**Hors sociétés** ■ Administratrice de l'association France Industrie (depuis 2020)	**Hors sociétés** ■ Néant

Christel Bories détient 1 470 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
SOPHIE BOURDAIS – déléguée nationale des relations avec l'enseignement technique de Legrand 53 ans [(1)] De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2020 Date d'expiration du mandat en cours : 2023	**Legrand** ■ Administratrice représentant les salariés de Legrand* (depuis 2020) : - Membre du Comité des rémunérations (depuis 2020) ■ Déléguée nationale des relations avec l'enseignement technique	**Legrand** ■ Direction Commerciale France (jusqu'en 2019)
Formation Sophie Bourdais est diplômée de l'Ecole Supérieure de Gestion à Paris.	**Sociétés hors Legrand** ■ Néant	**Sociétés hors Legrand** ■ Néant
Parcours professionnel Sophie Bourdais rejoint Legrand* en 1991. Elle occupe jusqu'en 2019 différentes responsabilités au sein de la Société, en particulier à la Direction commerciale. Sophie Bourdais est actuellement déléguée nationale des relations avec l'enseignement technique. Sophie Bourdais a pris ses fonctions d'administratrice représentant les salariés au sein du Conseil de Legrand* le 4 novembre 2020.	**Hors sociétés** ■ Néant	**Hors sociétés** ■ Néant

Sophie Bourdais détient 620 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
EDWARD A. GILHULY – co-fondateur et associé gérant de Sageview Capital LP* 61 ans (1) De nationalité américaine 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2018 Date d'expiration du mandat en cours : 2022	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand* : - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	**Legrand** ■ Néant
Formation Edward A. Gilhuly détient un Bachelor of Arts en Histoire et Economie de Duke University ainsi qu'un MBA de Stanford University.	**Sociétés hors Legrand** ■ Administrateur de Avalara* (depuis 2011) ■ Administrateur d'Exaro Energy (depuis 2012) ■ Administrateur de MetricStream, Inc. (depuis 2014) ■ Administrateur de DemandBase (depuis 2015) ■ Administrateur d'ElasticPath Software (depuis 2018) ■ Administrateur de Pantheon Systems (depuis 2019) ■ Co-fondateur et associé gérant de Sageview Capital LP* (depuis 2005)	**Sociétés hors Legrand** ■ Administrateur de GoPro (jusqu'en 2017)
Parcours professionnel Edward A. Gilhuly est co-fondateur et associé gérant de Sageview Capital, un fonds d'investissement tech qui dispose de plus de 1 milliard de dollars d'actifs sous gestion. Avant de fonder Sageview Capital en 2006, Edward A. Gilhuly a travaillé de 1986 à 2005 chez Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR) où il devenu associé en 1995. De 1998 à 2005, il a mis en place et supervisé tous les aspects de l'activité de KKR en Europe. Il a également été membre du Comité d'investissement de KKR de 2000 jusqu'à son départ en 2005. Edward A. Gilhuly est administrateur de Avalara*, DemandBase, ElasticPath Software, Exaro Energy, MetricStream Inc. et Pantheon Systems.	**Hors sociétés** ■ Néant	**Hors sociétés** ■ Néant

Edward A. Gilhuly détient 119 712 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
PHILIPPE JEULIN – détaché auprès du Recteur de l'Académie de Limoges 63 ans [(1)] De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2018 Date d'expiration du mandat en cours : 2022	**Legrand** ■ Administrateur représentant les salariés de Legrand* : - Membre du Comité d'audit	**Legrand** ■ Administrateur représentant les salariés au sein du Conseil de Legrand France (jusqu'en 2018)
Formation Philippe Jeulin est diplômé de l'École Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique (ENSMA) et possède une Maîtrise-ès-Sciences et un Master 2 d'Histoire des Sciences et Techniques.	**Sociétés hors Legrand** ■ Détaché auprès du Recteur de l'Académie de Limoges au sein de la mission académique École-Entreprise	**Sociétés hors Legrand** ■ Néant
Parcours professionnel Philippe Jeulin rejoint Legrand* en 1985 après avoir travaillé chez Enertec Schlumberger et à la GMF. Il occupe jusqu'en 2015 différentes responsabilités au sein de la Société, en particulier à la Direction des systèmes d'information et à la Direction des ressources humaines. Philippe Jeulin est actuellement détaché auprès du recteur de l'académie de Limoges, au sein de la mission académique École-Entreprise. Il a également été créateur et enseignant référent de la filière « Ingénieur Informatique d'Entreprise » pour le CNAM Limousin de 1988 à 2015. Philippe Jeulin a pris ses fonctions d'administrateur représentant les salariés au sein du Conseil de Legrand*, le 26 juin 2018, date de la fin de son mandat d'administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'administration de Legrand France, filiale française de la Société.	**Hors sociétés** ■ Néant	**Hors sociétés** ■ Néant
Philippe Jeulin ne détient aucune action Legrand.		

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
PATRICK KOLLER – Directeur Général de Faurecia* 62 ans [(1)] De nationalité franco-allemande 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2018 Date d'expiration du mandat en cours : 2022	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand* : - Membre du Comité des rémunérations - Membre du Comité des nominations et de la gouvernance	**Legrand** ■ Néant
Formation Patrick Koller est diplômé de POLYTECH Nancy – ex-ESSTIN (École Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy) et de l'IFG (Institut Français de Gestion).	**Sociétés hors Legrand** ■ Directeur Général de Faurecia* (depuis 2016) ■ Administrateur de Faurecia* (depuis 2017)	**Sociétés hors Legrand** ■ Faurecia* : - Directeur Général délégué en charge des opérations (jusqu'en 2016) ■ Mandats dans diverses filiales du groupe Faurecia*
Parcours professionnel Patrick Koller est Directeur Général de Faurecia* depuis le 1er juillet 2016. En 2006, il a rejoint le groupe Faurecia* en tant que Vice-Président Exécutif du Business Group Faurecia Automotive Seating (désormais dénommé Faurecia Seating), poste qu'il a occupé jusqu'au 2 février 2015. Durant cette période, il a exercé de nombreux mandats au sein des filiales du Groupe telles que notamment Faurecia (Chine) Holding Co., Ltd (Chine), Faurecia Components Pisek, S.r.o. (République Tchèque), Faurecia Automotive GmbH (Allemagne) et Faurecia NHK Co. Ltd (Japon). Le 2 février 2015, il a été nommé Directeur Général Délégué en charge des Opérations, fonction qu'il a occupée jusqu'au 30 juin 2016. 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.	**Hors sociétés** ■ Administrateur de la Fondation du Collège de France (depuis 2017)	**Hors sociétés** ■ Néant

Patrick Koller détient 1 000 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
MICHEL LANDEL – administrateur de sociétés 69 ans [(1)] De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2019 Date d'expiration du mandat en cours : 2023	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand* : - Administrateur référent (depuis 2020) - Président du Comité des nominations et de la gouvernance (depuis 2020) - Membre du Comité des rémunérations (depuis 2020)	**Legrand** ■ Néant
Formation European Business School	**Sociétés hors Legrand** ■ Président d'Astrolabe Services (depuis 2018) ■ Danone* - Administrateur	**Sociétés hors Legrand** ■ Danone* - Administrateur référent (jusqu'en mars 2021) - Président du Comité de Gouvernance (jusqu'en mars 2021) ■ Sodexo * - Directeur Général (jusqu'en 2018) - Administrateur (jusqu'en 2018) - Membre du Conseil de surveillance Sodexo Pass International (jusqu'en 2018) ■ Membre du Conseil de surveillance ONE SCA (jusqu'en 2018) ■ Président du Conseil d'administration de Louis Delhaize (jusqu'en 2020)
Parcours professionnel Michel Landel commence sa carrière en 1977 à la Chase Manhattan Bank. En 1980, il devient directeur d'usine au sein de Poliet. En 1984, il rejoint le Groupe Sodexo* en tant que Directeur Afrique. En 1989, il est nommé Chief Executive Officer de Sodexo en Amérique du Nord. En 2000, il devient Vice-Président du Comité exécutif du Groupe et, en 2003, Directeur Général Délégué du Groupe. Depuis 2005, il a exercé les fonctions de Directeur Général de Sodexo et Président du Comité exécutif jusqu'en janvier 2018. Enfin, en 2007, il a été nommé administrateur de Sodexo jusqu'en 2018. Depuis 2018, Michel Landel est administrateur et Président du Comité de Gouvernance de Danone* et il est également Président d'Astrolabe Services. Michel Landel a été décoré Chevalier de la Légion d'Honneur en 2007.	**Hors sociétés** ■ Néant	**Hors sociétés** ■ Néant
Michel Landel détient 500 actions Legrand.		

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
ANNALISA LOUSTAU ELIA – Administratrice de sociétés 55 ans [(1)] De nationalité italienne 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2013 Date d'expiration du mandat en cours : 2021	**Legrand** ■ Administratrice de Legrand* : - Présidente du Comité des rémunérations (depuis 2020)	**Legrand** ■ Néant
Formation Annalisa Loustau Elia est diplômée en droit de l'Université La Sapienza à Rome.	**Sociétés hors Legrand** ■ Campari* - Administratrice de Campari* (depuis 2016) - Membre du Conseil d'administration - Membre du Comité des Rémunérations et de Nominations - Membre du Comité Contrôle et Risques ■ Roche Bobois* - Membre du Conseil de surveillance (depuis 2018) - Membre du Comité d'Audit	**Sociétés hors Legrand** ■ Printemps - Membre du Comité exécutif (jusqu'en 2020) - Directrice Marketing (jusqu'en 2020)
Parcours professionnel Annalisa Loustau Elia a débuté sa carrière chez Procter & Gamble* en 1989, d'abord dans les filiales du Groupe à Rome et à Paris puis au siège international de Genève jusqu'en 2001. Elle y a alors dirigé le marketing mondial pour Pampers, la première marque de Procter & Gamble*. Elle a ensuite rejoint le groupe L'Oréal* en tant que Directrice Générale de plusieurs marques. En 2004, Annalisa Loustau Elia a rejoint Cartier où elle a siégé pendant 4 ans au Comité Exécutif mondial comme Directrice Générale en charge, entre autres, du développement produit et du marketing. De 2008 à janvier 2021 elle a été Directrice marketing omnicanal et membre du Comité Exécutif du groupe Printemps. Dans le cadre de ses fonctions, elle a travaillé tout particulièrement sur la transformation digitale et l'expérience client. Annalisa Loustau Elia est administratrice de Campari* depuis 2016 et membre du Conseil de surveillance de Roche Bobois* depuis 2018.	**Hors sociétés** ■ Néant	**Hors sociétés** ■ Néant

Annalisa Loustau Elia détient 1 340 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Admnistrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
ELIANE ROUYER-CHEVALIER – administratrice de sociétés 68 ans [(1)] De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2011 Date d'expiration du mandat en cours : 2023	**Legrand** ■ Administratrice de Legrand* : - Présidente du Comité d'audit - Membre du Comité des rémunérations	**Legrand** ■ Néant
Formation Eliane Rouyer-Chevalier est dipômée de sciences économiques de l'Université Paris II Assas.	**Sociétés hors Legrand** ■ Ipsos* - Administratrice indépendante depuis 2019 - Membre du Comité d'Audit ■ Présidente de ERC Consulting (depuis 2013)	**Sociétés hors Legrand** ■ Administratrice de Time2Start (jusqu'en 2019) ■ Administratrice indépendante de Vigeo Eiris (jusqu'en 2019)
Parcours professionnel Eliane Rouyer-Chevalier rejoint le groupe Accor* en 1983 où elle occupe les fonctions de Responsable des financements internationaux et de la gestion de trésorerie devises, puis devient, en 1992, Directrice des Relations Investisseurs et de la Communication Financière. De 2010 à 2012, elle est membre du Comité exécutif d'Edenred*, société née de la scission du groupe Accor*, en tant que Directrice Générale en charge de la communication corporate, financière et de la responsabilité sociétale. Elle est Présidente de ERC Consulting depuis 2013 et consultante à la Banque Mondiale (IFC) depuis 2016, administratrice indépendante de Vigeo Eiris de 2018 à 2019. Depuis 2019, elle est administratrice indépendante d'Ipsos* et membre du comité d'audit. Elle dirige depuis 2012, un cycle de formation à l'Université Paris Dauphine sur la communication financière. Dans le domaine associatif, Eliane Rouyer-Chevalier est Présidente d'honneur de l'Association Française des Investor Relations (CLIFF) après l'avoir présidé de 2004 à 2014 et était Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière de 2005 à 2018. Elle est administratrice de la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2IC) depuis 2014. Eliane Rouyer-Chevalier a été administratrice de l'Institut Français du Tourisme de 2013 à 2016, du Cercle de la Compliance de 2015 à 2017 ainsi que de Time2Start, organisation qui soutient les jeunes des quartiers à créer leur entreprise de 2016 à 2019. **Eliane Rouyer-Chevalier détient 1 350 actions.**	**Hors sociétés** ■ Administratrice de la F2IC (depuis 2014)	**Hors sociétés** ■ Administratrice de l'Institut Français du Tourisme (jusqu'en 2016) ■ Administratrice du Cercle de la Compliance (jusqu'en 2017) ■ Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière (jusqu'en 2018)

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
GILLES SCHNEPP – administrateur de sociétés 62 ans [(1)] De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2002 Date d'expiration du mandat en cours : 2022	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand* : - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	**Legrand** ■ Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2020) ■ Président Directeur Général (jusqu'en 2018) ■ Mandats dans diverses filiales
Formation Gilles Schnepp est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).	**Sociétés hors Legrand** ■ Saint-Gobain* : - Administrateur (depuis 2009) - Membre du Comité d'audit et des risques (depuis 2017) ■ Sanofi* : - Administrateur (depuis 2020) ■ Danone* : - Administrateur (depuis 2020) - Président du Conseil d'administration (depuis mars 2021) ■ Clayton, Dubilier & Rice : - Conseiller d'exploitation (depuis 2020)	**Sociétés hors Legrand** ■ PSA* (jusqu'en 2020) : - Vice-Président du Conseil de surveillance - Membre référent du Conseil de surveillance - Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance - Membre du Comité Financier et d'Audit
Parcours professionnel Gilles Schnepp 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 Schnepp est administrateur de la Société depuis 2002 et Président du Conseil d'administration depuis 2006. Il a exercé la fonction de Président Directeur Général de 2006 au 7 février 2018. Il a été Président du Conseil d'administration de Legrand du 8 février 2018 au 30 juin 2020. Gilles Schnepp est conseiller d'exploitation pour les fonds Clayton, Dubilier & Rice depuis septembre 2020. Gilles Schnepp est également administrateur de Saint-Gobain* depuis 2009 et administrateur de Sanofi* et de Danone* depuis 2020. Il est nommé Président du Conseil d'administration de Danone* en mars 2021.	**Hors sociétés** ■ Medef : - Membre du Conseil Exécutif du Medef - Co-Président de la Commission Transition Ecologique et Economique (depuis 2018)	**Hors sociétés** ■ Président de la FIEEC (jusqu'en 2020)

Gilles Schnepp détient 2 415 082 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 17 mars 2021, 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 DECEMBRE 2020

À l'Assemblée Générale de la société Legrand,

I. OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société LEGRAND SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes annuels sont les suivants :

- Pour les deux cabinets, l'émission de lettres de confort dans le cadre d'une émission obligataire par placement privé ;
- Pour PricewaterhouseCoopers Audit : une mission de revue de conformité de la documentation des prix de transfert ainsi qu'une mission de revue des conséquences fiscales d'opérations spécifiques ;
- Pour Deloitte & Associés : la mission de vérification de la déclaration de performance financière extra-financière consolidée prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce.

III. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Valeur d'utilité des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité déterminée en fonction de l'actif net réévalué de la société, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir (note 1.3 « Etats financiers Legrand SA »).

Au 31 décembre 2020, ils sont constitués des titres Legrand France SA, qui sont inscrits au bilan pour un montant de 3 774 millions d'euros (note 2.2 « Etats financiers Legrand SA »), soit 66% du total actif, le reste de l'actif étant principalement constitué des créances rattachées à cette participation. Leur correcte évaluation qui nécessite l'exercice du jugement dans le choix des éléments à considérer et dans les hypothèses retenues, est sensible à l'environnement économique et aux incertitudes propres aux prévisions de perspectives d'avenir et est déterminante pour l'appréciation de la situation financière et du patrimoine de la société Legrand. Nous avons donc considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons vérifié, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation de cette valeur déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés.

Nos travaux ont principalement consisté à vérifier que l'estimation de la valeur d'utilité par la direction était basée sur les valeurs d'entreprise déterminées sur la base des mêmes hypothèses que celles retenues pour les tests de dépréciation réalisés par le groupe au périmètre des activités de la filiale Legrand France SA et des filiales qu'elle détient directement ou indirectement.

Nous avons apprécié la pertinence de l'approche retenue par la direction pour évaluer la valeur d'utilité des titres de Legrand SA.

Nos experts en évaluation ont réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la direction dans son estimation, notamment en ce qui concerne le taux d'actualisation, le taux de royalties et le taux de croissance à l'infini des flux de trésorerie futurs, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Nous avons analysé la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs au regard des réalisations passées et de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec la direction du contrôle de gestion du Groupe.

Nous avons également testé par sondage l'exactitude arithmétique des calculs effectués par la direction.

Enfin, nous nous sommes assurés de la cohérence de la valeur d'utilité retenue avec la capitalisation boursière du groupe.

IV. VÉRIFICATION SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport de gestion du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.225-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 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 à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

V. AUTRES VERIFICATIONS OU INFORMATIONS PREVUES PAR LES TEXTES LEGAUX ET REGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LEGRAND par l'assemblée générale du 21 décembre 2005 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 6 juin 2003 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 16ème année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 18ème année, soit pour les deux cabinets, la 15ème année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

VI. RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

VII. RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

À Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 09 avril 2021

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**Deloitte & Associés**
Camille Phelizon	Jean-François Viat

A

SIÈGE SOCIAL

128, avenue de Lattre de Tassigny

87045 Limoges Cedex, France

+33 (0) 5 55 06 87 87

www.legrandgroup.com

@legrand

legrand