

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2015

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

<b>01</b>	<b>RAPPORT INTÉGRÉ</b>	<b>3</b>	<b>06</b>	<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>149</b>
				6.1 - Administration et Direction de la Société	150
				6.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux	175
<b>02</b>	<b>PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>15</b>	<b>07</b>	<b>ACTIONNARIAT</b>	<b>191</b>
	2.1 - Legrand et son métier	16		7.1 - Répartition du capital social	192
	2.2 - Une stratégie de croissance rentable basée sur le développement de leaderships	22		7.2 - Options de souscription ou d'achat d'actions	194
	2.3 - Une organisation au service de la stratégie et des clients	28		7.3 - Actions de performance	196
	2.4 - Autres informations	33		7.4 - Conventions et engagements réglementés	198
<b>03</b>	<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>37</b>	<b>08</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE</b>	<b>201</b>
	3.1 - Risques stratégiques	39		8.1 - États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 31 décembre 2014	202
	3.2 - Risques opérationnels	42		8.2 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2015	250
	3.3 - Risques réputationnels et de conformité	45		8.3 - Honoraires des Commissaires aux comptes	251
	3.4 - Risques financiers	48		8.4 - Politique de distribution de dividendes	252
	3.5 - Assurances et couverture des risques	50		8.5 - Procédures judiciaires et d'arbitrage	252
	3.6 - Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne	51		8.6 - Changement significatif de la situation financière et commerciale	253
	3.7 - Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce	58		8.7 - Contrats importants	253
				8.8 - Investissements	253
<b>04</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)</b>	<b>59</b>	<b>09</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>255</b>
	4.1 - Stratégie RSE du Groupe	60		9.1 - Informations concernant la Société	256
	4.2 - Proposer des solutions durables à l'utilisateur	67		9.2 - Capital social	259
	4.3 - Agir de façon éthique vis-à-vis de la Société	79		9.3 - Acte constitutif et statuts	266
	4.4 - S'engager pour nos collaborateurs	90		9.4 - Identité des personnes responsables du document de référence et du contrôle des comptes	269
	4.5 - Limiter notre impact sur l'environnement	102			
	4.6 - Synthèse des indicateurs et informations complémentaires	111			
	4.7 - Rapport des commissaires aux comptes	125			
<b>05</b>	<b>RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>129</b>		<b>TABLES DE CONCORDANCES</b>	<b>273</b>
	5.1 - Note préliminaire	130		Table de concordance – rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)	274
	5.2 - Événements marquants de l'exercice	130		Table de concordance – règlement (ce) 809/2004 de la commission européenne du 29 avril 2004	274
	5.3 - Résultat opérationnel	131			
	5.4 - Comparaison des résultats annuels 2015 et 2014	135			
	5.5 - Flux de trésorerie et endettement	140			
	5.6 - Investissements industriels	141			
	5.7 - Engagements hors bilan	142			
	5.8 - Récapitulatif des engagements	142			
	5.9 - Variation des taux de change	142			
	5.10 - Informations quantitatives et qualitatives concernant les risques financiers	143			
	5.11 - Résumé des principes comptables significatifs	144			
	5.12 - Nouvelles publications relatives aux normes IFRS	144			
	5.13 - Informations sur les tendances et perspectives d'avenir	144			
	5.14 - Résultats financiers consolidés au cours des cinq derniers exercices	145			
	5.15 - Informations financières sélectionnées	145			
			<b>A</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>279</b>
				Annexe 1	280
				Annexe 2	297
				Annexe 3	313
				Annexe 4	314

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2015

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



La présente version annule et remplace la version du document de référence déposée auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 mars 2016, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. La seule modification intervenue entre ces deux versions est une substitution des tableaux n°3 et 3 bis figurant en page 323. Ce document de référence pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

## NOTE

Les termes « **Groupe** » et « **Legrand** » renvoient à la Société (définie au point 9.4.1 du présent document de référence), ses filiales consolidées et ses participations minoritaires.

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

Les états financiers consolidés de la Société figurant dans le présent document de référence pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 31 décembre 2014 ont été préparés conformément aux normes d'information financière internationales (*International Financial Reporting Standards*, « IFRS ») telles qu'adoptées dans l'Union européenne. Conformément à la réglementation qui lui est applicable, la Société prépare et présente ses états financiers consolidés selon les normes IFRS qui peuvent présenter des différences significatives avec les principes comptables français. Les comptes sociaux de la Société sont présentés conformément aux principes comptables français.

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

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

mesure où les données relatives aux tailles et parts de marché sont des estimations de Legrand, elles ne constituent pas des données issues des comptes consolidés et Legrand recommande aux lecteurs de ne pas se fonder de manière induite sur ces informations.

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

Les informations prospectives recèlent par nature des risques et des incertitudes dans la mesure où elles se réfèrent à des événements et dépendent de circonstances qui pourraient ou non se produire à l'avenir. Les informations prospectives ne constituent pas des garanties quant aux performances futures de Legrand. La situation financière, les résultats et les *cash flows* réels de la Société ainsi que le développement du secteur industriel dans lequel Legrand opère peuvent différer de manière significative des informations prospectives mentionnées dans le présent document de référence ou, même si ces éléments sont conformes aux informations prospectives mentionnées dans le présent document de référence, ils pourraient ne pas être représentatifs des résultats ou développements des périodes ultérieures. Les facteurs qui pourraient être à l'origine de ces écarts incluent notamment les facteurs de risque décrits au chapitre 3 du présent document de référence. En conséquence, toutes les informations prospectives doivent être considérées en tenant compte de l'incertitude qui leur est inhérente.

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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

# RAPPORT INTÉGRÉ



<b>ÉDITO/MESSAGE DU PRÉSIDENT</b>	<b>4</b>
<b>1. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE AUTOFINANCÉ CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE</b>	<b>5</b>
<b>2. UNE STRATÉGIE RSE (RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES) QUI NOURRIT LA CROISSANCE À LONG TERME DU GROUPE</b>	<b>7</b>
<b>3. LA MAÎTRISE DES RISQUES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE</b>	<b>9</b>
<b>4. LA GOUVERNANCE, AU CŒUR DE L'ÉQUILIBRE ENTRE DIFFÉRENTS ENJEUX</b>	<b>10</b>
<b>5. DES RÉALISATIONS 2015 SOLIDES ET CONFORMES AUX OBJECTIFS</b>	<b>12</b>
<b>6. LES PERSPECTIVES</b>	<b>13</b>

## Édito/Message du Président



**Gilles Schnepf,**  
Président Directeur Général

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2015 **4 810**

2011 **4 250**

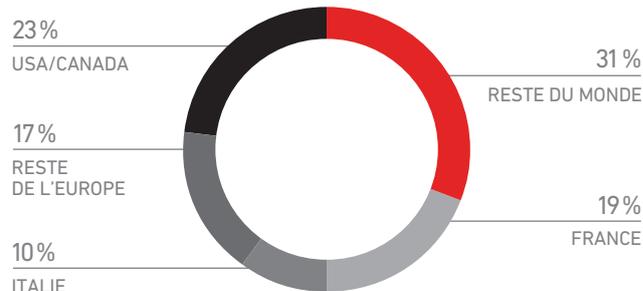
### Résultat opérationnel ajusté\* en millions d'euros

2015 **930**

2011 **857**

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

### Chiffre d'affaires 2015 par zone géographique



Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes :

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

Le *Front Office* est organisé par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché dans la relation avec les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux.

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

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

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

#### MÉGATENDANCES SOCIALES

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



#### MÉGATENDANCES TECHNOLOGIQUES

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

### CONSÉQUENCES POUR LEGRAND

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

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



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

## Innovation

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

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

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

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

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

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

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

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

## Croissance externe

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

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

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

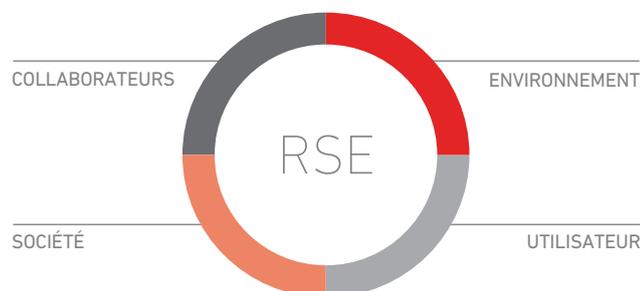
## 2. Une stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) qui nourrit la croissance à long terme du Groupe

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

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

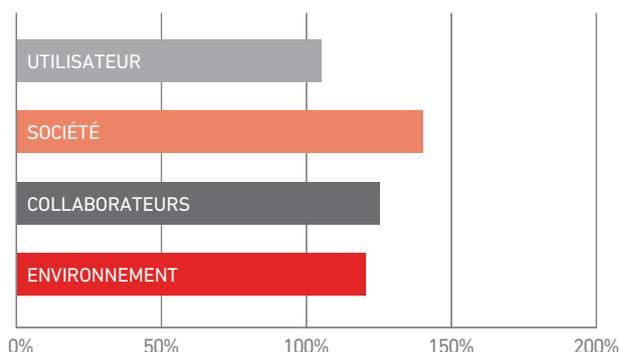
La stratégie RSE de Legrand est formalisée par l'intermédiaire de feuilles de route pluriannuelles. Legrand a ainsi publié en 2014 sa troisième feuille de route concernant la période 2014-2018.

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



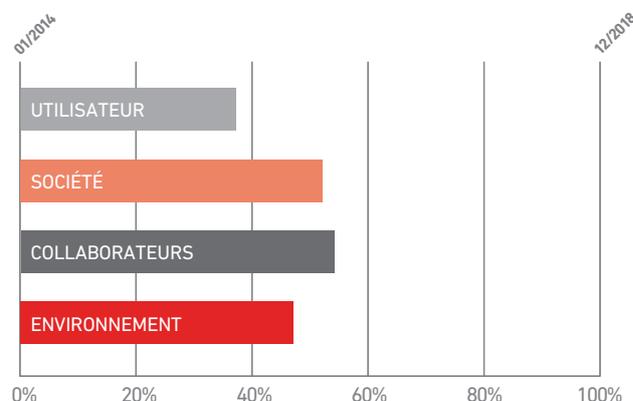
Le déploiement et le pilotage de la feuille de route sont assurés conjointement par la Direction de la RSE auprès des Directeurs des *Strategic Business Units* et des filiales, et par les Directions et Services fonctionnels (Ressources Humaines, Achats, Santé et Sécurité au Travail, Environnement etc.)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

Taux de réalisation des objectifs 2015



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

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



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

- **Société** : la responsabilité sociétale de Legrand s'applique à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction se fait dans le respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et de politique d'achats. En 2015, près de 700 personnes supplémentaires ont été formées à l'éthique des affaires et le déploiement du programme de conformité s'est poursuivi dans plus de 50 pays. 230 fournisseurs sensibles en matière de RSE ont été identifiés, 73 plans d'actions ont été engagés sur 8 pays couvrant 32 % des fournisseurs sensibles. Acteur solidaire, le Groupe s'engage aussi pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité. En 2015, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens Sans Frontières* ont permis à 310 000 personnes (source : ONG *Électriciens Sans Frontières*) de bénéficier directement ou indirectement d'un accès à l'énergie. La Fondation Legrand a soutenu 16 projets depuis sa création.
- **Collaborateurs** : Legrand porte une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales à travers le monde, et en particulier le respect des Droits de l'Homme. Le Groupe s'engage aussi pour assurer la sécurité et la santé de tous. Il a par ailleurs la volonté de développer les compétences et de promouvoir la diversité. En 2015, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme a été réalisée sur 87 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques. Le plan de maîtrise des risques professionnels et le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé a couvert 90 % de l'effectif du Groupe, et le taux de fréquence des accidents du travail a diminué de près de 18 %. 82 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation et 88 % des managers ont bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation.

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

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

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

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

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

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

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

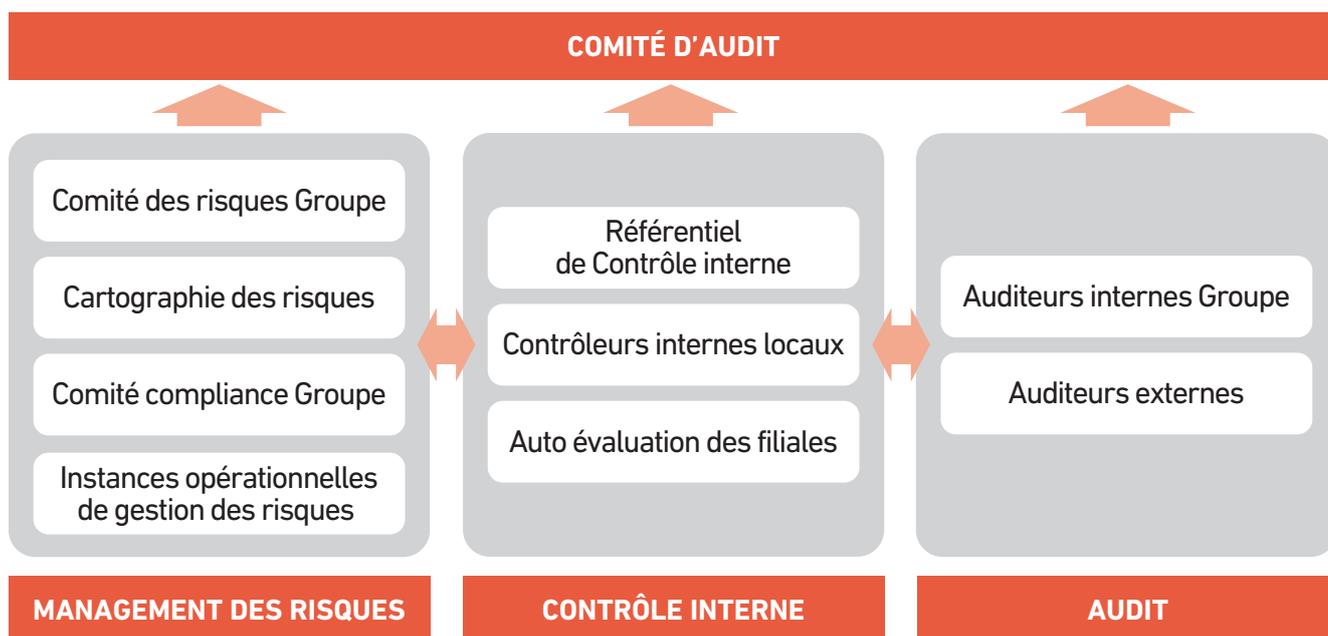
La gestion des risques est donc un exercice permanent, de la responsabilité de l'ensemble des *managers* du Groupe. Une gouvernance dédiée est en place, avec un Comité des risques présidé par la Direction générale, et des Comités des risques opérationnels dans certaines fonctions. Le Comité d'audit est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

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

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

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

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



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

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

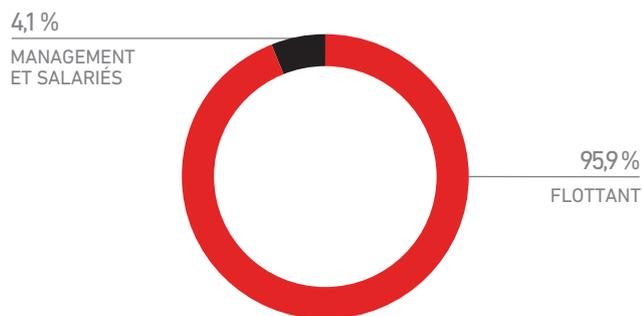
Variés, les facteurs de risque peuvent être externes (concurrence, évolution technologique, turbulences sur les marchés, catastrophe naturelle) ou internes (défaillance matérielle ou humaine, fraude, mauvaise décision, non respect des réglementations etc.).

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

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

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

### Structure de l'actionnariat au 29 février 2016



La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef consultable sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : [www.medef.com](http://www.medef.com).

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

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Sa stratégie et son action s'inscrivent dans le cadre du développement durable du Groupe.

À la date d'enregistrement du document de référence 2015 de la Société, le Conseil d'administration est composé de dix membres dont le Président Directeur Général, le Président d'honneur et l'Administratrice Référente.

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

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

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

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

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

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

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci. L'évaluation du fonctionnement du Conseil est supervisée par l'Administratrice Référente.

01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09  
T  
A

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ■ CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2015

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

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

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

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

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

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

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

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

### ■ RÉSULTAT ET MARGE OPÉRATIONNELS AJUSTÉS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





# PRÉSENTATION DU GROUPE



<b>2.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER</b>	<b>16</b>
2.1.1 - Présentation générale	16
2.1.2 - Historique	21
<b>2.2 - UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE BASÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LEADERSHIPS</b>	<b>22</b>
2.2.1 - Legrand, un leader disposant d'un positionnement unique	22
2.2.2 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance	24
2.2.3 - Un modèle économique rentable, autofinancé et créateur de valeur	26
<b>2.3 - UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS</b>	<b>28</b>
2.3.1 - <i>Front Office</i>	29
2.3.2 - <i>Back Office</i>	31
<b>2.4 - AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>33</b>
2.4.1 - Fournisseurs et matières premières	33
2.4.2 - Propriétés immobilières, usines et équipements	34
2.4.3 - Information par zones géographiques	36
2.4.4 - Concurrents	36

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 2.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER

### 2.1.1 - Présentation générale

#### ■ 2.1.1.1 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE AUTOFINANÇÉ CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE

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

Le Groupe commercialise ses produits sous des marques généralistes de renommée internationale, notamment *Legrand* et *Bticino*, ainsi que des marques locales ou spécialistes reconnues. Proche de ses marchés et tourné vers l'ensemble de sa chaîne économique, Legrand compte plus de 36 000 collaborateurs et dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays.

Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes :

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

Le *Front Office* est organisé par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché dans la relation avec les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux. Le *Back Office* de Legrand est généralement organisé mondialement en particulier pour ce qui est de ses opérations industrielles qui reposent notamment sur sept *Strategic Business Units (SBUs)* alignées sur la structure des marchés du Groupe constatée localement.

Le Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée. Ainsi sur le plan géographique, environ 80 % de son chiffre d'affaires sont réalisés à l'international, les États-Unis étant par ailleurs le premier pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires. Au-delà des nouveaux segments de marché <sup>(1)</sup>, des macrotendances sociétales – telles que le vieillissement de la population, la volonté croissante de réduire la dépense énergétique ou le développement des nouvelles économies – et technologiques – en particulier digitales avec l'Internet des Objets – offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe. En effet, l'infrastructure électrique et numérique

des bâtiments dont Legrand est le spécialiste se situe au cœur de ces évolutions et en particulier celles en relation avec le développement de l'Internet des Objets.

Plus généralement, Legrand a la conviction que les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement pour les utilisateurs la valeur d'usage des produits de l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments. Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine : innovation avec notamment le lancement du programme Eliot, acquisitions avec en particulier les rachats de Raritan et QMotion, signature de partenariats stratégiques, nombreuses alliances technologiques, ou encore participation à la levée de fonds de Netatmo. C'est dans ce cadre que Legrand s'est fixé des objectifs ambitieux comme celui d'enregistrer d'ici à 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et les réalisations à fin 2015 sont en avance sur le plan de marche.

Le modèle de développement de Legrand s'appuie sur deux moteurs de croissance pour renforcer année après année ses positions de leadership à travers le monde. Tout d'abord, l'innovation, en particulier technologique, vise à nourrir la croissance organique avec le lancement régulier de nouvelles offres – dont notamment des produits connectés (programme Eliot de Legrand) à plus forte valeur d'usage – et de nombreuses initiatives *marketing* et commerciales.

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

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

Grâce à la solidité et à la démarche d'amélioration permanente de son modèle économique et en cohérence avec les quatre valeurs du Groupe (écoute client, innovation, éthique du comportement,

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

valorisation des ressources), Legrand entend continuer à renforcer son profil de croissance rentable, durable et fortement générateur de *cash* pour autofinancer son développement et créer ainsi de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes tout en continuant à proposer des offres contribuant à la préservation de l'environnement.

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

### 2.1.1.2 DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

Sous l'effet de macro-tendances sociétales telles que la protection de l'environnement, l'augmentation rapide des échanges de données, le vieillissement de la population, le développement des nouvelles économies, et de macro-tendances technologiques comme l'émergence de l'Internet des Objets, le « Big data », l'utilisation des technologies sans fil ou fibre optique, le marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment évolue, s'enrichit et offre des perspectives de croissance dans la durée. Le développement du Groupe tant aux plans géographique, produits que canaux de distribution, est au cœur des grands enjeux mondiaux engendrés par ces macro-tendances.

#### 2.1.1.2.1 Développement international

##### Renforcement de la présence du Groupe dans la zone États-Unis/Canada

Au cours des 10 dernières années, grâce à ses efforts continus d'innovation complétés par 10 acquisitions, le Groupe a presque multiplié par 2 son chiffre d'affaires dans cette zone qui s'établit à plus de 1,1 milliards d'euros en 2015, renforçant ainsi ses positions de leadership (notamment en cheminement de câbles, contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique, armoires pour applications audio et vidéo, solutions préconnectées pour réseaux audio-vidéo et Voix-Données-Images et câblage structuré pour bâtiments résidentiels). Par ailleurs, les États-Unis sont devenus en 2015 le pays numéro 1 en termes de chiffre d'affaires au sein du Groupe.

##### Présence équilibrée dans les nouvelles économies

Les nouvelles économies (Amérique latine, Amérique centrale, Europe de l'Est, Turquie, Asie hors Corée du Sud, Océanie hors Australie, Afrique et Moyen-Orient) présentent un potentiel de croissance à long terme. Compte tenu du fait qu'environ 20 % de la population mondiale n'a pas encore l'accès à l'électricité et qu'une classe moyenne est appelée à se développer fortement dans de nombreux pays (à titre d'exemple, d'après l'ONU, en 2030, la classe moyenne représentera 3 milliards de personnes en Asie soit 5 fois plus qu'en Europe) tirant ainsi la demande notamment pour des produits à plus forte valeur ajoutée, Legrand considère que son marché présente à long terme un potentiel de croissance

attractif au fur et à mesure que les infrastructures de production et de distribution d'électricité se développeront.

Le Groupe commercialise ses produits dans plus de 120 nouvelles économies dont plus de la moitié dispose d'implantations commerciales et/ou industrielles physiques. Ce développement se fait de façon très répartie, les nouvelles économies représentent près de 36 % du chiffre d'affaires du Groupe à fin 2015 (38 % en 2014), le pays le plus important étant l'Inde avec 6 % du chiffre d'affaires du Groupe.

#### 2.1.1.2.2 Nouvelles technologies

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

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

- le lancement du programme Eliot en juillet 2015 visant à accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre du Groupe. Dans le cadre de cette initiative, Legrand s'est fixé les objectifs ambitieux d'enregistrer d'ici à 2020 une croissance annuelle moyenne à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et de doubler le nombre de ses familles de produits connectés, de 20 en 2014 à 40 en 2020. Les réalisations à fin 2015, avec une croissance totale des ventes de produits connectés de près de 34 % et un total de 23 familles de produits connectés, sont en avance sur le plan de marche ;
- des investissements de R&D de plus en plus consacrés aux nouvelles technologies avec par exemple une augmentation de plus de 50 % entre 2010 et 2015 des ressources allouées au développement de *software* et de *firmware*. Plus généralement, en 2015, près de 39 % des effectifs de R&D ont été dédiés à l'électronique, aux logiciels et aux offres numériques ;
- la mise en place de collaborations ou de partenariats stratégiques avec des acteurs tels que Nest (utilisation du protocole de communication Nest Weave dans l'offre connectée Legrand), La Poste (en vue de rendre compatibles les offres connectées de Legrand avec le « Hub Numérique » proposé par La Poste) et Samsung (afin de développer des offres améliorant le pilotage et le confort des chambres d'hôtel). Legrand entend ainsi développer des solutions connectées et interopérables apportant un bénéfice durable à l'utilisateur particulier ou professionnel ;
- la participation à la levée de fonds de Netatmo, apportant à Legrand une proximité accrue avec l'écosystème de l'Internet des Objets dans le bâtiment et ses tendances avancées ;
- la participation à de multiples alliances technologiques comme Allseen Alliance, ZigBee Alliance, BACnet international ou encore Confluents ; et
- la participation en janvier 2016 pour la deuxième année consécutive au Consumer Electronics Show (CES) de Las

01

02

02 03

04

05

06

07

08

09

T

A

Vegas où Legrand était présent sur 3 stands (Allseen Alliance, ZigBee Alliance et La Poste) montrant ainsi l'étendue de ses savoir-faire en termes d'interopérabilité avec des solutions innovantes, connectées et apportant un bénéfice durable aux utilisateurs.

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

- les acquisitions de Aegide (leader des armoires Voix Données Images (VDI) pour les *datacenters* aux Pays-Bas et acteur de premier plan de ce marché en Europe) et Raritan (acteur de premier plan en Amérique du Nord dans le segment des *PDU* <sup>(1)</sup> intelligents et des commutateurs *KVM* <sup>(2)</sup>) dans le domaine des *datacenters* ;
- les acquisitions de Neat (leader espagnol et acteur majeur en Europe de l'assistance à l'autonomie) et Tynetec (acteur de premier plan de l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni) dans l'assistance à l'autonomie ;
- les acquisitions de Nuvo (spécialiste de la diffusion sonore résidentielle multipièces aux États-Unis) et QMotion (spécialiste américain de la gestion de l'éclairage naturel pour les bâtiments résidentiels) dans les systèmes résidentiels ;
- l'acquisition de IME, acteur italien de premier plan et spécialiste européen de la mesure des paramètres de l'installation électrique, dans le segment à fort potentiel de l'efficacité énergétique.

### 2.1.1.2.3 Nouveaux segments de marché

Soutenus par des avancées technologiques et l'émergence de nouveaux besoins notamment liés au développement des nouvelles technologies (voir paragraphe 2.1.1.2.2 du présent document de référence pour plus de détails), les infrastructures numériques, les systèmes résidentiels, l'efficacité énergétique et l'assistance à l'autonomie poursuivent leur expansion. Au cours des 10 dernières années, la proportion des nouveaux segments de marché dans le chiffre d'affaires du Groupe a presque été multipliée par 3 pour représenter plus de 30 % des ventes totales de Legrand.

#### Infrastructures numériques et systèmes résidentiels

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

Ainsi, dans les bâtiments résidentiels, l'installation électrique doit non seulement alimenter en énergie et protéger individuellement ces équipements ce qui renforce les besoins en termes d'infrastructure électrique, mais elle doit également permettre une gestion interactive de toutes les fonctions intérieures de la maison comme le suivi des consommations d'énergie, le confort, la sécurité, ou encore la diffusion audio et vidéo.

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

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

Legrand offre à ses clients des solutions simples d'utilisation et de mise en œuvre permettant une gestion intelligente du bâtiment via son infrastructure numérique. Ces dernières années, le Groupe s'est distingué par de nombreuses innovations comme notamment le système résidentiel *My Home* et les solutions Voix-Données-Images *LCS<sup>2</sup>* offrant une mise en œuvre simplifiée et garantissant une performance optimum du réseau, ou encore l'offre *Digital Lighting Management* de gestion optimisée d'éclairage par réseau numérique.

#### Efficacité énergétique

Les bâtiments représentent aujourd'hui environ 40 % de l'énergie totale consommée dans le monde <sup>(3)</sup>.

Du fait de la mise en place de nouvelles réglementations en France ou les *energy code* aux États-Unis comme le *Title 24* en Californie, d'une demande croissante pour des produits respectueux de l'environnement et réduisant les émissions de gaz à effet de serre et de la raréfaction des ressources naturelles, Legrand observe sur l'ensemble de ses marchés une demande grandissante pour des produits et systèmes permettant de réduire les consommations d'énergie et d'améliorer la qualité de l'électricité.

Legrand répond à cette demande en proposant un ensemble de produits et solutions fonctionnant en systèmes dans les domaines de la mesure des consommations et de la qualité de l'énergie, de la gestion d'éclairage, du contrôle des volets roulants, des automatismes résidentiels, de la gestion des modes de veille, des chauffe-eau et du chauffage, de l'amélioration et du contrôle de la qualité de l'électricité (inversion de source, compensation de l'énergie réactive, transformation de courant à

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

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

(3) *Source* : Agence Internationale de l'Énergie.

forte efficacité énergétique, protection contre la foudre, maintien d'une alimentation électrique continue) ainsi que la recharge pour véhicule électrique.

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

### Assistance à l'autonomie

Le vieillissement de la population (d'après l'ONU, en 2050, la population mondiale des plus de 80 ans devrait être multipliée par plus de 3 par rapport à son niveau de 2015) pose un défi majeur en termes de dépendance tant sur le plan économique que sociétal. Face à cet enjeu et du fait d'une demande grandissante de la part des seniors souhaitant rester à leur domicile tout en gardant leur indépendance, Legrand a accéléré le développement de ses positions dans l'assistance à l'autonomie par le rachat de trois sociétés de premier plan dans ce domaine :

- Intervox Systèmes, leader français des systèmes pour téléassistance qui a rejoint le Groupe en février 2011 ;
- Tynetec, acteur de premier plan de l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni, société acquise en novembre 2013 qui propose notamment des systèmes d'appels infirmières sans fil ; et
- Neat, leader espagnol et acteur majeur en Europe de l'assistance à l'autonomie avec lequel le Groupe a signé un accord de *joint-venture* en février 2014 et dont le catalogue comprend entre autres des terminaux de téléassistance connectés.

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

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

#### 2.1.1.2.4 Développement de nouveaux canaux de distribution par la filière électrique

Du fait de l'évolution des technologies et des usages, de nouvelles opportunités apparaissent comme dans l'audio-vidéo, les Voix-Données-Images (VDI) ou l'IT. Legrand construit de belles positions dans ces nouvelles activités, tout en bénéficiant du développement de ces canaux de distribution par la filière électrique.

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

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

sera enregistré par les distributeurs généralistes qui restent le canal de distribution de référence du Groupe.

### 2.1.1.3 PRODUITS

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

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

Les produits de Legrand, près de 230 000 références au catalogue, sont soumis à des contrôles et réglementations en matière de qualité et de sécurité. Ils sont régis par des normes essentiellement nationales et pour certaines internationales.

L'activité de Legrand étant ainsi essentiellement locale, c'est-à-dire spécifique à chaque pays, le reporting financier et le *management* de la performance de Legrand sont organisés en cinq zones géographiques. Néanmoins afin de continuer à améliorer sa compétitivité, Legrand est organisé mondialement pour ce qui est de ses activités de *Back Office* industriel qui reposent, depuis 2014, sur sept *Strategic Business Units (SBUs)* (voir paragraphe 2.3.2 du présent document de référence pour plus de détails) alignées sur la structure des marchés du Groupe constatée localement :

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

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

01

02

02 03

04

05

06

07

08

09

T

A

### 2.1.1.3.1 Interface utilisateur (ex. SBU Appareillage)

Les interfaces utilisateur <sup>(1)</sup> recouvrent l'ensemble des solutions qui permettent de créer un lien quotidien entre l'utilisateur et l'installation électrique d'un bâtiment.

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

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

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

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

### 2.1.1.3.2 Distribution d'énergie

Les produits de distribution d'énergie comprennent essentiellement les tableaux de protection et leurs équipements : les disjoncteurs (modulaires, à boîtier moulé, ouverts, différentiels etc.), les parafoudres, les éléments de mesures électriques, ainsi que les jeux de barre d'alimentation (*busbars*) et les transformateurs. Ces produits permettent de protéger les personnes et les biens contre les principaux risques électriques (comme par exemple les chocs électriques, les échauffements, les courts-circuits, la foudre...), de distribuer de façon fiable une énergie électrique de qualité dans les bâtiments qu'ils soient d'usage résidentiel, tertiaire ou industriel. Ils permettent également d'assurer la protection des sources d'énergie renouvelable.

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

### 2.1.1.3.3 Systèmes du bâtiment

Les produits et systèmes du bâtiment regroupent :

- les solutions qui permettent la supervision de l'installation électrique dans les bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels. Ces solutions recouvrent notamment la gestion de l'éclairage et plus globalement de l'énergie avec notamment des produits automatisés ou commandés à distance qui

permettent aux utilisateurs finaux de contrôler les flux d'électricité et d'information ;

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

### 2.1.1.3.4 Cheminement de câbles

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

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

### 2.1.1.3.5 Infrastructures numériques

Legrand propose une gamme complète de systèmes permettant la distribution des données numériques incluant les solutions de pré-câblage pour réseaux de données informatiques, téléphoniques et vidéo tels que les systèmes de brassage cuivre ou fibre optique, les prises RJ45, des câbles en fibre optique et cuivre, permettant et facilitant l'organisation des réseaux dans les bâtiments résidentiels et tertiaires et dans les *datacenters*.

Legrand considère être l'un des cinq principaux fabricants d'applications VDI (hors câbles, produits actifs et Wi-fi) et a remporté un vif succès dans ce domaine avec notamment la nouvelle offre *LCS<sup>2</sup>*, permettant entre autres une mise en œuvre simple et rapide de connexions VDI tout en garantissant une performance optimum du réseau.

### 2.1.1.3.6 UPS

Les *UPS* (*Uninterruptible Power Supply*: Alimentation Statique sans Interruption (onduleur)) constituent une activité complémentaire de l'offre du Groupe en termes de distribution d'énergie et de performance énergétique notamment dans les bâtiments riches en infrastructures numériques comme les bureaux, les hôpitaux ou les *datacenters* et pour lesquels une alimentation électrique continue et de qualité est indispensable. L'offre du Groupe regroupe des *UPS* modulaires ainsi que des *UPS* conventionnels.

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

### 2.1.1.3.7 Composants d'installation

Les composants d'installation regroupent les connecteurs de puissance (connecteurs multibroches, prolongateurs, coffrets de chantiers), les tubes et conduits, les produits mobiles

(fiches, blocs et rallonges multiprises, enrôleurs), et des produits d'installation (colliers, douilles, boîtes de dérivation ou d'encastrement).

## 2.1.2 - Historique

Les principales étapes du développement de Legrand sont :

- 1926 : création de l'entreprise Legrand spécialisée dans la production et la décoration de porcelaine ;
- 1946 : rachat de Legrand par les familles Verspieren et Decoster ;
- 1949 : Legrand se concentre sur la seule production d'appareillage électrique ;
- 1966 : premières implantations hors de France, en Belgique et en Italie notamment ;
- 1970 : introduction de Legrand à la Bourse de Paris ;
- 1977 : première implantation hors d'Europe/dans les nouvelles économies avec l'acquisition de *Pial*, numéro 1 de l'appareillage au Brésil ;
- 1984 : première implantation aux États-Unis avec l'acquisition de *Pass & Seymour*, numéro 2 américain de l'appareillage ;
- 1987 : entrée de Legrand au CAC 40 lors de sa création ;
- 1989 : acquisition de *Bticino*, numéro 1 italien de l'appareillage ; le chiffre d'affaires total de Legrand dépasse alors 1 milliard d'euros ;
- 1995 : émission d'une Obligation *Yankee* de 400 millions de dollars et d'échéance 2025 ;
- 1996 : première implantation en Inde avec le rachat de *MDS* ;
- 1998 : le chiffre d'affaires total de Legrand dépasse 2 milliards d'euros ;
- 1999 : ouverture d'*Innoval* (8 000 m<sup>2</sup>) à Limoges, à la fois *showroom* et centre de formation à destination des clients du Groupe ;
- 2000 : acquisition de *Wiremold*, numéro 1 du cheminement de câbles aux États-Unis ;
- 2001 : lancement d'une Offre Publique d'Échange amicale de Schneider Electric sur la totalité du capital de Legrand ; en

- octobre 2001, opposition de la Commission de Bruxelles au projet de rapprochement. Tel que Legrand l'avait par ailleurs envisagé préalablement au rapprochement avec Schneider Electric, mise en place d'une nouvelle organisation visant à séparer les responsabilités de *Front Office* des responsabilités de *Back Office* (voir le paragraphe 2.3 du présent document de référence) ;
- 2002 : aboutissement du processus de « défusion » d'avec Schneider Electric. Legrand est acquis par un consortium constitué principalement de Wendel et de KKR ;
- 2003 : retrait de la cote ;
- 2005 : Legrand devient leader de l'appareillage en Chine avec le rachat de *TCL* leader du marché ; le chiffre d'affaires total du Groupe dépasse 3 milliards d'euros ;
- 2006 : introduction en Bourse de Legrand sur Euronext Paris ; adhésion de Legrand au Pacte Mondial ;
- 2007 : le chiffre d'affaires total du Groupe dépasse 4 milliards d'euros ;
- 2010 : première émission d'Eurobond pour un montant de 300 millions d'euros et d'échéance 2017 ; entrée dans les UPS avec l'acquisition d'*Inform* en Turquie ;
- 2011 : retour de Legrand au CAC 40 ;
- 2012 : notation de Legrand relevée à A- par l'agence Standard and Poor's ;
- 2013 : le chiffre d'affaires total de la zone États-Unis/Canada dépasse le milliard de dollars ;
- 2014 : publication de la nouvelle feuille de route RSE pour la période 2014-2018 ; regroupement de l'ensemble du *Back Office* industriel sous la responsabilité d'une Direction des opérations et création d'une Direction innovation et systèmes ;
- 2015 : lancement du programme Eliot, visant à accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre Legrand.

01

02

02 03

04

05

06

07

08

09

T

A

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

À moyen terme et hors effet de cycle, la stratégie de Legrand consiste, en cohérence avec les quatre valeurs du Groupe (innovation, écoute client, éthique du comportement et valorisation des ressources), à accélérer sa croissance rentable et durable. Le Groupe cherche ainsi à développer ses activités à l'international, dans les nouveaux segments de marché, les nouvelles technologies et dans les nouveaux canaux de distribution développés par la filière électrique. Legrand s'appuie sur deux moteurs de développement pour renforcer année après

année ses leaderships à travers le monde : l'innovation pour nourrir sa croissance organique et une stratégie d'acquisitions ciblées d'acteurs de premier plan de son marché accessible. Grâce à la solidité et à la démarche d'amélioration permanente de son modèle économique, Legrand entend continuer à autofinancer la poursuite de son développement, renforcer son profil de croissance rentable et créer ainsi de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

### 2.2.1 - Legrand, un leader disposant d'un positionnement unique

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

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

Tirant parti de sa forte présence locale, Legrand a établi des relations commerciales pérennes avec des distributeurs locaux et des installateurs électriques clés, ainsi qu'avec des prescripteurs qui lui apportent une bonne connaissance de l'évolution des tendances et de la demande du marché. Legrand entretient cette relation étroite avec ses clients en développant des outils de gestion de la relation client performants, en leur apportant toujours plus de services notamment via des outils numériques (catalogues électroniques, informations produits, logiciels), de support technique et commercial et de formation. (Voir paragraphe 2.3.1.3 du présent document de référence pour plus de détails)

#### ■ 2.2.1.2 UN LEADER BÉNÉFICIAIRE DE PARTS DE MARCHÉ DE PREMIER PLAN

Legrand considère être le leader mondial dans le segment des interfaces de commande et de branchement ainsi que sur 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 au Brésil, au Chili, en Chine, aux États-Unis, en France, en Hongrie, en Italie, au Mexique, au Pérou ou en Russie ;
- en cheminement de câbles en Arabie saoudite, aux États-Unis, en France, en Italie, en Malaisie, ou au Mexique ;
- en blocs d'éclairage de sécurité en Australie, en France ou au Pérou ;
- dans les infrastructures numériques aux États-Unis, en Colombie ou aux Pays-Bas ;
- dans le domaine des UPS notamment au Brésil et en Turquie ;
- en protection modulaire au Brésil, au Chili, en Colombie, en France, en Inde ou en Pologne.

Le total des ventes des produits de Legrand bénéficiant d'une position de leader ou numéro 2 sur leurs marchés respectifs représente plus des deux tiers du chiffre d'affaires du Groupe en 2015, comme en 2014. Legrand considère que ce positionnement concurrentiel de premier plan en fait la référence des distributeurs, des installateurs électriques, des prescripteurs et des utilisateurs finaux et renforce la demande de ses produits.

#### ■ 2.2.1.3 UN PORTEFEUILLE DE MARQUES RENOMMÉES OFFRANT UNE GAMME COMPLÈTE DE PRODUITS ET SYSTÈMES

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

Legrand estime par ailleurs que son offre, qui comprend près de 230 000 références réparties dans plus de 80 familles de produits, est parmi les plus riches du marché.

Legrand commercialise ses produits :

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

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

- en France, *Legrand*, *Arnould*, *Cablofil*, *Intervox*, *Planet Watthom*, *Bticino*, *Sarlam*, *S2S*, *Zucchini*, *URA* et *Alpes Technologies* ;
- en Italie, *Bticino*, *Legrand*, *Zucchini*, *Cablofil* et *IME* ;
- dans la zone Reste de l'Europe, *Legrand*, *Bticino*, *Cablofil*, *Zucchini*, *Kontaktor*, *Electrak*, *Estep*, *Inform*, *Neat*, *Tynetec* et *Minkels* ;
- aux États-Unis et au Canada, *Legrand*, *C2G*, *Middle Atlantic Products*, *Raritan*, *Vantage* et *Wattstopper* ;
- dans la zone Reste du Monde, *Legrand*, *Bticino*, *Cablofil*, *Lorenzetti*, *HPM*, *HDL*, *SMS*, *Indo Asian*, *Numeric*, *Megapower*, *Daneva*, *TCL* et *Shidean*.

Le portefeuille de marques et de noms commerciaux de Legrand est protégé sur la plupart des marchés sur lesquels le Groupe opère. La protection accordée aux marques de Legrand repose sur leur enregistrement ou sur leur utilisation. Les marques font l'objet de dépôts nationaux, communautaires ou internationaux et sont enregistrées pour des durées variables généralement par période de 10 ans, sous réserve des lois conditionnant le maintien de la protection à une utilisation continue des marques.

En règle générale, Legrand n'accorde qu'exceptionnellement des licences sur ses marques à des tiers et exploite peu de licences portant sur des marques appartenant à des tiers.

#### 2.2.1.4 UN POSITIONNEMENT DE MARCHÉ ÉQUILIBRÉ

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

- le marché couvre la construction neuve et la rénovation de bâtiments, ce dernier segment étant moins sensible aux cycles que la construction neuve car nécessitant des investissements plus faibles et bénéficiant d'un flux d'activité récurrent (exigence d'une maintenance ou modernisation régulière). Legrand estime qu'environ 48 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés sur le marché de la rénovation en 2015 et que les activités dans la construction neuve ont représenté environ 52 % de son chiffre d'affaires en 2015 ;
- le marché se répartit en trois secteurs, selon les catégories de bâtiments et d'utilisateurs finaux : le secteur tertiaire qui est lui-même composé de nombreux verticaux dont les tendances d'activité peuvent être différentes (avec des bâtiments tels que les hôtels, les bureaux et les commerces ou encore les bâtiments publics comme les écoles ou les hôpitaux) dans lequel Legrand estime avoir réalisé 50 % de son chiffre d'affaires en 2015, le secteur résidentiel (43 % de son chiffre d'affaires en 2015) et le secteur industriel (7 % de son chiffre d'affaires en 2015), répondant chacun à une dynamique de croissance propre ;
- le marché se caractérise par une activité principalement de flux alimentée par une multitude de commandes de faible valeur contrairement aux industries plus dépendantes de grands projets privés ou publics. Le marché est donc principalement diffus et pérenne, moins sensible aux effets de cycle que ne le sont notamment les marchés de la haute et de la moyenne tension ou des infrastructures ;
- en outre certaines activités comme les nouveaux segments de marché (infrastructures numériques, efficacité énergétique, systèmes résidentiels et assistance à l'autonomie) sont davantage tirées par des évolutions technologiques, sociales et sociétales que par le marché de la construction ;
- enfin, une présence géographique fortement diversifiée limite la dépendance du Groupe à la performance particulière d'un ou plusieurs pays. Legrand dispose ainsi d'implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays et commercialise une large gamme de produits dans près de 180 pays.

(1) Selon une étude Ipsos de renommée menée en 2013 en France, Legrand est largement en tête des marques d'appareillage électrique avec un taux de notoriété spontanée de 34 %.

(2) Selon une étude ASTAREA de renommée menée en 2013 en Italie, Bticino est largement en tête des marques d'appareillage électrique avec un taux de notoriété spontanée de 34 %.

## 2.2.2 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance

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

### 2.2.2.1 DE NOMBREUSES INITIATIVES POUR SOUTENIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

La stratégie de croissance et de conquête de parts de marché de Legrand repose sur de nombreuses initiatives avec en particulier l'innovation au travers des lancements de produits nouveaux à plus forte valeur d'usage et des initiatives commerciales avec l'ouverture de *showrooms* ou de *concept stores*.

#### 2.2.2.1.1 L'innovation au cœur d'une politique volontariste et ciblée de recherche et développement

Legrand consacre chaque année 4 à 5 % de son chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> en moyenne à la recherche et développement.

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

- qualité, fiabilité et sécurité générale ;
- simplicité, facilité et rapidité d'installation ;
- fonctionnalités accrues des produits grâce notamment à l'utilisation de nouvelles technologies (communication, collecte et traitement de données, pilotage à distance etc.) ;
- interopérabilité et intégration dans l'offre de nombreuses nouvelles technologies permettant aux utilisateurs finaux de toujours bénéficier du choix technologique le plus large possible et adapté à leurs besoins ;
- capacité des lignes de produits de Legrand à fonctionner ensemble dans un système intégré ; et
- nouveaux designs.

#### Un savoir-faire reconnu en termes d'innovation

Legrand bénéficie d'une longue expérience reconnue en matière d'innovation et de développement de nouveaux produits créateurs de valeur pour sa chaîne économique. Ainsi, Legrand élargit régulièrement ses gammes à des produits à plus forte valeur ajoutée avec notamment l'utilisation de matériaux comme le cuir, le bois, l'acier ainsi qu'à des solutions nouvelles à fort contenu technologique, comme par exemple la prise média universelle, le disjoncteur à réarmement automatique, l'offre d'automatisme résidentiel *My Home* qui gère simultanément l'éclairage, la sécurité, le chauffage et la diffusion audio et

vidéo de façon simple et ergonomique dans les bâtiments résidentiels, l'écomètre permettant de mesurer et de suivre sur des outils mobiles l'énergie consommée dans les principaux usages, ou les commandes intégrant plusieurs technologies de communication comme le Zigbee. Par ailleurs Legrand poursuit le développement de son offre de produits connectés avec, dans le cadre de l'initiative Eliot, de nouvelles offres proposant des fonctions connectées comme la gamme d'interface utilisateur Valena Life en Europe ou l'offre Driver Manager à l'international, passerelle permettant d'assurer l'interopérabilité entre les systèmes résidentiels *My Home* et les systèmes développés par d'autres fabricants.

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

Le Groupe a par ailleurs développé une expertise particulière en termes d'efficacité énergétique afin de réduire les consommations d'énergie et l'impact environnemental des bâtiments avec en particulier les solutions de gestion d'éclairage, de mesure et de gestion des consommations ou des offres de protection dédiées aux équipements photovoltaïques (voir paragraphe 4.2.1.4 du présent document de référence pour plus de détails).

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

#### Un pilotage efficace des activités de recherche et développement

Les activités de recherche et développement sont sous la responsabilité des sept *Strategic Business Units* qui décident à l'échelle mondiale de l'allocation des projets aux différentes équipes réparties à travers le monde et sont aidées dans leur mission par la Direction innovation et systèmes qui a pour rôle de promouvoir et de coordonner la démarche d'innovation au sein du Groupe, de définir les grandes orientations technologiques et de s'assurer de la cohérence des technologies utilisées par les différentes *SBU*s (voir partie 2.3.2 du présent document de référence). Une part significative du travail de recherche et développement est réalisée en France, en Italie, aux États-Unis, en Chine mais également dans d'autres pays au plus près des marchés. Au 31 décembre 2015, plus de 2 100 salariés répartis dans environ 18 pays exerçaient une activité de recherche et développement, dont 30 % dans les nouvelles économies.

Plus généralement, près de 39 % des effectifs de recherche et développement sont en 2015 dédiés à l'électronique, aux logiciels et aux offres numériques.

Cette organisation mondiale permet au Groupe d'optimiser sa recherche et développement en concevant des produits partageant une même plate-forme, permettant, outre de rationaliser le nombre des composants et de réduire les coûts de production, de

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

mutualiser les coûts de développement et de consacrer davantage de ressources aux activités en forte croissance comme les systèmes numériques. D'autre part, Legrand anticipe le déploiement à l'international de ses produits dès leur conception. Le Groupe a mis en place une cinquantaine de « briques technologiques » couvrant les principales fonctions électroniques du Groupe. Une brique technologique, regroupe, pour une fonction électronique donnée comme par exemple la détection de présence ou la communication NFC <sup>(1)</sup>, les informations de conception, les *software* et *firmware* associés, les protocoles de test et de qualification et les processus de fabrication. Cette brique technologique est mise à la disposition de l'ensemble du Groupe et peut alors être utilisée par plusieurs équipes de développement. Ce travail de standardisation permet ainsi, à l'échelle du Groupe, de mutualiser les investissements de conception et d'augmenter, en développant le partage d'expérience, la qualité des produits.

### Un large portefeuille de brevets

Legrand détient plus de 3 700 brevets actifs dans plus de 70 pays, certains concernant la protection d'une même technologie ou la protection de technologies similaires sur plusieurs marchés. Legrand estime que son degré de dépendance à l'égard des brevets de tiers n'est pas significatif pour l'appréciation des perspectives de développement de son activité.

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

#### 2.2.2.1.2 Des initiatives commerciales innovantes

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

- de nombreuses formations aux installateurs électriques afin d'élargir leur savoir-faire et leurs connaissances des produits et systèmes Legrand ;
- des logiciels d'aide à la conception et au chiffrage d'installations pour les professionnels ;
- des dispositifs *marketing* et commerciaux innovants qui complètent les nombreux *showrooms* dont le Groupe dispose depuis de nombreuses années dans le monde entier. Ainsi Legrand a déployé depuis 2011 des *concept stores* comme « le Lab by Legrand » à Paris permettant de découvrir les offres d'interface utilisateur haut de gamme du Groupe, B Inspired à Bruxelles ou encore l'Experience Center de West Hartford aux États-Unis. Legrand continue d'innover en termes de services apportés aux clients, avec l'ouverture en 2014 et 2015 de Project Stores en France. Ce tout nouveau concept combine découverte des offres du Groupe en situation de fonctionnement dans un *showroom* interactif et connecté et formation à l'installation des solutions Legrand.

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

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

#### 2.2.2.2.1 Un marché fragmenté

Le marché accessible du Groupe, que Legrand estime à environ 90 milliards d'euros contre environ 50 milliards d'euros 10 ans plus tôt, demeure fortement fragmenté puisqu'environ 50 % du chiffre d'affaires mondial est réalisé par des entreprises de petite ou moyenne taille, souvent locales, dont la part de marché mondiale est généralement marginale. Avec une part du marché accessible mondial de plus de 5 % en 2015, Legrand est un des acteurs de référence du marché. La fragmentation du marché tient en partie aux différences de standards et de normes techniques applicables aux habitudes des utilisateurs finaux dans chaque pays et à la grande variété de l'offre de produits nécessaires pour réaliser une infrastructure électrique et numérique dans un bâtiment. L'harmonisation des normes pour rendre des produits utilisables à très large échelle a échoué en particulier au sein de l'Union européenne, en raison notamment de l'importance des investissements nécessaires au remplacement des réseaux électriques existants pour une valeur ajoutée limitée. En conséquence, une part significative du marché des produits et systèmes pour les infrastructures électriques et numériques du bâtiment reste traditionnellement détenue par des fabricants locaux de taille modeste, dont l'acquisition éventuelle peut représenter une opportunité de croissance pour Legrand. Enfin Legrand a pour objectif de poursuivre l'élargissement de son marché accessible qui devrait s'établir à plus de 100 milliards d'euros en 2020.

#### 2.2.2.2.2 Une expérience reconnue de croissance par acquisitions ciblées et autofinancées

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

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

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

La croissance par acquisitions ciblées et autofinancées fait ainsi pleinement partie du modèle de développement du Groupe qui, depuis 1954, a acquis et « arrimé » dans son périmètre près de 150 sociétés.

### 2.2.2.2.3 Discipline financière

Le rythme des acquisitions tient compte de la conjoncture économique.

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

- augmentent ses parts de marché locales ; et/ou

- élargissent sa gamme de produits et son portefeuille de technologies ; et/ou
- renforcent sa présence sur des marchés à fort potentiel de croissance ; et
- sont effectuées en moyenne en conformité avec ses critères financiers dont principalement :
  - un prix d'acquisition correspondant aux multiples de valorisation usuels comparés à ceux appliqués aux sociétés du même secteur ou des mêmes marchés,
  - un effet relatif sur le résultat net dès la première année de pleine consolidation,
  - un objectif de création de valeur (retour sur les capitaux investis supérieur au coût moyen pondéré du capital) au bout de trois à cinq ans.

## 2.2.3 - Un modèle économique rentable, autofinancé et créateur de valeur

### 2.2.3.1 UN MODÈLE BASÉ SUR UNE CROISSANCE RENTABLE

#### 2.2.3.1.1 Un marché caractérisé par des fondamentaux économiques solides

Le marché accessible de Legrand est globalement caractérisé par une absence relative de banalisation de l'offre et par une activité de flux très diffuse auprès de centaines de milliers d'électriciens. Ces installateurs électriques, prescripteurs ou utilisateurs finaux attachent beaucoup d'attention aux caractéristiques techniques des produits. Ainsi, par exemple, les installateurs électriques tendent à privilégier les produits leaders du marché assurant une mise en œuvre efficace (sécurité, qualité, fiabilité, facilité et rapidité d'installation) et offrant les qualités attendues par l'utilisateur final (fonctionnalité, esthétique et facilité d'usage). C'est une des raisons qui conduisent Legrand à investir 4 à 5 % de son chiffre d'affaires dans la recherche et développement chaque année et à assurer un flux régulier de nouveaux produits apportant esthétique et fonctionnalités nouvelles et répondant aux besoins des clients. En apportant ainsi toujours plus de valeur ajoutée à ses produits et solutions, Legrand renforce la loyauté des installateurs électriques, prescripteurs et utilisateurs finaux envers les marques du Groupe ce qui permet au Groupe de renforcer ses nombreuses positions de leader.

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

neuve (d'environ 6 à 7 % dans le cas d'un projet résidentiel par exemple) et les installateurs, compte tenu de la forte teneur en main d'œuvre de leurs coûts, sont à la recherche du meilleur rapport qualité/prix leur permettant une exécution efficace et en particulier une facilité et une rapidité d'installation.

En outre, Legrand a développé une certaine expertise en matière de *pricing* assurée par des *pricing managers* répartis dans le monde et responsables de la gestion des prix de ventes. Leur mission est de traduire en prix l'innovation apportée au marché par les produits Legrand et d'ajuster les prix de vente, par famille de produits voire par référence, en tenant compte en particulier des évolutions des cours des matières premières, du prix des composants, de l'inflation générale reçue par le Groupe et des conditions de marché. Plus généralement, l'ensemble des managers et financiers du Groupe ont été formés et sensibilisés à la gestion des prix. De façon historique, les prix de vente moyens de Legrand ont augmenté tous les ans au cours des vingt dernières années.

#### 2.2.3.1.2 Une rentabilité tirée par une amélioration permanente de la compétitivité

S'appuyant sur une organisation *Back Office* unique, efficace et réactive (voir paragraphe 2.3.2 du présent document de référence), Legrand recherche en permanence à améliorer sa compétitivité. Ainsi, en déployant notamment les meilleures pratiques industrielles dans ses unités de production et les concepts de plates-formes produits et de briques technologiques (voir paragraphe 2.2.2.1.1 du présent document de référence), Legrand optimise en continu sa base de coûts et ses capitaux employés. Une partie de ces gains est en particulier réinvestie dans la recherche et développement (notamment dans les

nombreuses initiatives liées aux nouvelles technologies) et dans les initiatives de *Front Office* visant à nourrir la croissance organique participant au concept d'autofinancement du développement du modèle économique de Legrand. Ainsi, les bénéfices de la transformation industrielle du Groupe permettent de financer les nombreuses initiatives en cours liées aux nouvelles technologies comme le démontre la maîtrise des ratios du Groupe en matière de R&D, d'investissements industriels et de besoin en fonds de roulement (voir paragraphe 2.2.3.2 du présent document de référence).

Plus globalement, l'amélioration continue de la compétitivité, combinée à la fois au levier opérationnel que procure la croissance du chiffre d'affaires dans un contexte économique favorable, mais également et principalement à de fortes positions commerciales (plus des deux tiers des ventes sont réalisées avec des positions de numéro un ou de numéro deux), permettent au Groupe de dégager un niveau de rentabilité élevé tout en consolidant année après année de nouvelles acquisitions dont les marges sont inférieures à celle du Groupe. Dans des conditions économiques moins 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.

Ainsi, la marge opérationnelle ajustée du Groupe s'est établie en moyenne à 16 % entre 2003 et 2009 et à près de 20 % entre 2010 et 2015.

### ■ 2.2.3.2 UNE GÉNÉRATION DE CASH FLOW LIBRE ÉLEVÉE

Combinant rentabilité élevée et maîtrise des capitaux employés (besoin en fonds de roulement et investissement industriel), le modèle économique de Legrand permet au Groupe de générer un *cash flow* libre élevé sur le long terme. Ainsi, la génération de *cash flow* libre s'établit à plus de 13 % du chiffre d'affaires au cours des dix dernières années ce qui permet au Groupe de bénéficier d'une flexibilité financière et opérationnelle significative pour autofinancer à 100 % le développement de son activité.

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

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

Sur ces bases, le Groupe considère être en mesure de générer dans la durée un niveau de *cash flow* libre normalisé (calculé sur la base d'un ratio constant de besoin en fonds de roulement total rapporté au chiffre d'affaires de 10 % à structure et taux de change constants) rapporté au chiffre d'affaires compris entre 12 et 13 %.

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

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

- des indicateurs de performance clés et synthétiques ;
- des processus solides organisés autour d'un dialogue de gestion permanent entre les managers pays et le Groupe ;
- des dirigeants et un encadrement responsabilisés, expérimentés et motivés, en particulier à travers une rémunération alignée avec les enjeux de création de valeur à court et long terme.

#### Des indicateurs de performance clés et synthétiques

Trois indicateurs clés de performance sont mesurés pour chaque manager de pays. Tout d'abord les parts de marché locales, famille de produits par famille de produits qui conditionnent la rentabilité. Ensuite le résultat économique net après impôts (NEPAT), qui est défini comme le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés et après prise en compte de la fiscalité. Enfin la performance RSE mesurée par l'avancement des priorités de la feuille de route.

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

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

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

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

Les membres de l'équipe dirigeante du Groupe ont, en moyenne, une vingtaine d'années d'expérience dans l'industrie des infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Leur

01

02

02 03

04

05

06

07

08

09

T

A

expérience et leur implication ont permis de créer et de maintenir une culture d'entreprise unique qui inspire et récompense le talent et l'initiative. L'influence de l'équipe dirigeante permet à Legrand de continuer à se développer tout en maintenant une performance financière élevée.

Les pays sont dirigés par des managers qui sont des entrepreneurs. Le *management* et le dialogue de gestion entre les pays et le Groupe reposent sur une forte responsabilisation des managers locaux qui sont incités à créer de la valeur dans la durée. Le Groupe a également mis en place des plans d'intéressement à long terme à la performance du Groupe concernant environ 1 800 bénéficiaires en 2015 dans le but d'encourager la création de valeur dans la durée et de fidéliser plus largement son encadrement (voir paragraphes 4.4.3.1, 7.2 et 7.3 du présent document de référence). En ce qui concerne les managers clés du Groupe, ce dispositif peut prendre la forme par

exemple d'unités de performance future (voir paragraphe 6.2.1.1 du présent document de référence) faisant l'objet d'un versement en numéraire ou d'actions de performance. Ce système dont l'attribution définitive est dépendante de conditions de performance future a une maturité de 4 ou 5 ans renforçant ainsi l'intérêt des managers clés à créer de la valeur dans la durée.

Par ailleurs, les dirigeants, principaux managers du Groupe en activité ou retraités et les salariés détiennent une participation de 4,05 % du capital de la Société au 31 décembre 2015.

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

Sur la période 2006-2015, les capitaux employés <sup>(1)</sup> du Groupe ont augmenté uniquement d'environ 3 % par an, alors que le résultat net par action était lui en hausse de plus de 8 % par an sur cette même période.

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

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

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

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

■ Le *Back Office*, généralement organisé sur une base centralisée, comprend une Direction des opérations, responsable de l'innovation et de la recherche et développement, de la production, des achats et de la *supply chain*, et des Directions fonctionnelles (stratégie et développement, finance, ressources humaines). Cette organisation a en particulier pour objectifs, à l'échelle du Groupe, de définir la stratégie, d'optimiser l'organisation industrielle, d'accélérer le développement de produits nouveaux, de maintenir les capitaux employés sous contrôle et d'adapter les ressources du Groupe à l'activité.

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

## 2.3.1 - Front Office

La relation de Legrand avec les distributeurs généralistes et spécialisés (informatique, VDI, web, etc.), les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux constitue une priorité stratégique pour le Groupe. Legrand étend la couverture commerciale de l'ensemble de ses marchés en donnant la priorité aux domaines offrant de forts potentiels de croissance à long terme, tels que les nouvelles économies et les nouveaux segments de marché.

### ■ 2.3.1.1 MISSIONS ET RESPONSABILITÉS DU FRONT OFFICE

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

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

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

### ■ 2.3.1.2 UNE CHAÎNE ÉCONOMIQUE ADAPTÉE AU MARCHÉ DE FLUX

Dans le cadre de son activité, Legrand dispose de nombreux canaux d'accès à un marché composé de nombreux utilisateurs : les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux.

- Les distributeurs de Legrand sont les distributeurs de matériels et équipements électriques et numériques. Il peut s'agir de distributeurs généralistes, le canal de distribution de référence des produits Legrand car il offre une expertise très large et une couverture de marché unique, ou de distributeurs spécialisés dans certains domaines (informatique, VDI etc.) ou encore de nouveaux canaux de distribution spécifiques comme l'e-commerce. Les ventes aux distributeurs généralistes et spécialisés représentaient la grande majorité du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015. Les relations de Legrand avec ses distributeurs sont généralement régies par des conditions générales de vente spécifiques à chaque marché local.
- Les installateurs électriques sont les professionnels ou les particuliers qui achètent, installent et utilisent les produits de Legrand. La catégorie des professionnels comprend les électriciens, les entrepreneurs, les tableautiers et les

sociétés industrielles et commerciales ayant une activité liée à l'installation de produits et systèmes électriques. Ils sont par ailleurs très souvent prescripteurs des produits du Groupe.

- Les autres prescripteurs sont les architectes, les décorateurs et les bureaux d'études qui alimentent la demande des produits de Legrand en recommandant leur installation aux utilisateurs finaux ou en les prescrivant dans la conception de certains projets de construction.
- Les utilisateurs finaux sont les personnes qui utilisent les produits de Legrand dans l'environnement dans lequel ceux-ci sont installés ou utilisés.

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

### ■ 2.3.1.3 UNE STRATÉGIE DE « PUSH AND PULL »

Les ventes et le *marketing* sont sous la responsabilité du *Front Office*, dont l'effectif représentait 19 % de l'effectif total de Legrand en 2015 (voir paragraphe 4.6.2.2 du présent document de référence). Les efforts *marketing* sont dirigés vers chaque échelon de la chaîne de distribution (les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux) selon la stratégie dite « *push and pull* » dont l'objectif est décrit ci-dessous. Ils visent notamment à fournir aux acteurs du marché, en accompagnement des ventes, des informations, des formations et divers autres services pour l'ensemble des gammes de produits et systèmes du Groupe. Legrand considère que faciliter l'accès et l'utilisation de ses produits aux distributeurs, aux installateurs électriques et aux utilisateurs finaux permet de créer une fidélité importante à l'égard de ses produits et marques et de générer une demande pour ses produits et systèmes à chaque échelon de la chaîne de distribution.

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

Dans le cadre de la stratégie *push*, Legrand maintient des relations étroites avec les distributeurs de matériel électrique en se concentrant sur la disponibilité des produits et les livraisons dans les délais ainsi qu'en simplifiant et en accélérant les commandes, le stockage et l'expédition des produits. La stratégie *push* repose

01

02

02 03

04

05

06

07

08

09

T

A

également sur la fourniture d'un catalogue couvrant l'ensemble des besoins des installateurs et incluant des produits nouveaux et innovants. En outre, Legrand facilite l'accès et l'utilisation de son catalogue par une mise à disposition d'une version électronique, la standardisation de la taille et de l'apparence des emballages ainsi que par l'introduction de prestations innovantes telles que des livraisons pré-triées.

La stratégie *push* de Legrand comprend notamment :

- **des stocks prioritaires.** En France, de nombreux distributeurs ont accepté de constituer des stocks permanents pour certains produits prioritaires de Legrand. En retour, Legrand assure autant le stockage de produits finis non-prioritaires qu'une organisation de la production agile et réactive qui lui permet de satisfaire rapidement les commandes des distributeurs. En cas d'urgence, les produits qui ne sont pas stockés par les distributeurs peuvent être livrés dans un délai de 24 à 48 heures partout en France grâce au service « Dispo-Express » ;
- **la gestion des stocks.** Aux États-Unis, Wiremold et Legrand Data Communications, filiales du Groupe, ont quotidiennement accès aux situations de stocks de certains de leurs principaux distributeurs. Si les niveaux de stocks tombent en dessous d'un seuil prédéfini, de nouveaux stocks sont préparés et expédiés immédiatement ;
- **la réalisation d'un tri intelligent.** Afin d'optimiser la chaîne logistique, Legrand pré-trie ses produits avant de les expédier vers les distributeurs de matériel électrique en France, anticipant ainsi les étapes que ces derniers devront suivre pour livrer les produits à leurs agences et à leurs clients. Cette prestation à valeur ajoutée destinée aux flux plus importants réduit les opérations de préparation auxquelles les distributeurs doivent eux-mêmes procéder, diminue les erreurs d'expédition et réduit les coûts de manutention, ce qui confère à Legrand un avantage concurrentiel apprécié par ses clients ;
- **la mise en place d'un réseau logistique international.** Legrand gère sa distribution internationale via des plates-formes logistiques à partir desquelles sont expédiés ses produits. En réduisant la distance entre les produits et les clients, Legrand améliore les services fournis et réduit significativement ses délais de livraison. Legrand a ainsi réalisé l'installation de plates-formes logistiques en Asie, au Moyen-Orient et en Europe de l'Est. Ces plates-formes et de nombreux magasins de filiales sont connectés au sein d'un réseau unique qui permet une synchronisation quotidienne de leurs stocks. Par ailleurs, l'utilisation des plates-formes logistiques permet de densifier une partie des transports et ainsi de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> dans une optique de respect de l'environnement.

Legrand bénéficie de relations commerciales fortes et de longue durée avec ses distributeurs de matériel électrique, en particulier avec ses deux distributeurs les plus importants, les groupes de distribution de produits électriques Sonepar et Rexel. En 2015 les ventes à Sonepar et Rexel ont représenté approximativement 22 % 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 2015. Parmi les autres principaux clients de Legrand comptent notamment CED, Partelec, SOCODA, Comet, FinDea, Sacchi, Graybar, Wesco, Home Depot, Anixter, Lowe's et Bunnings.

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

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

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

Legrand propose des formations aux distributeurs et aux installateurs électriques locaux notamment dans ses centres de formation internationaux Innoval situés à Limoges, Lyon et Paris en France, mais aussi au Moyen Orient, ou encore en Amérique du Sud. Au total, ce sont 15 centres de formation à travers le monde qui accueillent et forment les acteurs de la filière électrique. Ces formations visent à élargir le savoir-faire et l'offre de services des installateurs électriques en les familiarisant avec les dernières innovations et les méthodes d'installation du Groupe. Les centres de formation Innoval en France proposent ainsi plus de 50 stages pratiques dans des domaines variés qui vont de la domotique, du câblage des armoires électriques et des câblages fibres optiques, à l'installation des systèmes d'éclairage de sécurité ou la formation aux réglementations et normes techniques en vigueur. En 2015, les centres Innoval ont accueilli 4 000 clients en visite et près de 6 100 stagiaires en formation. En outre, Legrand organise des formations locales dans de nombreux pays et notamment en Italie, au Brésil, au Royaume-Uni ou encore au Chili et à Dubaï.

Plus généralement, Legrand utilise également les nouvelles technologies de communication et de formation et met ainsi en place de multiples dispositifs de formation en ligne, en particulier des modules d'auto-formation (e-learning) et des classes virtuelles. Au total, le nombre cumulé de clients formés dans le monde en 2014 et 2015 est de plus de 260 000.

Par ailleurs, Legrand propose différents logiciels pour aider les professionnels au quotidien en fonction de leur activité (des architectes aux artisans électriciens) ou de la typologie des chantiers. Parmi les principaux logiciels professionnels proposés par le Groupe, XLPro<sup>3</sup> destiné aux concepteurs et réalisateurs de tableaux de distribution de puissance, permet de concevoir la distribution et l'implantation des tableaux, de visualiser et de chiffrer l'ensemble du projet, LCS Pro<sup>2</sup> permet la configuration de baies de brassage Voix-Données-Images, et illiPro, adapté au résidentiel et au tertiaire, permet de réaliser une étude d'installation électrique complète de façon rapide en sélectionnant les produits pièce par pièce.

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

Enfin, Legrand propose des applications pour tablettes et smartphones (dont notamment l'e-catalogue pour iPhone, Ma Maison Céliane, My Home Guide Technique, ou Drivia/XL<sup>3</sup>) facilitant la recherche d'informations concernant les produits, la configuration et le chiffrage de l'installation électrique.

Legrand effectue la promotion de ses produits notamment par l'intermédiaire d'initiatives *marketing* orientées vers les installateurs électriques. Legrand cherche également à stimuler la demande auprès des utilisateurs finaux grâce à une promotion active de ses produits à travers des campagnes publicitaires et des actions commerciales ciblées mettant en avant l'esthétique et les fonctionnalités de ses produits. Dans ce cadre, Legrand a notamment mis en place ces dernières années des dispositifs *marketing* et commerciaux innovants : le « Lab by Legrand » à

Paris qui permet aux particuliers, architectes, décorateurs, distributeurs ou encore entreprises électriques de découvrir de manière originale les offres d'interface utilisateur haut de gamme proposées par le Groupe, le *concept store* multimarques (Legrand, Bticino, Vantage) « B inspired » à Bruxelles, l'« Experience Center » de West Hartford aux États-Unis qui invite le visiteur à entrer dans un univers unique d'innovation et de design. Enfin Legrand développe également sa relation avec les utilisateurs finaux en renforçant en permanence sa présence sur les réseaux sociaux et de manière plus générale sur Internet notamment au travers de son site institutionnel [www.legrand.com](http://www.legrand.com) et de sites Internet en langue locale dans la plupart des pays où le Groupe est implanté. Ainsi, en 2015 les sites du Groupe ont totalisé presque 96 millions de pages vues et les vidéos Legrand sur YouTube ont totalisé plus de 20 millions de vues.

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

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

## 2.3.2 - Back Office

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

Depuis le premier semestre 2014, Legrand a rassemblé sous une responsabilité unique l'ensemble du *Back Office* industriel du Groupe en créant une Direction des opérations avec trois priorités :

- renforcer la focalisation sur les domaines d'activité stratégiques du Groupe avec la mise en place de sept *SBU*s – *Strategic*

*Business Units* – en charge de la recherche et développement et de la production ;

- renforcer le pilotage de la productivité avec la constitution d'une Direction performance des opérations ; et
- améliorer l'efficacité de la *supply chain* et des achats en les rapprochant des opérations.

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

01

02

02 03

04

05

06

07

08

09

T

A

## ■ STRATEGIC BUSINESS UNITS

En raison de la relation étroite entre la production et la technologie utilisée, les activités de production et de développement de produits de Legrand sont organisées en sept *Strategic Business Units (SBUs)* regroupant l'expertise spécifique aux processus industriels de fabrication des produits et alignées sur la structure locale des marchés du Groupe :

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

Les *Strategic Business Units* ont pour objectifs :

- de garantir le meilleur service au client ainsi qu'une qualité optimale des produits ;
- d'assurer le *marketing* de l'offre et le développement de nouveaux produits ;
- de définir et mettre en œuvre les projets industriels en lien avec le développement commercial ;
- d'améliorer en permanence les prix de revient ; et
- de gérer les capitaux employés et en particulier les investissements et les stocks.

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

- intégrant ces critères dès la conception des produits avec notamment le déploiement des plates-formes produits et des briques technologiques (voir paragraphe 2.2.2.1.1 du présent document de référence). Les plates-formes permettent notamment de réduire significativement le temps de développement, le nombre de composants utilisés et d'augmenter le taux d'utilisation des équipements. Le concept de plate-formes, initialement déployé pour les interfaces utilisateur, est en cours de déploiement dans d'autres familles de produits comme l'éclairage de sécurité, les *UPS* ou encore le cheminement de câbles plastique. Les briques technologiques permettent quant à elle de mutualiser les investissements de conception et d'augmenter, en développant le partage d'expérience, la qualité des produits ;
- rationalisant et optimisant les sites industriels ;
- spécialisant certains sites par ligne de produits ou par technologie pour atteindre une taille critique et éviter la dispersion des moyens et des compétences ;
- appliquant de manière systématique à tout nouveau projet une approche « *make or buy* » afin de décider entre l'investissement

dans de nouveaux actifs de production ou le recours à la sous-traitance et ainsi gagner en flexibilité et adaptabilité tout en réduisant les capitaux employés ; et

- déployant les meilleures pratiques industrielles dans les unités de production visant à optimiser la productivité et les capitaux employés.

Plus généralement, le Groupe cherche à optimiser en permanence ses structures de dépenses et réduire son impact sur l'environnement en particulier en fabriquant au plus proche des zones de commercialisation des produits (cette fabrication locale au plus près des marchés se traduit notamment par un quasi équilibre global en devises entre base de chiffre d'affaires et base de coûts).

## ■ INNOVATION ET SYSTÈMES

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

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

## ■ ACHATS

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

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

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

- globalisation des achats pour l'ensemble du Groupe ;
- achat des matières premières et composants dans des pays où les coûts sont moindres ; et
- optimisation continue des spécifications des matières premières et composants.

■ LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN

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

À cet effet, les temps de cycle (approvisionnement, production et distribution) sont pris en compte et anticipés dès la conception de produits nouveaux afin d'opter pour les solutions qui optimisent la qualité de service pour le client (disponibilité des produits) et les coûts.

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

Cette approche s'appuie sur des outils et des *process* dédiés :

- Les sites de distribution sont connectés à un outil de gestion central de la distribution, de type *Distribution Ressources*

*Planning* (DRP), qui enregistre chaque nuit les stocks de chaque filiale, leurs prévisions et les commandes des clients locaux pour planifier l'approvisionnement au niveau mondial, et optimiser ainsi le niveau de stock de produits finis.

- Les sites industriels utilisent des outils de planification performants basés sur le concept du *Manufacturing Resource Planning*. Il s'agit d'organiser les plans de charges et les plans d'approvisionnement pour un meilleur équilibre entre besoins et ressources.

- Le *Kanban* et les flux tirés sont progressivement déployés tout au long de la chaîne de valeur : approvisionnement et sous-traitance, fabrication et échanges intersites.

Ce dispositif a permis à Legrand de réduire le ratio de valeur des stocks rapportée au chiffre d'affaires consolidé d'un niveau de près de 17 % en moyenne entre 1990 et 2002 à environ 14 % en moyenne entre 2003 et 2015 et de garantir un service de grande qualité à ses distributeurs, aussi bien en termes de disponibilité, que de flexibilité, rapidité et adaptabilité.

## 2.4 - AUTRES INFORMATIONS

### 2.4.1 - Fournisseurs et matières premières

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

En 2015, les principales matières premières utilisées pour la fabrication des produits Legrand sont :

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

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

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

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

Le tableau ci-dessous présente la part relative en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des achats de matières premières et de composants pour les exercices 2014 et 2015 :

(% du chiffre d'affaires consolidé)	2015	2014
Matières premières	9,7 %	9,6 %
Composants	23,1 %	23,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>32,8 %</b>	<b>32,7 %</b>

## 2.4.2 - Propriétés immobilières, usines et équipements

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

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

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

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

Site ou filiale	Taille (en milliers de m <sup>2</sup> )	Activité principale	Localisation
<b>France</b>			
Legrand Limoges	194	Siège social/Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Limoges et sa région
Autres sites français	270	Production/Services administratifs/ Distribution	Malaunay, Fontaine-le-bourg, Sillé-le-Guillaume, Senlis, Saint-Marcellin, Antibes, Strasbourg, Bagnolet, Pantin, Montbard, Pau, Lagord, Pont à Mousson, Belhomert
Verneuil	90	Stockage	Verneuil-en-Halatte
<b>Italie</b>			
Bticino Italie, IME	235	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Varèse, Erba, Naples, Bergame, Tradate, Ospedaletto, Alessandria, Reggio nell'Emilia, Corsico
<b>Portugal</b>			
Legrand Electrica	25	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Carcavelos
<b>Royaume-Uni</b>			
Legrand Electric	30	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Scarborough, West Bromwich, Consett, Blyth
<b>Espagne</b>			
Legrand España	30	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Madrid, Barcelone, Pampelune
<b>Pologne</b>			
Legrand Polska	34	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Zabkovic
<b>Hongrie</b>			
Legrand Zrt	30	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Szentes

Site ou filiale	Taille (en milliers de m <sup>2</sup> )	Activité principale	Localisation
<b>Allemagne</b>			
Legrand-Bticino	15	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Soest
<b>États-Unis et Canada</b>			
The Wiremold Company, Ortronics Inc., Pass & Seymour Inc., Vantage, TWS, OnQ, Middle Atlantic Products, Electrorack, Nuvo, Lastar, Raritan	208	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	West Hartford, Mascoutah, Rancho Cucamonga, Concord, Fort Mill, Fairfield, Anaheim, Hickory, Dayton, Somerset
<b>Mexique</b>			
Bticino de Mexico	46	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Queretaro, Tijuana
<b>Brésil</b>			
Legrand Brazil, Cemar, HDL, SMS, Daneva	80	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Caxias do Sul, Manaus, Sao Paulo, Aracaju, Vila Varela
<b>Colombie</b>			
Legrand Colombia	15	Production/Services administratifs/Stockage	Bogota
<b>Chine</b>			
Rocom, Legrand Beijing, TCL, Legrand, Shidean, Raritan	120	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Dongguan, Beijing, Huizhou, Shenzhen, Wuxi
<b>Russie</b>			
Kontaktor, Firelec	100	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Oulyanovsk, Moscou
<b>Australie et Nouvelle-Zélande</b>			
HPM	40	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Sydney, Melbourne
<b>Inde</b>			
Legrand India, Indo Asian Switchgear, Numeric UPS, Adlec Power	105	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Jalgaon, Nashik, Sinnar, Mumbai, Noida, Murthal, Haridwar, Chennai, Pondichéry, Jhajar
<b>Malaisie</b>			
Megapower, SJ Manufacturing	16	Production/Services administratifs/Stockage	Seri Kembangan, Shah Alam
<b>Pays-Bas</b>			
Legrand Nederland, Aegide	40	Production/Services administratifs/Stockage	Boxtel, Veghel
<b>Égypte</b>			
EMB Egypt	10	Production/Distribution/Services administratifs	Sadat city
<b>Turquie</b>			
Legrand Elektrik, Estap, Inform	46	Production/Services administratifs/Stockage	Gebze, Istanbul
<b>Arabie saoudite</b>			
Seico	15	Production/Services administratifs/Stockage	Jeddah

01

02

02 03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 2.4.3 - Information par zones géographiques

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

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.3.2.9 du présent document de référence pour le détail de l'évolution de l'activité par zone géographique au cours des deux dernières années et au paragraphe 4.6.2.2 du présent document de référence pour la répartition des effectifs moyens du Groupe par zone géographique et par catégorie (*Front Office* et *Back Office*).

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

## 2.4.4 - Concurrents

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

- les divisions de grandes sociétés multinationales qui concurrencent Legrand sur de nombreux marchés nationaux, sur tout ou partie de l'offre produits de Legrand, telles que ABB, Eaton, General Electric, Honeywell, Panasonic, Schneider Electric, Siemens ;
- des sociétés spécialisées intervenant sur une ou deux familles de produits telles que CommScope et Belden (câblage structuré Voix-Données-Images), Aiphone et Urmet (portiers), Crestron et Nortek (systèmes résidentiels), Lutron (contrôle d'éclairage), Obo Bettermann et Niedax (cheminement de câbles), Panduit (VDI et cheminement de câbles), Tyco (CCTV), Emerson (UPS) ; et
- des sociétés multi-spécialistes telles que, Hager en Allemagne et en France, Gewiss et Vimar en Italie, Niko en Belgique, Gira en Allemagne, Simon en Espagne, Leviton et Hubbell aux États-Unis et au Canada, Chint en Chine.

# FACTEURS DE RISQUE

# 03

<b>3.1 - RISQUES STRATÉGIQUES</b>	<b>39</b>
<b>3.2 - RISQUES OPÉRATIONNELS</b>	<b>42</b>
<b>3.3 - RISQUES RÉPUTATIONNELS ET DE CONFORMITÉ</b>	<b>45</b>
<b>3.4 - RISQUES FINANCIERS</b>	<b>48</b>
<b>3.5 - ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES</b>	<b>50</b>
<b>3.6 - RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>51</b>
<b>3.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE</b>	<b>58</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

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

L'ensemble des risques et menaces identifiés sont régulièrement analysés dans le cadre de la démarche de gestion des risques présentée dans le rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne (voir paragraphe 3.6.2 du présent document de référence).

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

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place
<b>Risques stratégiques</b>	
Conjoncture économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Présence mondiale</li> <li>■ Diversité sectorielle de l'offre et nouvelles activités en croissance</li> <li>■ Suivi de l'activité et de la rentabilité par zone géographique</li> </ul>
Environnement concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veille de marché</li> <li>■ Investissement en recherche et développement et <i>marketing</i></li> <li>■ Maîtrise des coûts</li> <li>■ Gestion des prix de ventes</li> <li>■ Développement du e-commerce</li> </ul>
Rupture technologie et transformation digitale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Chief Digital Officer</i> (stratégie digitale)</li> <li>■ Équipe dédiée Innovation et Systèmes</li> <li>■ Programme Eliot</li> <li>■ Programme d'innovations transverses</li> <li>■ Partenariats stratégiques</li> </ul>
Croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Équipe dédiée aux acquisitions</li> <li>■ Processus rigoureux de <i>due-diligence</i> faisant appel à des cabinets de renommée internationale</li> <li>■ Dispositif d'arrimage éprouvé, intégrant des compétences multidisciplinaires</li> </ul>
Propriété intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Département dédié et réseau de correspondants</li> <li>■ Appel ponctuel à des experts</li> <li>■ Utilisation de cabinets de conseils de renommée internationale</li> </ul>
<b>Risques opérationnels</b>	
Qualité et sécurité des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique qualité</li> <li>■ Processus de gestion des insatisfactions clients</li> <li>■ Enquêtes de satisfaction</li> <li>■ Procédure de gestion des rappels de marché</li> </ul>
Continuité d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concentration limitée des activités industrielles</li> <li>■ Investissements réguliers en modernisation et en maintenance du dispositif industriel</li> <li>■ Plans de continuité de l'activité et de gestion des crises</li> <li>■ Audits externes</li> <li>■ Programme mondial d'assurance des risques dommage et perte d'exploitation</li> </ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Démarche systématique de qualification des fournisseurs</li> <li>■ Politique d'achats responsables - Labellisation « Relations Fournisseurs Responsables »</li> <li>■ Stratégie de multi-sourcing</li> <li>■ Démarche d'analyse et de réduction du risque fournisseur (interdépendance, fragilité financière, risques relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)</li> <li>■ Stratégie de stockage de sécurité ou sécurisation des approvisionnements par clauses spécifiques dans les contrats</li> </ul>
Coût des matières et composants	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Surveillance de marché</li> <li>■ Globalisation des achats</li> <li>■ Analyse de sensibilité au coût des matières premières</li> </ul>
Talents et compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Processus de gestion des talents</li> <li>■ Mécanismes de motivation et de fidélisation des collaborateurs clés</li> <li>■ Accompagnement à l'intégration des nouveaux salariés</li> <li>■ Surveillance d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs <i>via</i> un reporting dédié</li> </ul>

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place
Continuité et sécurité des systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Charte sur la sécurité informatique</li> <li>■ Investissements et maintenance des infrastructures et des applications</li> <li>■ Dispositifs visant à assurer la disponibilité des systèmes d'information</li> <li>■ Audits de sécurité des systèmes d'information</li> </ul>
<b>Risques réputationnels et de conformité</b>	
Respect des réglementations et des normes locales ou internationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fonction dédiée à la veille réglementaire et à la normalisation</li> <li>■ Programme de conformité Groupe</li> <li>■ Recours à des experts externes</li> </ul>
Respect de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Département dédié et réseau de correspondants</li> <li>■ Axe « Limiter notre impact sur l'environnement » de la feuille de route RSE 2014-2018</li> <li>■ Démarche de certification ISO 14001, ISO 50001 et audits environnementaux</li> <li>■ Reporting environnemental conforme à Grenelle 2 et Global Reporting Index</li> <li>■ Intégration des nouvelles acquisitions entre 1 et 3 ans</li> </ul>
Contrôle interne et non-conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Équipe d'audit interne Groupe</li> <li>■ Référentiel de contrôle interne et dispositif d'auto-évaluation</li> <li>■ Programme de conformité Groupe</li> <li>■ Reporting systématique des fraudes</li> </ul>
<b>Risques financiers</b>	
Risques de financement et de trésorerie	
Risques de contrepartie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suivi régulier de la notation financière des contreparties</li> </ul>
Risque de liquidité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suivi régulier de l'échéancier de remboursement de la dette</li> <li>■ <i>Headroom</i> mobilisable</li> </ul>
Risques de marché : taux et change	
Risque de taux	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dette à taux majoritairement fixe</li> </ul>
Risque de change	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Couverture « naturelle » des risques de change</li> </ul>
Risque crédit client	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reporting spécifique sur les en-cours clients</li> <li>■ Programme d'assurance risque crédit</li> </ul>
Risques liés aux litiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procédure de revue des litiges significatifs</li> </ul>

01  
02  
03  
04  
03  
05  
06  
07  
08  
09  
T  
A

## 3.1 - RISQUES STRATÉGIQUES

### Conjoncture économique globale et sectorielle

L'activité de Legrand pourrait être affectée par des changements de conjoncture économique générale ou locale, et par l'évolution des secteurs dans lesquels évolue le Groupe. Les ventes des produits de Legrand dépendent principalement de la demande des installateurs électriques et numériques et des entreprises du bâtiment. Cette demande est essentiellement fonction du niveau d'activité des secteurs de la rénovation et de la construction neuve des bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels. À des degrés divers, le niveau d'activité dans ces secteurs est sensible aux fluctuations de la situation économique générale et locale. L'impact de ces variations peut fluctuer dans le temps ou dans

son importance selon les marchés et zones géographiques où Legrand opère. Comme il est d'usage dans son secteur d'activité, Legrand ne dispose pas d'un carnet de commandes lui permettant d'estimer précisément le volume des demandes futures pour ses produits. En cas de baisse des volumes de ventes ou de pression sur les prix, la rentabilité de Legrand pourrait être affectée.

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

La présence de Legrand, répartie sur les principaux marchés du monde, permet de limiter les impacts de la dégradation conjoncturelle de certaines zones géographiques.

La répartition globalement équilibrée des activités entre les secteurs de la construction résidentielle et tertiaire, ainsi qu'entre les activités de construction neuve et de rénovation permet de limiter ces risques.

Par ailleurs, les nouvelles activités du Groupe, dont les évolutions sont tirées par des tendances de fond sociétales et technologiques, permettent également de limiter ce risque.

Enfin, afin d'anticiper au mieux ces risques, le Groupe suit de manière détaillée et permanente l'évolution de l'activité et la rentabilité en liaison avec les responsables locaux (voir paragraphe 2.2.3.3 du présent document de référence).

## Environnement concurrentiel

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

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

Certains concurrents pourraient quant à eux bénéficier d'une meilleure connaissance des marchés nationaux et de leurs relations de longue date avec les installateurs électriques et, ainsi, profiter d'un avantage concurrentiel. En outre, dans le cadre de l'évolution du marché des produits de Legrand vers

des systèmes combinant des équipements traditionnels et des systèmes informatisés, l'augmentation de la concurrence liée à de nouveaux entrants sur le marché pourrait conduire à une baisse des ventes, une perte de parts de marché sur les marchés concernés ou encore une augmentation des coûts du Groupe, du fait de dépenses commerciales et de marketing ou des frais de recherche et développement sur les marchés et produits concernés qui seraient à engager.

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

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

Legrand, conscient de ces risques, engage des efforts soutenus en matière de veille de marché, de positionnement de ses marques, de gestion active du mix produit, de gestion des prix de ventes, de recherche et développement et de *marketing*, et de développement de nouveaux canaux de distribution afin d'augmenter la valeur ajoutée de ses produits tout en maîtrisant ses coûts, et de préserver ou développer ses parts de marché. (voir paragraphes 2.2.2.1 et 2.3.3 du présent document de référence).

## Rupture technologie et transformation digitale

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

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, en 2015, un *Chief Digital Officer* a été nommé et le programme Eliot <sup>(1)</sup> a été lancé pour accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre du Groupe.

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

Par ailleurs, une Direction innovation et systèmes, travaillant de manière transverse avec les différentes *Strategic Business Units (SBUs)* du Groupe, exerce un rôle de veille sur les tendances technologiques lui permettant de définir les orientations technologiques du Groupe, en particulier en matière d'innovation. (voir chapitre 2)

En outre, chaque *Strategic Business Unit (SBU)* analyse de manière permanente les produits, les technologies et les marchés en présence. Un programme d'innovation transverse, organisé autour de 6 thèmes clefs, structure les projets menés par chaque *SBU* (Économies d'énergies, interopérabilité, solutions

connectées...). Les dépenses de recherche et développement représentent entre 4 % et 5 % du chiffre d'affaires du Groupe chaque année, la part dédiée aux technologies électroniques et digitales étant en croissance depuis de nombreuses années.

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

## Croissance externe

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

Une équipe dédiée aux acquisitions au sein de la Direction de la stratégie et du développement coordonne à la fois les actions de détection des cibles en liaison avec les responsables pays du Groupe et les processus d'acquisition avec les fonctions centrales – finance, juridique, industriel, logistique, marketing (voir paragraphe 2.2.2.2 du présent document de référence). Préalablement à tout projet d'acquisition, le Groupe procède à des audits et due diligence, en s'appuyant le cas échéant sur des conseils extérieurs, afin de procéder à des vérifications approfondies de la situation de l'entreprise cible. Tout projet d'acquisition fait l'objet, à chaque stade important de l'opération et selon un processus formalisé, de revues et de validations

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

Enfin, ces acquisitions entraînent, lors de leur première consolidation, la comptabilisation de valeurs de *goodwill* ou de marques qui peuvent être significatives. Une revue annuelle de la valeur de ces actifs incorporels est effectuée (voir note 3.2 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du présent document de référence). Une baisse significative du résultat de ces sociétés pourrait entraîner la constatation d'une perte de valeur pouvant avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière et les résultats de Legrand. Les hypothèses de calcul des tests de dépréciation des écarts d'acquisition ont été retenues en tenant compte de l'évolution connue et prévisible des ventes et des résultats par unité génératrice de trésorerie (UGT) à la date du calcul. D'une année à l'autre, les taux d'actualisation peuvent varier en fonction des conditions de marché (prime de risque, taux d'intérêts,...). Comme précisé à la note 3.2 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du présent document de référence, et de même que les années précédentes, Legrand n'a constaté aucune perte de valeur liée au *goodwill* au cours de l'exercice 2015. Les paramètres relatifs aux tests de dépréciation des valeurs de *goodwill* sont repris dans cette même note, qui présente également une analyse de sensibilité des principaux paramètres.

01

02

03

04

03

05

06

07

08

09

T

A

## Risques liés à la propriété intellectuelle

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

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

Afin de minimiser ces risques, Legrand apporte une attention particulière à la gestion de la propriété intellectuelle en s'appuyant sur une équipe dédiée au sein de la Direction de la stratégie et du développement du Groupe. Cette dernière est en particulier en

charge du suivi des brevets, des modèles, des marques et des noms de domaines ainsi que de la lutte contre la contrefaçon et des démarches conjointes avec les autres acteurs du marché au sein d'organismes professionnels (GIMELEC, IGNES, ASEC, etc.).

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

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

Les marques et brevets sont portés à l'actif pour un montant de total de 1 668 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2015, contre 1 677,1 millions d'euros au 31 décembre 2014.

## 3.2 - RISQUES OPÉRATIONNELS

### Qualité et sécurité des produits

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

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

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

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

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

Comme explicité dans le paragraphe 4.2.1.2 du présent document de référence, « Assurer la sécurité des utilisateurs de matériel électrique » est un des enjeux RSE du Groupe. À titre préventif et dès lors que des produits pourraient présenter un risque significatif, Legrand procède aussi à son initiative à des

campagnes de rappel de produits. En 2015, 2 opérations de retrait ou de rappel de marché ont été engagées. Pour plus de détail sur ces opérations, se référer au paragraphe 4.2.1.2. du présent document de référence.

Le total des provisions pour risques produits s'élève à 18,8 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 17,6 millions au 31 décembre 2014.

## Continuité d'exploitation

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

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

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

continuité d'activité et/ou de plans de gestion de crise pour des sites considérés comme stratégiques, devraient permettre un redémarrage dans des délais raisonnables de leurs activités critiques. Dans le cadre de cette politique, Legrand mène en particulier des audits conjoints avec les experts des compagnies d'assurance du Groupe pour évaluer au mieux les installations de prévention contre les incendies et engage les actions jugées nécessaires. En 2015, 53 visites de ce type ont été réalisées sur les installations du Groupe.

Enfin, Legrand a souscrit un programme mondial d'assurance pour couvrir les dommages matériels directs liés aux sinistres d'origine accidentelle, ainsi que les potentielles pertes d'exploitation qui en résulteraient (voir paragraphe 3.5 du présent document de référence).

## Fournisseurs

Le Groupe pourrait faire face à la défaillance d'un ou plusieurs fournisseurs, sans solution alternative, avec des conséquences sur la continuité des activités du Groupe.

Globalement, la répartition géographique des approvisionnements (par origine : France 15 %, Italie 15 %, Reste de l'Europe 15 %, États-Unis/Canada 18 %, Reste du Monde 37 %) n'est pas considérée comme un facteur de risque majeur (risques pays ou géopolitiques) pour le Groupe.

Une analyse des achats démontre que le risque de dépendance auprès des fournisseurs est limité ; en effet les achats auprès des 10 principaux fournisseurs de Legrand représentent en 2015 à peine de 6 % (contre 8 % en 2014) du montant total des consommations (matières premières et composants) et aucun d'entre eux individuellement n'atteint le seuil de 3 %.

De plus, afin de sécuriser ses approvisionnements, Legrand poursuit une politique de diversification de ses sources chaque fois qu'un risque de dépendance avéré est décelé. À cette fin, Legrand intègre dans sa démarche d'analyse du risque fournisseur la recherche de fournisseurs alternatifs.

Par ailleurs, la réputation du Groupe pourrait être entachée par les mauvaises pratiques d'un fournisseur en termes de respect de

l'environnement, de respect des bonnes pratiques commerciales ou de respect des Droits de l'Homme.

Comme précisé au paragraphe 5.3.2 du présent document de référence, la Direction des achats a mis en place une politique systématique de qualification et d'homologation des fournisseurs, intégrant les risques opérationnels et les risques RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Par ailleurs, une campagne annuelle d'analyse du risque fournisseurs est réalisée, adressant, entre autres, les risques d'interdépendance, la capacité financière des fournisseurs et des critères relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Les fournisseurs présentant des risques importants pour le Groupe sont ainsi identifiés et font l'objet de plans d'action dédiés (contractualisation renforcée, stocks de sécurité, fournisseurs alternatifs, etc.).

Depuis 2012, Legrand fait partie du label « Relations Fournisseurs Responsables », qui distingue les entreprises françaises qui font preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Attribué pour une durée de trois ans, le label s'inscrit dans le prolongement et la mise en application des principes de la Charte Relations Fournisseurs Responsables. Legrand a été renouvelé en 2015 suite à la réalisation d'un audit par ASEA, cabinet agréé par le label.

01

02

03

03 04

05

06

07

08

09

T

A

## Coût des matières premières

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

Les prix des composants et des matières premières sont analysés de manière permanente : une fonction est dédiée à l'analyse de la performance achat en central. Cette performance

est suivi dans des comités dédiés, les effets-prix achats sont reportés mensuellement par les entités productrices, partagés et communiqués avec les entités commerciales pour une adaptation le cas échéant.

En 2015, les achats de composants et matières premières représentent 40 % du montant total des coûts des ventes, soit 1 580 M€. L'analyse globale de sensibilité aux cours des matières premières, réalisée régulièrement, est présentée à la note 5.1.2.3 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du présent document de référence. À noter qu'aucun instrument financier de couverture du risque de matières premières n'a été utilisé en 2015.

## Talents et compétences

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

Legrand a ainsi fondé une politique de Ressources Humaines destinée à attirer, conserver et développer les expertises, talents et compétences nécessaires à l'exercice de ses activités dans le monde entier. Une fonction ressources humaines existe dans quasiment tous les pays où le Groupe dispose d'au moins une filiale.

Legrand a notamment déployé des mécanismes de motivation et de fidélisation de ses collaborateurs clés (voir paragraphe 2.2.3.3 du présent document de référence), et fait de la gestion des compétences et des talents une des priorités de la feuille de route RSE du Groupe. Les principaux dispositifs que sont les formations, les entretiens individuels périodiques, le processus de gestion

des talents et les dispositifs de fidélisation de managers sont présentés de manière détaillée au paragraphe 5.4 du présent document de référence.

Afin d'anticiper et de piloter les risques éventuels, un reporting mensuel a été lancé, permettant d'établir des données consolidées quantitatives et qualitatives pour un large périmètre (près de 90 % des effectifs). Les résultats sont présentés régulièrement à la Direction du Groupe. Les indicateurs sociaux, présentés en synthèse au paragraphe 4.6.2 du présent document de référence, en sont principalement issus.

Des dispositifs d'alerte sont également mis en œuvre pour informer rapidement le Groupe sur une certaine typologie d'événements (grève, démission poste clé, accident du travail).

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

- des séminaires d'intégration (sessions « EVE » regroupant les nouveaux collaborateurs du Groupe) afin de partager la vision du Groupe, sa stratégie, sa culture et ses valeurs ;
- des moyens d'information, tels que l'Intranet Dialog du Groupe et les Intranets Dialog locaux, la chaîne de télévision Dialog TV ou le Web magazine.

## Continuité et sécurité des systèmes d'information

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

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

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

Face à ces risques, Legrand s'appuie sur des compétences spécifiques au sein de la DSI.

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

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

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

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

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

En matière de sécurité, des mesures de gestion des risques sont en place. En vue de mieux structurer l'approche globale, la Direction des systèmes d'information du Groupe a poursuivi en 2015 ses actions et lancé un projet de formalisation de la Politique de Sécurité des systèmes d'information, s'inspirant du référentiel ISO 27002.

### 3.3 - RISQUES RÉPUTATIONNELS ET DE CONFORMITÉ

#### Respect des réglementations et des normes locales ou internationales

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

En outre, les produits de Legrand sont soumis à des contrôles et réglementations en matière de qualité et de sécurité, résultant de normes nationales et internationales, telles que les directives de l'Union européenne, et de normes adoptées par des organismes internationaux tels que le Comité européen de la normalisation électrotechnique et la Commission électrotechnique internationale. La modification ou l'application plus stricte de l'une de ces normes de qualité et de sécurité pourrait contraindre

01

02

03

03 04

05

06

07

08

09

T

A

Legrand à engager des dépenses d'investissement ou prendre d'autres mesures afin de garantir le respect de ces normes dont les coûts pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

Legrand ne peut donner l'assurance d'avoir été, ou d'être à l'avenir, en toutes circonstances, en conformité avec de telles normes ou réglementations, qu'il n'encourra aucun coût ou responsabilité significatif afin d'assurer à l'avenir la conformité à ces réglementations ni qu'il sera en mesure de financer ces éventuelles responsabilités futures.

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

Par ailleurs, dans la majorité des marchés de commercialisation de ses produits, Legrand est soumis à des réglementations

locales et supranationales en matière de droit de la concurrence, d'embargos et de contrôle des exportations. 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.

Face aux risques éventuels d'entrave aux principes du droit de la concurrence et de non respect des réglementations internationales en matière d'embargos, de contrôle des exportations et de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, Legrand a lancé en 2012 un programme de conformité à l'échelle du Groupe. Ce programme fait partie des objectifs de la feuille de route RSE 2014-2018 (Voir paragraphe 4.3.1 du présent document de référence).

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

## Respect de l'environnement

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

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

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

Le Groupe s'est en particulier engagé, dans le cadre de sa démarche environnementale (cf. paragraphe 4.5.1 du présent document de référence), à respecter la Directive RoHS et le Règlement REACH de l'Union européenne.

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

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

Legrand a élaboré et développé une politique de prévention et de mesure des risques environnementaux. Cette politique intègre une démarche de veille réglementaire qui s'appuie sur un réseau de correspondants Environnement nommés sur chacun des sites industriels du Groupe, en interface avec les fonctions équivalentes au sein des SBU et du siège du Groupe.

Legrand déploie sa politique d'identification des risques environnementaux (« Aspect Environnementaux Significatifs ») en support de la démarche de certification ISO 14001 de ses sites. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé en 2015 dans une démarche de certification ISO 50001 multi-sites.

Au titre des certifications ISO 14001 et ISO 50001, environ 250 audits environnementaux (internes ou externes) ont été réalisés en 2015.

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

Des provisions sont comptabilisées lorsque des évaluations sont disponibles ou que la réalisation des travaux correctifs est probable et que leur coût peut être raisonnablement estimé. Ces provisions s'élèvent à 10,8 millions d'euros au 31 décembre 2015, aucune de ces provisions n'étant individuellement significative.

Enfin, le Groupe pourrait être impacté par les conséquences liées au réchauffement climatique (élévation du niveau moyen de la mer, augmentation de la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes), qui pourraient avoir des conséquences opérationnelles comme un risque de dommage sur des installations ou ses salariés ou un risque financier lié à l'augmentation du coût des assurances.

Face à ce nouveau contexte, Legrand a réalisé une première étude de vulnérabilité de ses sites par rapport aux conséquences

du changement climatique. Cette analyse s'est concentrée, à ce stade, sur l'exposition des sites du Groupe aux risques accrus de phénomènes météorologiques extrêmes et aux catastrophes naturelles (le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4 du présent document de référence pour plus de détails sur cette analyse). Le lecteur est également invité à se reporter au chapitre 4.5.1. du présent document de référence pour plus de détails quant à l'impact des activités du Groupe sur le changement climatique.

## Faiblesses de contrôle interne et/ou risques de non-conformité

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

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

Afin de limiter au mieux une défaillance majeure de contrôle interne, Legrand a défini un *corpus* de chartes, de règles, de procédures et contrôles clés obligatoires qui s'imposent à l'ensemble des filiales. Ces règles et procédures sont régulièrement mises à jour afin d'être en ligne avec les évolutions de l'organisation, des processus et des outils de Legrand. Les valeurs fondamentales de Legrand intègrent également une composante d'éthique du comportement dont les exigences sont relayées auprès de l'ensemble des collaborateurs. La correcte mise en œuvre du dispositif de contrôle interne est évaluée chaque année par un processus d'auto-évaluation (voir

paragraphe 3.6.2 du présent document de référence), ainsi que par des revues et audits réguliers.

Legrand s'efforce aussi d'intégrer au maximum dans ses outils de gestion, des systèmes de contrôle et d'audit afin de maintenir un niveau de contrôle optimal. La bonne utilisation de ces outils est régulièrement vérifiée, soit par des auditeurs internes généralistes, soit par des auditeurs internes spécialisés.

Outre le dispositif de contrôle interne, le Groupe s'appuie sur la démarche RSE décrite au chapitre 4 du présent document de référence, qui intègre en particulier le déploiement et le maintien d'un programme de conformité, porté par un Comité de conformité dédié (cf. paragraphe 4.3 du présent document de référence) qui reporte au Comité des risques.

Par ailleurs, la prévention en matière de corruption et de fraude constitue deux des quatre piliers du programme de conformité (anti-corruption, fraude, embargos, blanchiment) déployé par le Groupe. Au sein de cette démarche, chaque entité doit évaluer ses risques de fraude et de corruption et mettre en place les contrôles nécessaires. Legrand a mis en place une procédure systématique de communication des fraudes à la Direction du contrôle interne afin d'en tirer les mesures correctives nécessaires. Par ailleurs, les salariés et les tiers ont accès à une « ligne d'alerte éthique » permettant d'informer les responsables éthiques du Groupe (la Directrice juridique Groupe et le Directeur des ressources humaines Groupe) en cas de manquement aux règles d'éthique du Groupe.

01

02

03

04

03

05

06

07

08

09

T

A

## 3.4 - RISQUES FINANCIERS

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

### Risques de contrepartie

L'exposition du Groupe au risque de contrepartie financière est liée à ses excédents de trésorerie, existant sous forme de disponibilités, de dépôts bancaires, de placements à court terme ainsi que d'instruments de couverture mis en place par le Groupe.

Le Groupe cherche à placer ces actifs auprès de contreparties parmi les plus solides dont le Groupe suit régulièrement l'évolution du *rating* externe et des éléments objectifs de marché, tels que les *Credit Default Swap*. Le Groupe sélectionne également des assureurs de premier plan de manière à limiter son risque de contrepartie (cf. paragraphe 3.5 du présent document de référence).

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

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

### Risques de liquidité

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

Le Groupe considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées en origine et en maturité. Cet élément constitue la base de la politique de financement mise en œuvre par le Groupe. Même si le Groupe a démontré dans le passé sa capacité à générer un niveau élevé de *cash flow* libre lui permettant de financer sa croissance, sa capacité à respecter les obligations contractuelles contenues dans certains contrats de prêts, à refinancer ou rembourser ses emprunts selon les modalités qui y sont prévues, dépendra de ses performances opérationnelles futures et pourrait être affectée par d'autres facteurs (conjoncture économique, conditions du marché de la dette, respect de la législation, évolutions réglementaires, etc.).

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

L'échéancier de remboursement de la dette fait l'objet d'un suivi régulier (étalement des refinancements et anticipation des

échéances dans un contexte de marchés volatils), de même que le *Headroom* (financements immédiatement mobilisables). Dans ce cadre, en décembre 2015, le Groupe a anticipé le refinancement de son emprunt obligataire arrivant à échéance en 2017, en émettant un emprunt obligataire d'un montant de 300 millions d'euros de maturité 12 ans.

Ainsi, la dette financière nette qui s'élève à 802,7 millions d'euros au 31 décembre 2015, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2017 et au plus tard en 2027. La maturité moyenne de la dette brute est de 6 ans. À cette même date, les lignes de crédit disponibles s'élèvent à 900 millions d'euros. Il n'y a pas de covenant associé aux lignes de crédit.

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

Cependant le Groupe génère structurellement un niveau élevé de *cash flow* libre qui s'est élevé en 2015 à 666 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, la trésorerie et les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 1 088,4 millions d'euros.

## Risques de marché

### ■ RISQUES DE TAUX

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

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

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

### ■ RISQUES DE CHANGE

Le Groupe opère au niveau international, et en conséquence, est exposé à un risque de change découlant de l'utilisation de plusieurs devises étrangères. Une part des actifs, des passifs, des revenus et des charges de Legrand est donc libellée en devises autres que l'euro. Ces autres devises sont notamment le dollar américain, la roupie indienne, le yuan chinois, le réal brésilien, le rouble russe, le dollar australien, la livre anglaise, le peso

mexicain, la livre turque, et le zloty polonais. L'établissement des états financiers consolidés du Groupe (libellés en euros) requiert la conversion en euros de ces actifs, passifs, revenus et charges, aux taux de change alors applicables. En conséquence, les variations des taux de change de l'euro par rapport aux autres devises affectent le montant des postes concernés dans les états financiers consolidés même si leur valeur reste inchangée dans leur devise d'origine. Ces conversions ont entraîné dans le passé et pourraient entraîner à l'avenir des variations significatives des résultats et des *cash flows* du Groupe d'une période à l'autre.

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

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

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

## Risques de crédit clients

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

Comme indiqué au chapitre 8 dans les notes 2.1 et 5.1.2.4, une part significative des revenus de Legrand résulte des ventes réalisées auprès de deux distributeurs de matériel électrique (environ 22 % du chiffre d'affaires en 2015). Par ailleurs, la part du chiffre d'affaires réalisée avec les 10 premiers clients du Groupe représente environ 31 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015, stable par rapport aux exercices précédents.

Ainsi, Legrand peut détenir sur ses clients distributeurs un en-cours de créances significatif soumis au risque de cessation de paiements ou de faillite de ceux-ci.

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

En conséquence, Legrand impose un suivi très actif de ses créances clients : des plafonds de crédit sont fixés pour chaque client, le recouvrement des créances fait l'objet d'un suivi rigoureux avec des relances en cas de dépassement d'échéances, et la situation des en-cours clients fait l'objet d'un suivi particulier auprès de chacune des filiales de commercialisation des produits Legrand. Des indicateurs spécifiques sont transmis mensuellement via les outils de reporting et analysés par la Direction financière du Groupe. Ces indicateurs font partie des éléments considérés comme clés pour apprécier la performance commerciale des filiales de Legrand, et la performance individuelle de leurs équipes de Direction respectives.

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

01

02

03

03 04

05

06

07

08

09

T

A

## Risques liés aux litiges

Le Groupe pourrait faire face à diverses natures de litiges qui pourraient avoir une incidence significative sur la réputation, la situation financière ou le *cash flow* du Groupe.

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

Le Groupe considère qu'aucun litige en cours, sur une base individuelle ou globale, ne devrait avoir un impact défavorable

significatif sur son activité, ses résultats ou sa situation financière (voir le paragraphe 8.5 « Procédures judiciaires et arbitrages » du présent document de référence).

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

## 3.5 - ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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

Les programmes sont placés auprès de compagnies d'assurances de réputation et de solidité financière internationalement reconnues, sans faire appel à des montages captifs. Ces polices assurent une couverture globale du Groupe : elles tiennent compte des exigences particulières liées aux risques et aux activités du Groupe, notamment les dommages matériels et les

pertes d'exploitation en résultant, et la responsabilité civile du fait des produits.

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

Le Groupe estime bénéficier à ce jour de couvertures d'assurance adéquates, aussi bien dans leur étendue qu'en termes de montants assurés et de limites de garanties. Une présentation de la politique du Groupe en matière d'assurance, de couverture de ses risques et des programmes de prévention associés est effectuée périodiquement par la Direction juridique au Comité des risques (et, annuellement, au Comité d'audit dans le cadre de sa revue des principaux risques du Groupe).

## Responsabilité civile

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

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

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

## Assurance dommages matériels et pertes d'exploitation

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

Ce programme est composé d'une police mère et de polices locales dans les pays où le Groupe est présent. Il offre une limitation contractuelle globale d'indemnités adéquate par

événement (combinée dommages directs/pertes d'exploitation) de 500 millions d'euros avec des sous-limitations notamment pour certaines garanties, comme par exemple les événements naturels ou le bris de machine.

Au-delà du programme d'assurance, et comme indiqué au paragraphe 4.1 du présent document de référence, Legrand s'inscrit dans une démarche active de prévention des risques industriels et logistiques, et entend poursuivre ses efforts de sensibilisation et de protection des risques dans les entités opérationnelles.

## Autres risques transversaux assurés

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

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

Le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne est établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration.

Ce rapport a été préparé avec l'appui de la Direction financière du Groupe, la Direction du contrôle interne et du contrôle de gestion ainsi que la Direction juridique. Il est le résultat d'entretiens menés avec les principaux acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe, les Commissaires aux comptes de la Société ainsi que les membres du Comité d'audit.

Pour l'établissement de ce rapport, il a été tenu compte de la réglementation en vigueur, des recommandations émises par l'Autorité des marchés financiers sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et sur le Comité d'audit, du cadre de référence sur les dispositifs et la gestion des risques et de contrôle interne publié par l'Autorité des marchés financiers, des différents principes de gouvernement d'entreprise et

recommandations de l'Afep et du Medef ainsi que des pratiques de place.

Ce rapport a ensuite fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit le 8 février 2016 pour sa partie « Gestion des risques et contrôle interne » puis a été revu par le Comité des nominations et de la gouvernance présidé par l'Administratrice Référente pour la partie « Gouvernement d'entreprise », le 3 mars 2016.

Le rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 17 mars 2016.

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que la description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation sont confrontées figure dans les rapports établis par le Conseil d'administration en application des articles L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce, et sont présentés de manière détaillée dans le chapitre 3 du document de référence.

01

02

03

04

03

05

06

07

08

09

T

A

### 3.6.1 - Gouvernement d'entreprise

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

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

Informations relatives au dispositif de gouvernement d'entreprise requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce	Intitulé de la rubrique du document de référence de la Société présentant les informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce	Références
Composition du Conseil d'administration et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein	Chapitre 6.1.1.1 « <b>Composition du Conseil d'administration</b> » du document de référence de la Société	Pages 150 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 6.1.3.1 « <b>Composition des Comités spécialisés du Conseil d'administration</b> » du document de référence de la Société	Pages 165 et suivantes du document de référence de la Société
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	Chapitre 6.1.1.2 « <b>Fonctionnement du Conseil d'administration</b> » du document de référence de la Société	Pages 157 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 6.1.3.2 « <b>Fonctionnement des Comités spécialisés du Conseil d'administration</b> » du document de référence de la Société	Pages 167 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 6.1.1.3 « <b>Travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015</b> » du document de référence de la Société	Pages 160 et suivantes du document de référence de la Société
Éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général	Chapitre 6.1.3.3 « <b>Travaux des Comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015</b> » du document de référence de la Société	Pages 171 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 6.1.4 « <b>Direction générale de la Société</b> » du document de référence de la Société	Pages 172 et suivantes du document de référence de la Société
Adhésion à un Code de Gouvernement d'Entreprise	Chapitre 6.1 « <b>Administration et Direction de la Société</b> » du document de référence de la Société	Page 150 du document de référence de la Société
Dispositions du Code de Gouvernement d'Entreprise écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été		Tableau de synthèse des exceptions, page 150 du document de référence de la Société
Mention du lieu où le Code de Gouvernement d'Entreprise peut être consulté		Page 150 du document de référence de la Société
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Les modalités de participation aux assemblées générales de la Société sont décrites à l'article 12 (« <b>Assemblées Générales</b> ») des statuts de la Société (disponibles sur le site Internet <a href="http://www.legrand.com">www.legrand.com</a> ) et au chapitre 9.3.5 « <b>Assemblées Générales</b> » du document de référence de la Société	Page 267 du document de référence de la Société
Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	Chapitre 6.2.1 « <b>Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux</b> » du document de référence de la Société	Pages 175 et suivantes du document de référence de la Société
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	Le rapport de gestion social expose les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique. Ce rapport figure à l'annexe 2 du document de référence de la Société	Pages 301-302 du document de référence de la Société

## 3.6.2 - Gestion des risques et contrôle interne

### 3.6.2.1 CADRE DE RÉFÉRENCE, DÉFINITIONS, OBJECTIFS ET ORGANISATION

#### Référentiel

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne 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.

#### Périmètre retenu

Le dispositif de contrôle interne du Groupe couvre l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation dont la Société est tête de groupe. Aucune entité n'est exclue du dispositif. La Société veille à l'existence et au bon fonctionnement du contrôle interne et de gestion des risques au sein de ses filiales. Les sociétés nouvellement acquises 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 et intègrent le dispositif de contrôle interne au cours du processus d'arrimage.

Le champ d'application du contrôle interne concerne l'ensemble des composantes de l'entreprise ; il évolue régulièrement pour s'assurer de la cohérence du dispositif de maîtrise des risques avec les évolutions de l'entreprise.

#### Définition et objectifs de la gestion des risques

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

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

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

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

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

#### Définition et objectifs du contrôle interne

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

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

Le dispositif de contrôle interne a pour objectif :

- d'assurer la conformité aux principaux 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 ;
- d'accompagner la croissance organique et la croissance externe ;
- de contribuer à l'optimisation des processus et des opérations ;
- de donner une assurance sur la fiabilité des informations comptables et financières.

#### Ressources affectées à la gestion des risques et au contrôle interne

La Direction du contrôle interne anime et organise la surveillance du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne à l'aide des principaux outils que sont la cartographie des risques, le référentiel de contrôle interne, le dispositif d'auto-évaluation, les audits et le suivi des plans d'action. La Direction du contrôle interne est aussi un acteur du « Programme de conformité Groupe ».

L'intégration de ces missions au sein d'un même service permet de garantir une cohérence méthodologique, ainsi qu'une adaptation permanente de la démarche d'audit aux risques de contrôle interne, et une adaptation rapide du référentiel de contrôle interne au regard des faiblesses détectées lors des audits.

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

Sur l'ensemble du Groupe, les effectifs spécialisés dédiés au contrôle interne sont d'environ 22 personnes en 2015.

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

01

02

03

03 04

05

06

07

08

09

T

A

la fonction est rattaché au Président Directeur Général ce qui lui assure en interne toute l'autorité nécessaire.

### Autres acteurs clefs

Au-delà de la Direction du contrôle interne, dédiée au sujet, 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 ;
- 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 divers niveaux de l'organisation, qui ont pour responsabilité de piloter le dispositif de contrôle interne sur leur périmètre.

### Limites

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

## 3.6.2.2 LES COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

### La gestion des risques

#### Le cadre organisationnel

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

La Direction du contrôle interne s'assure de la mise en œuvre de cette politique et de l'animation du dispositif, en :

- animant les comités des risques et l'exercice de cartographie des risques ;
- construisant, en commun avec les propriétaires des risques (Directions fonctionnelles du Groupe) des indicateurs de risque et en suivant ces indicateurs ;
- suivant les plans d'actions mis en œuvre sous la responsabilité des propriétaires des risques ;
- s'assurant du bon fonctionnement des dispositifs de maîtrise des risques identifiés *via* des audits ciblés.

L'ensemble de cette démarche est revu et suivi par un Comité des risques présidé par la Direction générale du Groupe et dans

lequel sont présentes les Directions fonctionnelles. Le Comité des risques s'est réuni à deux reprises (sur la base d'une fréquence semestrielle qui est habituelle) au cours de l'exercice 2015.

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. Une restitution est faite au Conseil d'administration.

### Le processus de gestion des risques

Ce processus comporte 3 étapes :

- 1) l'identification des risques : un univers de risques a été défini collectivement sur la base d'entretiens avec les principaux dirigeants du Groupe (approche *top-down*), complété d'une part par la contribution des filiales et des directions fonctionnelles du Groupe (approche *bottom-up*), et d'autre part par des éléments de *benchmark* externes ;
  - 2) l'évaluation des risques identifiés : l'évaluation et la classification des risques a été réalisée en 2015 par un collège de dirigeants du Groupe dans un outil dédié. Les risques sont évalués et classés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel selon une échelle homogène de critères. L'analyse des risques est étayée par la revue régulière d'indicateurs spécifiques (les *KRI* – *Key Risk Indicators*). Ces indicateurs, établis sur des données historiques et prospectives, sont suivis par les Directions fonctionnelles en ayant la responsabilité et sont partagés avec la Direction du contrôle interne en charge de l'animation du processus.
- L'identification des risques et leur évaluation aboutissent à une cartographie des risques qui est présentée pour validation au Comité des risques ;
- 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 par la Direction du contrôle interne et les propriétaires des risques identifiés au sein des Directions fonctionnelles. Le Comité des risques valide le mode de traitement des principaux risques et suit l'avancement des plans d'action.

### Le contrôle interne

#### L'environnement de contrôle et valeurs du Groupe

L'environnement de contrôle interne du Groupe repose sur les éléments suivants :

- les valeurs du Groupe, formalisées dans un ensemble de chartes diffusées largement au sein des équipes. A titre d'exemple, la Charte des fondamentaux et son Guide d'application présentent les valeurs du Groupe, le Code d'éthique, la Charte de la prévention et la Charte de l'environnement ; les pratiques commerciales sont encadrées par la Charte de la concurrence et le Guide des bonnes pratiques des affaires. Ces chartes sont relayées par un réseau de correspondants dans le Groupe ;

- une structure organisationnelle et hiérarchique permettant une définition claire des responsabilités et des pouvoirs ;
- des accès aux systèmes d'information adaptés au rôle de chacun, dans le respect des règles de séparation des tâches.

Le dispositif de contrôle interne est en permanence alimenté par le processus de gestion des risques. Ainsi, le dispositif de contrôle interne s'adapte et répond aux évolutions de l'univers de risques du Groupe. L'ensemble de la démarche de gestion des risques a été décrit dans le paragraphe précédent.

### Les schémas de communication et flux d'information

Le Groupe dispose de processus assurant une communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux différents acteurs impliqués sur les thèmes considérés. Les systèmes de reporting existants sur l'ensemble des grands processus du Groupe, permettent de recueillir et de diffuser les informations pertinentes aux différents niveaux de l'entreprise et assurent un langage commun entre les différents niveaux organisationnels du Groupe (filiales et Directions fonctionnelles). À titre d'exemple, le processus budgétaire annuel, les revues de performance pays mensuelles et trimestrielles peuvent être cités, ainsi que les différents systèmes de reportings (financier, ressources humaines, responsabilité sociétale et environnementale...).

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

Le programme d'audit est présenté au Comité d'audit, et chaque mission d'audit donne systématiquement lieu à un rapport. Ces rapports sont diffusés à la Direction générale. Une synthèse de ces rapports est faite chaque trimestre au Comité d'audit.

En cas de fraude, un formulaire détaillé précisant les circonstances et les montants en jeu doit être obligatoirement communiqué à la Direction du contrôle interne, qui valide les plans d'action proposés. En cas d'événement de fraude, une information est faite au Comité d'audit.

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

### Les activités de contrôle interne

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

Les activités de contrôle interne, et en particulier les contrôles clefs, sont revues annuellement, au travers d'un dispositif d'auto-

évaluation, obligatoire pour toutes les entités, et supporté par un outil dédié. En fonction de la taille des entités, le dispositif combine des réponses à un questionnaire pour toutes les entités ainsi que des tests détaillés des contrôles pour les entités les plus importantes.

Le dispositif d'auto-évaluation aborde les questions d'environnement de contrôle interne, les contrôles clefs sur les principaux processus du Groupe (Achats, Ventes, Stocks, Paye, Immobilisations, etc.) et leurs implications comptables et financières, ainsi que la maîtrise des risques majeurs (Conformité, Plans de continuité d'activité, etc.). Ce questionnaire, au-delà du *corpus* des contrôles clefs fondamentaux et obligatoires, est adapté si nécessaire, en fonction de l'évolution des risques et de l'environnement de contrôle du Groupe.

Le dispositif d'auto-évaluation sur les entités les plus importantes a été revu en 2015 pour une meilleure efficacité.

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

La campagne d'auto-évaluation 2015 révèle un niveau de contrôle interne acceptable, puisqu'au global les entités du Groupe présentent un taux de conformité de 88 % au « dispositif de minimum de contrôle interne ». Le Groupe estime à 90 % le niveau de conformité totalement satisfaisant. Un accompagnement spécifique est réalisé pour permettre à toutes les entités d'atteindre ce niveau.

Cet outil intègre également un module permettant de piloter les plans d'actions identifiés par les filiales.

### Le pilotage et l'audit

Un plan d'audit, renouvelé chaque année, assure une rotation raisonnable des audits sur les processus et contrôles clefs de l'ensemble des pays et des Directions fonctionnelles. Il intègre également la couverture des risques majeurs ou émergents. Le plan d'audit, préalablement validé par la Direction générale, est présenté annuellement 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.

Une équipe d'audit des systèmes d'information est également en place, et effectue des missions communes avec le service d'audit interne Groupe.

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.

01

02

03

03 04

05

06

07

08

09

T

A

### ■ 3.6.2.3 PROCÉDURES D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

#### Les objectifs

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

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

#### Les acteurs clefs

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

#### Le dispositif de contrôle de l'information comptable et financière

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

#### Les responsables financiers des filiales

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

#### Le contrôle de gestion Groupe

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

Toutes les filiales transmettent mensuellement une liasse de consolidation détaillée comprenant le bilan et sa revue analytique, le compte de résultat et ses analyses, permettant ainsi un suivi détaillé de leur performance.

#### L'analyse financière Corporate

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

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

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

#### La gestion de la trésorerie

La Direction du financement et de la trésorerie est rattachée hiérarchiquement à la Direction financière.

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

#### La fonction informatique

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

Afin de diminuer les risques associés à la fiabilité du traitement des données comptables et financières, le Groupe a mis en place un système de procédures dans le but de réduire les risques liés

à la sécurité informatique, ainsi que des plans de sauvegarde des données.

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

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

### 3.6.3 - Notation financière de la Société

Au 31 décembre 2015, la notation de la Société par l'agence de notation financière Standard & Poor's était de A- perspective stable. Ces informations sont communiquées conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef.

01

02

03

04

03

05

06

07

08

09

T

A

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

### Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Legrand et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

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

### Autres informations

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

Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Edouard Sattler

**Deloitte & Associés**  
Jean-Marc Lumet

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)



01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

<b>4.1 - STRATÉGIE RSE DU GROUPE</b>	<b>60</b>
4.1.1 - Enjeux prioritaires et feuille de route 2014-2018	61
4.1.2 - Une démarche structurée	62
4.1.3 - Gouvernance RSE et pilotage de la performance	64
4.1.4 - Une performance RSE reconnue	67
<b>4.2 - PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES À L'UTILISATEUR</b>	<b>67</b>
4.2.1 - Offrir des solutions durables	67
4.2.2 - Être un moteur pour la filière électrique	74
<b>4.3 - AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>79</b>
4.3.1 - Agir de façon éthique	80
4.3.2 - Assurer des achats responsables	83
4.3.3 - Permettre un accès à l'électricité pour tous	86
<b>4.4 - S'ENGAGER POUR NOS COLLABORATEURS</b>	<b>90</b>
4.4.1 - Respecter les Droits de l'Homme	90
4.4.2 - Garantir la sécurité et la santé au travail	92
4.4.3 - Développer les compétences et promouvoir la diversité	95
<b>4.5 - LIMITER NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>102</b>
4.5.1 - Réduire l'empreinte environnementale du Groupe	103
4.5.2 - Innover pour une économie circulaire	107
<b>4.6 - SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>111</b>
4.6.1 - Dispositifs de reporting	111
4.6.2 - Synthèse des indicateurs sociaux	112
4.6.3 - Synthèse des indicateurs environnementaux	118
4.6.4 - Article 225 - GRI - Table de correspondance	119
4.6.5 - Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial	123
4.6.6 - Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe	124
<b>4.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>125</b>

## 4.1 - STRATÉGIE RSE DU GROUPE

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

La stratégie RSE de Legrand est formalisée par l'intermédiaire de feuilles de route pluriannuelles. Legrand a ainsi publié en 2014, sa troisième feuille de route, concernant la période 2014-2018. Cette feuille de route détaille les principaux engagements RSE du Groupe sur la période. Elle précise en particulier les 21 priorités que le Groupe s'est fixées d'ici 2018. Le suivi annuel des indicateurs relatifs à ces 21 priorités permet de mesurer la performance RSE du Groupe. Pour chaque enjeu et chaque priorité, le Groupe s'engage à publier annuellement l'état d'avancement, en fonction du ou des indicateurs identifiés. En 2015, ce sont ainsi 76 % des priorités de la feuille de route pour lesquelles les objectifs annuels ont été atteints, soit 16 priorités sur 21. **Quatre axes** composent la stratégie RSE de Legrand : utilisateur, société, collaborateurs, et environnement.

- **Utilisateur** : le Groupe place l'utilisateur de ses produits et ses besoins au centre de ses attentions et de ses préoccupations. Il mise sur l'innovation pour lui offrir des solutions durables et pour faire progresser la filière électrique. Ainsi en 2015, le Groupe a poursuivi son positionnement dans le domaine de l'assistance à l'autonomie, et la commercialisation de ses solutions d'efficacité énergétique a permis d'éviter 578 000 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2 ans. Il a poursuivi le déploiement de sa politique de communication des impacts environnementaux de ses produits, avec 55,5 % de son chiffre d'affaires qui est réalisé avec des produits disposant de P.E.P. (Profil Environnemental Produits) contre 52 % en 2014. 795 000 produits contrefaits ont été saisis et détruits. 12 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs ont été engagés. Plus de 260 000 clients ont été formés depuis 2014 et 92 % du chiffre d'affaires du Groupe est couvert par un outil de gestion de la relation clients (de type CRM).
- **Société** : la responsabilité sociétale de Legrand s'applique à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction se fait dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et de politique d'achats. En 2015, près de 700 personnes supplémentaires ont été formées à l'éthique des affaires, ce

qui porte à plus de 2 500 le nombre de personnes formées sur ces sujets depuis 3 ans. Le déploiement du programme de conformité s'est poursuivi dans plus de 50 pays. 230 fournisseurs sensibles en matière de RSE ont été identifiés, 73 plans d'actions ont été engagés sur 8 pays couvrant 32 % des fournisseurs sensibles. Acteur solidaire, le Groupe s'engage en outre pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité. En 2015, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens Sans Frontières* ont permis à 310 000 <sup>(1)</sup> personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie. La Fondation Legrand a soutenu 16 projets depuis sa création.

- **Collaborateurs** : Legrand porte une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales. Le Groupe entend garantir, partout dans le monde, le respect des Droits de l'Homme. Il s'engage aussi pour assurer la sécurité et la santé de tous. Il a par ailleurs la volonté de développer les compétences et de promouvoir la diversité. En 2015, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme a été réalisée sur 87 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques. Le plan de maîtrise des risques professionnels et le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé couvre 90 % de l'effectif du Groupe, et le taux de fréquence des accidents du travail a diminué de plus de 18 %, atteignant 5,89 à fin 2015. 82 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation et 88 % des managers ont bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation.
- **Environnement** : Legrand est engagé depuis longtemps dans une démarche de préservation de l'environnement. Cette responsabilité concerne à la fois les sites du Groupe et la conception des produits. L'enjeu est d'innover pour limiter l'impact environnemental des activités de Legrand, notamment en favorisant la mise en place d'une économie circulaire. En 2015, 92 % des principaux sites industriels et logistiques du Groupe sont certifiés ISO 14001. L'intensité énergétique moyenne du Groupe a diminué de plus de 7 % entre 2013 et 2015 (à périmètre courant). 87 % des déchets ont été revalorisés et 84 % du chiffre d'affaires <sup>(2)</sup> du Groupe est conforme aux exigences de la réglementation RoHS.

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

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

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

### 4.1.1 - Enjeux prioritaires et feuille de route 2014-2018

#### Enjeux prioritaires

Les 4 axes de la stratégie RSE de Legrand (cf. ci-avant) se déclinent eux-mêmes en 10 enjeux prioritaires qui constituent les sujets sur lesquels le Groupe concentre ses efforts en matière de RSE.

#### UTILISATEUR

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

#### SOCIÉTÉ

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

#### COLLABORATEURS

6. Respecter les Droits de l'Homme
7. Garantir la sécurité et la santé au travail
8. Développer les compétences et promouvoir la diversité

#### ENVIRONNEMENT

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

#### Test de matérialité

Legrand réalise depuis 2013 un test de matérialité. Il est structuré à partir des questions centrales de la norme ISO 26000 portant

sur la responsabilité sociétale : Droits de l'Homme, Relations et conditions de travail, Environnement, Bonnes pratiques des affaires, Questions relatives aux consommateurs et Engagement sociétal.

Chaque question centrale de l'ISO 26000 fait l'objet d'une analyse de pertinence et d'importance pour le Groupe et pour ses parties prenantes et est pondérée selon les critères suivants :

- Pertinence : proximité avec les métiers et les valeurs de Legrand, lien avec les défis sociétaux impactant la filière électrique et les parties prenantes de Legrand ;
- Importance : impact sur l'activité du Groupe (via son chiffre d'affaires et ses effectifs notamment), entraînement des parties prenantes privilégiées de Legrand dans une dynamique de progrès.

Cette pondération est réalisée à partir des remontées d'informations des différents services du Groupe, et en particulier sur la base d'études et d'enquêtes réalisées, par exemple auprès des clients du Groupe.

Ce test a débouché sur la matrice de matérialité présentée ci-dessous. Elle fait ressortir les questions centrales de l'ISO 26000 pour lesquelles les attentes des parties prenantes sont fortes et l'influence sur le business de Legrand élevée. Elle a permis de confirmer les 10 enjeux prioritaires pour le Groupe et ses parties prenantes et qui ont été intégrés dans la feuille de route RSE 2014-2018 du Groupe (pour plus d'information se référer à l'analyse présentée au paragraphe 4.6.6. de ce document).



01  
02  
03  
04  
05  
04  
06  
07  
08  
09  
T  
A

**Feuille de route**

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

En 2014, Legrand a poursuivi cette dynamique en publiant sa troisième feuille de route RSE pour la période 2014-2018. Elle est structurée autour des 4 axes et des 10 enjeux prioritaires présentés ci-dessus et précise les 21 priorités à atteindre sur

la période 2014-2018 pour ses différents métiers et entités (ces priorités sont détaillées dans le chapitre 4.1.3.2. du présent document de référence). Chaque année le résultat global de cette feuille de route est publié en même temps que les résultats financiers annuels, quant aux résultats détaillés, ils sont publiés dans le document de référence du Groupe, et communiqués lors de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4.1.3.2. du présent document de référence pour la feuille de route 2014-2018 dans son intégralité, accompagnée des indicateurs d'avancement au terme de sa deuxième année d'exécution.

**4.1.2 - Une démarche structurée**

La RSE est intégrée aux métiers de Legrand et vise à assurer une croissance rentable et pérenne des activités de Legrand. Elle engage l'ensemble de l'organisation : toutes les filiales et entités du Groupe sont parties prenantes de cette stratégie RSE et la mettent en œuvre dans le monde entier. Elle constitue en cela une réponse aux défis économiques, sociétaux, et environnementaux auxquels Legrand est confronté.

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

- les réalisations des précédentes feuilles de route, afin de poursuivre les engagements historiques de Legrand, tout en prenant en compte les thématiques nouvelles issues de l'évolution des métiers de Legrand et du contexte économique, social et environnemental dans lequel ces métiers sont menés ;
- les échanges avec des parties prenantes internes et externes ont été pris en compte dans la définition des thèmes prioritaires de la feuille de route ;
- la prise en compte des exigences réglementaires et normatives en matière de RSE (*hard law* et *soft law*).

Cette approche contribue à engager Legrand, acteur responsable vis-à-vis de son environnement économique et sociétal, dans une perspective de moyen terme.

**ÉCHANGE AVEC LES PARTIES PRENANTES DU GROUPE**

La stratégie RSE de Legrand présente une forte interaction avec ses parties prenantes. Elle repose sur :

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

Les échanges portent sur les 8 parties prenantes identifiées comme prioritaires par Legrand, à savoir :

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

Legrand tient à jour une cartographie détaillée de ses parties prenantes sur laquelle il identifie leurs attentes, les réponses du Groupe et les modalités de dialogue. Cette cartographie est consultable sur le site <http://www.legrand.com>.

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

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

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

■ **CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE : HARD LAW ET SOFT LAW**

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

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- les référentiels GRI et ISO 26000, qui sont également des outils d'évaluation de la démarche du Groupe ;
- les obligations de l'article 225 de la Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant l'engagement national pour l'environnement (Loi Grenelle 2). Cet article rend obligatoire la publication d'informations de RSE et instaure une vérification obligatoire de ces informations par un organisme tiers indépendant. La réponse du Groupe à ces obligations est détaillée dans ce document de référence ; les chapitres concernés sont précisés dans la table de correspondance présentée en chapitre 4.6.4. et le rapport de certification de ces données est présenté au chapitre 4.7.

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

- **Charte des fondamentaux** qui précise les règles de comportement et de conduite des affaires et qui intègre les principes de lutte contre la corruption et le respect des Droits de l'Homme. Le texte a été traduit dans une dizaine de langues, dont le chinois et le russe, et se complète d'un guide pratique ;
- **Charte de la concurrence** qui définit les règles relatives au respect du droit de la concurrence ;
- **Guide des bonnes pratiques des affaires** qui met l'accent sur la prévention de la corruption et la lutte contre la fraude. Des questions complémentaires relatives au conflit d'intérêt, au lobbying, aux contributions politiques ou au respect des règles de commerce international (respect des embargos, lutte contre le blanchiment d'argent, financement du terrorisme) sont également abordées ;

- **Charte de la prévention** qui énonce les principes majeurs de la politique Legrand en matière de sécurité et santé au travail. Elle définit trois principes : la conformité aux législations et réglementations nationales, l'intégration de la sécurité à la démarche industrielle, l'harmonisation des stratégies de prévention ;
- **Charte de l'environnement** qui présente les exigences et les fondements de la démarche environnementale du Groupe ;
- **Politique Qualité** qui rappelle les principes de Legrand en matière de qualité de ses produits ;
- **Politique Achats** qui établit des principes de relation durable, équilibrée et mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.

La promotion et la diffusion de ces documents se font localement par l'intermédiaire des correspondants éthiques, environnementaux, et des responsables ressources humaines et prévention.

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

Par ailleurs, Legrand est signataire du Pacte Mondial depuis 2006. Cet engagement est en permanence réaffirmé par la Direction générale du Groupe, et par la mise à disposition auprès des instances onusiennes, des « Communications sur le progrès » du Groupe, en matière de respect de ses engagements dans le cadre du Pacte Mondial.

■ **CONFIRMATION DE L'ENGAGEMENT DU GROUPE DANS LE PACTE MONDIAL**

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

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

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

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

Gilles Schnepf

Président Directeur Général du groupe Legrand

La table de correspondance entre les Principes du Pacte Mondial, et les chapitres du document de référence, est disponible au chapitre 4.6 du présent document.

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

## 4.1.3 - Gouvernance RSE et pilotage de la performance

### 4.1.3.1 INSTANCES DE GOUVERNANCE DE LA RSE

Rattachée à la Direction de la stratégie et du développement, la **Direction du développement durable** de Legrand est chargée de piloter et déployer la stratégie RSE du Groupe.

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

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

Par ailleurs, un réseau de 60 correspondants éthiques est déployé dans les filiales ; il a en charge de communiquer localement sur la bonne application des principes du Groupe, et de relayer au Groupe les sujets qui mériteraient une attention prioritaire.

Un **Comité de pilotage RSE**, regroupant l'ensemble des Directions fonctionnelles du Groupe, les *Strategic Business Units* et les principales Directions pays et avec la participation du Président Directeur Général, se réunit environ 3 fois par an pour valider et suivre les actions de la stratégie RSE du Groupe.

Au sein du Conseil d'administration de Legrand, le **Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale** composé de quatre administrateurs dont 2 indépendants, est le garant de la conformité entre la stratégie du Groupe et la RSE. La Direction du développement durable présente une fois par an à ce comité les résultats de l'année écoulée en termes de RSE, ainsi que les objectifs pour l'année à venir (se référer au paragraphe 6.1.3. du présent document de référence).

Cette organisation assure à Legrand un pilotage cohérent de ses actions RSE, de la Direction générale vers les entités du Groupe. Elle permet de décliner et déployer en toute cohérence la stratégie RSE et une application à toutes les entités, suivant des règles définies et en intégrant progressivement les nouvelles acquisitions.

Enfin, conformément aux exigences de l'article 225-102-1 du Code de commerce (loi Grenelle 2), le contenu du présent chapitre a fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant pour l'exercice 2015. L'un des Commissaires aux comptes du Groupe, le cabinet Deloitte & Associés, qui a été mandaté pour cette tâche, a établi une attestation de présence des informations relatives à la RSE ainsi qu'un avis motivé sur la sincérité de ces informations (pour prendre connaissance de cette attestation, se référer au paragraphe 4.7.).

### 4.1.3.2 PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

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

- les Directions et pays, directement responsables de l'alimentation des données ;
- les Directions fonctionnelles et *SBUs* (*Strategic Business Units*), en charge d'analyser ces données ;
- la Direction du développement durable, chargée de les consolider puis de les comparer aux engagements de la feuille de route.

Le reporting permet aux différentes unités de capitaliser sur les bonnes pratiques et de les partager au sein du Groupe.

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

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

Pour plus d'informations sur les outils de reporting du Groupe, se référer au paragraphe 4.6. du présent document de référence.

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

- local : pour chaque priorité, les réalisations de chaque entité du Groupe sont classées selon 4 niveaux, « Insuffisant », « Déploiement », « Performance », et « Excellence ». Un tableau de bord RSE est mis à leur disposition annuellement ; il leur permet de positionner leur performance dans le temps, et au regard de celle du Groupe ;
- consolidé : la performance RSE globale du Groupe est issue des résultats consolidés de toutes ses entités. La performance mesurée sur des indicateurs quantitatifs, est évaluée à partir d'une base de comparaison établie à fin 2013.

La performance RSE locale telle que précisée ci-avant constitue, à hauteur d'environ 10 %, un des critères de la mesure de la performance individuelle des Directeurs de filiales. À fin 2015, ce sont ainsi plus de 70 périmètres (filiales, zones, ou entités), représentant l'intégralité des activités du Groupe (hors nouvelles entités acquises et non intégrées dans les reporting du Groupe selon les règles précisées au chapitre 4.6.1 du présent document), qui ont été évalués sur leurs niveaux de performance RSE. Sur l'ensemble de ces périmètres :

- 43 % se classent dans le niveau « Performance » (notation supérieure ou égale à 2,5, sur une échelle de 1 à 4) versus 16 % en 2014 ;
- 49 % se classent dans le niveau « Déploiement » (notation comprise entre 2,5 et 2) versus 61 % en 2014 ;
- 8 % présentent un niveau évalué à « Insuffisant » (notation inférieure à 2) versus 23 % en 2014.

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

Par ailleurs, en 2015, la part variable de la rémunération du Président Directeur Général et de celle de la plupart des membres

du Comité de Direction, est indexée à hauteur de 10 % sur la performance RSE globale, en lien avec les priorités de la feuille de route. A compter de 2016, le Conseil d'administration envisage d'indexer également sur la performance RSE globale, en lien avec les priorités de la feuille de route, un tiers des critères de performance attachés aux actions de performance attribuées sur la base de plan à 3 ans au PDG, aux membres du Comité de Direction ainsi qu'aux managers clés.

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

Annuellement, Legrand s'engage à publier l'état d'avancement de sa feuille de route dans son document de référence. Celui-ci est calculé à partir d'objectifs annuels intermédiaires prédéfinis et les taux de réalisation annuels sont calculés sur ces objectifs intermédiaires. Les taux de réalisation des objectifs annuels à fin 2015 ont fait l'objet d'une vérification volontaire en assurance modérée par l'un des Commissaires aux comptes, Deloitte & Associés. Le lecteur est invité à se reporter à la partie 4.7 du présent document de référence pour plus d'information sur cette démarche et les résultats associés.

Feuille de route 2014-2018 : Objectifs 2018	Taux de réalisation des objectifs 2014	Taux de réalisation des objectifs 2015	Réf.
<b>Axe : Utilisateur</b>			4.2.
<b>Enjeu n° 1 : Offrir des solutions durables</b>			4.2.1.
■ Augmenter de 50 % le chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des solutions améliorant les conditions de vie et de confort.	57 %	47 %	4.2.1.1.
■ Poursuivre activement le déploiement de dispositifs en faveur de la qualité des produits et de lutte contre la contrefaçon au sein de la filière électrique.	93 %	94 %	4.2.1.2.
■ Fournir des informations environnementales produits conformes à l'ISO 14025 pour les 2/3 du chiffre d'affaires.	101 %	101 %	4.2.1.3.
■ Permettre d'éviter l'émission de 1,5 million de tonnes de CO <sub>2</sub> .	74 %	105 %	4.2.1.4.
<b>Enjeu n° 2 : Être un moteur pour la filière électrique</b>			4.2.2.
■ Poursuivre la dynamique de formation des acteurs de la filière, en continuant d'innover pour répondre aux besoins et aux spécificités locales.	122 %	130 %	4.2.2.1.
■ Poursuivre le développement de partenariats universitaires et de projets de recherche collaboratifs, et mettre en œuvre les innovations issues de ces collaborations.	83 %	131 %	4.2.2.2.
■ Avoir des dispositifs d'écoute et de mesure de la satisfaction clients pour 95 % du chiffre d'affaires du Groupe.	109 %	112 %	4.2.2.3.
<b>Axe : Société</b>			4.3
<b>Enjeu n° 3 : Agir de façon éthique</b>			4.3.1.
■ Former 3 000 collaborateurs supplémentaires à l'éthique des affaires.	273 %	198 %	4.3.1.1.
■ Couvrir 100 % du chiffre d'affaires du Groupe avec un dispositif de contrôle du programme de conformité.	110 %	105 %	4.3.1.2.

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

Feuille de route 2014–2018 : Objectifs 2018	Taux de réalisation des objectifs 2014	Taux de réalisation des objectifs 2015	Réf.
<b>Enjeu n° 4 : Assurer des achats responsables</b>			4.3.2.
■ Accompagner 100 % des fournisseurs sensibles dans une démarche de progrès en matière d'environnement, de droits fondamentaux au travail et d'éthique des affaires.	100 %	124 %	4.3.2.
<b>Enjeu n° 5 : Permettre un accès à l'électricité pour tous</b>			4.3.3.
■ Viser à permettre, directement ou indirectement, à 800 000 personnes supplémentaires de bénéficier d'accès à l'électricité.	141 %	167 %	4.3.3.1.
■ Faire bénéficier le plus grand nombre des actions mises en œuvre par la Fondation Legrand.	100 %	100 %	4.3.3.2.
<b>Axe : Collaborateurs</b>			4.4.
<b>Enjeu n° 6 : Respecter les droits de l'homme</b>			4.4.1.
■ Cartographier et évaluer annuellement l'exposition de l'ensemble des effectifs du Groupe aux risques de non-respect des droits de l'homme au travail et mettre en place, le cas échéant, des actions de progrès.	100 %	108 %	4.4.1.
<b>Enjeu n° 7 : Garantir la sécurité et la santé au travail</b>			4.4.2.
■ Étendre et maintenir un plan de maîtrise des risques professionnels couvrant 90 % des effectifs du Groupe.	106 %	100 %	4.4.2.1.
■ Déployer et maintenir à 90 % des effectifs du Groupe le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail dans le but de réduire de 20 % le taux de fréquence des accidents du travail au sein du Groupe.	211 %	235 %	4.4.2.2.
<b>Enjeu n° 8 : Développer les compétences et promouvoir la diversité</b>			4.4.3.
■ Maintenir une démarche dynamique de gestion des compétences et des talents, adaptée aux attentes des collaborateurs et aux besoins des marchés.	71 %	90 %	4.4.3.1.
■ Augmenter de 25 % le nombre de femmes dans les postes clés.	127 %	125 %	4.4.3.2.
■ Réduire de 15 % l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur les positions non-managériales.	274 %	94 %	4.4.3.3.
<b>Axe : Environnement</b>			4.5.
<b>Enjeu n° 9 : Réduire l'empreinte environnementale du Groupe</b>			4.5.1.
■ Atteindre un taux de certification ISO 14001 de plus de 90 % des sites industriels et logistiques du Groupe.	102 %	104 %	4.5.1.1.
■ Réduire l'intensité énergétique de 10 %.	315 %	175 %	4.5.1.2.
<b>Enjeu n° 10 : Innover pour une économie circulaire</b>			4.5.2.
■ Mettre en place les principes de l'économie circulaire dès la conception des produits, et jusqu'à la revalorisation des produits en fin de vie.	100 %	87 %	4.5.2.
<b>TAUX DE RÉALISATION GLOBAL</b>	<b>123 %</b>	<b>120 %</b>	

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 4.1.4 - Une performance RSE reconnue

### 4.1.4.1 INDICES BOURSIERS ISR (INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE)

Dans un objectif de transparence et d'ouverture notamment vers les investisseurs et actionnaires, Legrand répond régulièrement à des sollicitations portant sur ses performances extra-financières. Celles-ci sont reconnues et récompensées par sa présence dans les indices internationaux les plus significatifs en matière de RSE, à savoir à fin 2015 :

- Dow Jones Global Sustainability Index (DJSI) World ;
- FTSE4Good (London Stock Exchange) ;
- ESI Excellence Europe et Excellence Euro ;
- ECPI EMU Ethical Equity ;
- Euronext Vigeo Eurozone 120 & Europe 120 ;
- MSCI World ESG Index (de la série d'index Global MSCI Sustainability) et MSCI World SRI Index (de la série d'index Global MSCI SRI) ;
- STOXX Global ESG Leaders and the EURO STOXX ESG Leaders 50.

Legrand a été évalué par le FairWorldFonds. Il a également obtenu les classements et reconnaissances suivants :

- statut « Prime » au sein de la notation Corporate d'Oekom Research ;
- intégration au sein du « 2016 Sustainability Yearbook », publié par le gestionnaire d'actif RobecoSAM, en coopération avec KPMG ;
- mention dans les registres Ethibel Pioneer et Ethibel Excellence ;
- 62<sup>e</sup> position dans le classement « Corporate Knights 2016 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World ».

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

### 4.1.4.2 RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS RSE : UNE STRATÉGIE RECONNUE

La liste des récompenses et distinctions RSE obtenues en 2015 par le Groupe est consultable sur le site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 4.2 - PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES À L'UTILISATEUR

Legrand place l'utilisateur et ses besoins au centre de ses attentions et de ses préoccupations. L'utilisateur Legrand représente aussi bien le consommateur final que l'électricien ou

l'installateur professionnel. Ainsi, le Groupe mise sur l'innovation pour offrir à tous des solutions durables et pour faire progresser la filière électrique.

### 4.2.1 - Offrir des solutions durables

Les solutions Legrand sont une réponse à certains des grands défis mondiaux d'aujourd'hui et de demain. D'une part les **défis environnementaux**, liés à la raréfaction des matières premières et l'impact du réchauffement climatique. D'autre part les **défis sociétaux**, liés notamment au vieillissement de la population et à l'urbanisation croissante (en particulier dans les nouvelles économies). Mais aussi les **défis technologiques**, avec la digitalisation croissant : avènement des réseaux intelligents et augmentation rapide des flux numériques.

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

- Legrand contribue à rendre accessible au plus grand nombre les fonctions de l'installation électrique, qu'elles répondent à des besoins essentiels ou à des attentes de fonctions enrichies et intelligentes. Le Groupe développe ainsi des produits et solutions qui permettent d'améliorer les **conditions de vie et le confort** des populations ;

- leader de la filière, Legrand s'engage aussi en faveur de la sécurité des utilisateurs de matériel électrique, en œuvrant pour la **qualité des produits** et en luttant activement contre la **contrefaçon** ;
- considérant que l'amélioration de l'**efficacité énergétique** des bâtiments est une priorité, le Groupe s'attache à informer les utilisateurs de l'**impact environnemental de ses produits** et conçoit des solutions permettant de limiter la consommation électrique.

#### 4.2.1.1 AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE ET LE CONFORT DES UTILISATEURS

L'amélioration des conditions de vie et de confort *via* l'usage des produits Legrand se caractérise suivant plusieurs axes. Pour citer les principaux :

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

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

#### Priorité Groupe 2014-2018

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

Indicateur suivi de la performance :

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

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

Objectifs annuels :

2014 : Atteindre une croissance de 4 % sur la quote-part du chiffre d'affaires réalisé avec ces solutions par rapport à 2013.

2015 : Atteindre une croissance de 10 % sur la quote-part du chiffre d'affaires réalisé avec ces solutions par rapport à 2013.

#### Réalisations 2015 :

La quote-part du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec ces offres a augmenté de 4,7 % entre 2013 et 2015, ce qui représente une sous-performance par rapport à l'objectif de croissance que s'était fixé le Groupe à fin 2015 (+ 10 %). Les ventes sur ce contour d'offres ont été légèrement inférieures aux attentes, en particulier, dans certaines économies matures. Le Groupe poursuit son positionnement dans le domaine de l'assistance à l'autonomie, ainsi que ses lancements de gammes dans les nouvelles économies, ce qui doit lui permettre d'atteindre l'objectif à cinq ans fixé dans le cadre de sa feuille de route.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	57 %	47 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à des objectifs de croissance de + 4 % entre 2013 et 2014 et + 10 % entre 2013 et 2015.*

#### Des produits issus d'une démarche d'innovation frugale

La démarche d'innovation frugale du Groupe se concrétise par le développement de **gammes de produits répondant à des besoins essentiels**. Elle consiste à repenser certaines offres en allant à l'essentiel et en remodelant les produits en fonction des besoins primaires des utilisateurs. Il s'agit d'innover pour répondre aux attentes d'utilisateurs qui ne sont pas encore consommateurs, à la fois pour des raisons de coûts et de non-adéquation des produits à leurs besoins.

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

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

- au Brésil, avec la gamme Zuli conçue pour les petits projets résidentiels notamment dans le cadre du programme *Minha Casa Minha Vida* dont l'objectif est de réduire le déficit de logements ;
- en Chine, avec les gammes Yi Pin et K2 conçues pour équiper les nouvelles constructions du programme *Social Housing Project* ;
- en Inde, avec la filiale du Groupe Indo Asian et sa gamme d'appareillage Glint destinée aux projets résidentiels, et répondant aux contraintes budgétaires spécifiques à ce type de besoin.

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

### Des produits favorisant l'efficacité énergétique

Pour lutter contre la précarité énergétique, Legrand conçoit des **solutions limitant les interruptions d'alimentation électrique et optimisant l'efficacité énergétique**. Il s'agit de consommer moins d'électricité et de réduire la facture énergétique avec des solutions simples, pour tous.

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

Dans les bâtiments tertiaires ou industriels, l'offre concerne, par exemple, la gestion de l'éclairage, la gestion des équipements bureautiques, l'éclairage de sécurité ou encore la mesure et la surveillance des infrastructures. Peuvent également être cités, les batteries de condensateurs qui accroissent le rendement de l'installation ou les analyseurs de réseaux qui permettent d'effectuer des mesures sur la consommation et la qualité de l'énergie.

Pour plus d'informations sur les solutions d'efficacité énergétique du Groupe, se référer au chapitre 4.2.1.4. ou au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

### Des produits dédiés à l'assistance à l'autonomie

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

D'ici 2050, la population mondiale âgée de plus de 80 ans devrait plus que tripler par rapport à 2015 (source ONU). Ces évolutions sociétales représentent de nouveaux défis pour l'infrastructure électrique et numérique, en particulier pour :

- garantir la sécurité des personnes fragiles, avec des gammes d'appareillage d'usage quotidien, notamment des interrupteurs et des prises de courant facilement manipulables, ou des fonctions domotiques enrichies, tels que *My Home* qui propose des commandes déportées ou centralisées. Ou encore des chemins lumineux qui rendent les obstacles visibles, facilitent le repérage dans le bâtiment et ainsi préviennent les chutes, favorisant leur réduction notable, jusqu'à 30 % (source : expérimentation réalisée avec le Conseil général de Corrèze, France). Dernier exemple, la sécurisation du logement qui passe aussi par l'emploi de détecteurs techniques, notamment de fumée, gaz, monoxyde de carbone ;
- faciliter l'accès aux fonctions du bâtiment, tels que les volets roulants ou le chauffage, avec les solutions domotiques, par exemple l'interscénario Legrand *Céliane* ou le portier

*Bticino* qui permettent de piloter des scénarios de vie à partir d'un unique point de commande et en fonction des besoins de chacun (éclairage, chauffage, accès extérieurs). Ou encore l'appareillage *Céliane* associé à la télé-thèse, une télécommande de scénarios adaptée aux déficiences motrices ou sensorielles spécifiques ;

- faciliter les relations avec l'environnement social, en transmettant à un service de téléassistance l'état du logement et donc l'état de la personne qui l'occupe, ceci avec des fonctions domotiques qui permettent de prendre le relais et de gérer l'alerte à distance de façon maîtrisée. Les solutions de la filiale Intervox Systèmes permettent en outre *via* des déclencheurs d'alerte portés par la personne elle-même un déclenchement volontaire ou automatique (détecteur de chute) et une transmission vers un centre de téléassistance, en cas de malaise par exemple. Les tablettes tactiles de visiophonie VISIOVOX rendent l'accès à des services plus aisé et permettent également de garder les contacts avec les proches.

Pour plus d'informations sur les solutions d'assistance à l'autonomie du Groupe, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com). Pour plus d'informations sur les actions du Groupe en faveur de la *Silver Economy*, se référer au chapitre 4.2.2.2.

### 4.2.1.2 ASSURER LA SÉCURITÉ DES UTILISATEURS DE MATÉRIEL ÉLECTRIQUE

Parce que ses produits mettent potentiellement l'utilisateur en contact avec l'électricité, Legrand positionne la qualité comme un impératif de gestion, afin de garantir la sécurité des utilisateurs. Le Groupe a ainsi le souci de mettre sur le marché des produits de qualité, conformes aux normes en vigueur. Pour protéger l'utilisateur, Legrand agit aussi de manière permanente contre la contrefaçon, en coordination avec la filière électrique.

Cette priorité de la feuille de route est mesurée par l'intermédiaire du déploiement et du maintien de moyens en faveur de la lutte contre la contrefaçon et en faveur de la qualité produits. Concrètement, le Groupe se donne comme objectif de réaliser annuellement au moins une action significative de lutte contre la contrefaçon, la notion de significativité correspondant à la possibilité de mener cette action par implication de plusieurs partenaires, et potentiellement dans plusieurs pays. Ces actions doivent également permettre au Groupe de comptabiliser annuellement le nombre de produits contrefaits saisis.

Concernant la qualité produit, l'objectif est de s'assurer que la politique de gestion du risque produit est bien appliquée dans le Groupe, à savoir que le dispositif de remontée au Groupe des insatisfactions commerciales fonctionne conformément aux exigences du Groupe.

### Priorité Groupe 2014-2018

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

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

#### Objectifs annuels :

2014 et 2015 : suivre le nombre de produits contrefaits saisis, mettre en place au moins une action significative de lutte contre la contrefaçon et couvrir 100 % du chiffre d'affaires par la politique de traitement du risque produits.

#### Réalisations 2015 :

Le Groupe affiche une légère sous-performance sur l'indicateur portant sur l'application de la procédure de gestion du risque produits, puisque 88 % de son chiffre d'affaires est réalisé au sein d'entités qui en appliquent les principes, contre un objectif à 100 % à fin 2015. Les objectifs fixés sur la contrefaçon ont, quant à eux été atteints, avec la saisie et la destruction d'environ 795 000 produits contrefaits, et la mise en place d'actions de lutte contre la contrefaçon dans plusieurs pays.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	93 %	94 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés, d'une part par rapport à l'objectif de mise en place d'une action de lutte contre la contrefaçon et du suivi du nombre de produits contrefaits saisis, et d'autre part par rapport à l'objectif de couvrir 100 % du chiffre d'affaires par la politique de traitement du risque produits ; chaque sujet étant pondéré à 50 % dans l'atteinte de l'objectif.*

### Politique qualité

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

La politique Qualité du Groupe se déploie notamment via :

- la **certification ISO 9001** des sites du Groupe, avec près de 92,6 % des sites certifiés à fin 2015 ;
- les **processus de qualification laboratoire** des produits, sous le pilotage des *SBU*s, et ceci avant toute mise sur le marché ;
- les **plans de surveillance de la qualité** qui permettent de garantir que les caractéristiques d'un produit restent conformes aux standards initiaux de qualité et de qualification, tout au long de sa fabrication et de sa commercialisation.

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

La **procédure de gestion des risques produits**, applicable pour l'ensemble des produits du Groupe indépendamment des marques et des marchés de destination, prévoit un processus de traitement interne accéléré pour les situations potentiellement critiques. Dans les cas les plus sensibles, des opérations de retrait ou de rappel marché peuvent être enclenchées. Au titre de 2015, 2 opérations de ce type ont été menées sur le périmètre du Groupe.

Le **processus de gestion des insatisfactions clients** classe les insatisfactions selon différents niveaux de gravité ; celles pouvant avoir des conséquences pour la sécurité des biens ou des personnes, ou présentant un enjeu financier important, sont prises en compte de façon spécifique.

La responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe est encouragée, à travers leur engagement et l'application de la politique qualité.

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

### Focus : Legrand Corée récompensée pour sa qualité produits

Legrand Corée a été récompensée par la **Korea Products Safety Association** (association coréenne de la sécurité produits) lors de la **Journée coréenne de la Sécurité Produits** pour :

- sa contribution au perfectionnement technologique des solutions de prévention des incendies ;
- la réalisation de matériel d'essai des produits (notamment ceux de résistance à la chaleur) et l'établissement de spécifications d'essais de sécurité ;
- ses efforts constants en faveur de la sécurité des produits et notamment en cas de départ de feu (suite à une mauvaise utilisation du produit).

La politique qualité du Groupe est consultable sur [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

### Lutte contre la contrefaçon

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

- par des dispositifs internes de lutte contre la contrefaçon (cf. *Copytracer* – ci-après), en particulier par les correspondants de propriété intellectuelle intégrés aux *SBU*s ;
- par une participation active à des actions de saisie-destruction de produits électriques contrefaits, en étroite collaboration avec les services douaniers des pays concernés. Également, par des démarches de communication globale *via* les syndicats

professionnels ou la filière (Fédération Française du Bâtiment – FFB, Industries du Génie Numérique Énergétique et Sécuritaire – Igenes, British Electrical and Allied Manufacturers' Association – Beama en Grande Bretagne, etc.), ceci pour renforcer l'alerte auprès de tous les acteurs, installateurs et distributeurs notamment.

De par les actions menées sur 2015, le Groupe a saisi 795 000 produits contrefaits. Plus de la moitié de ces saisies proviennent d'actions menées à l'initiative directe des équipes chinoises du Groupe. Le reste de ces saisies est issu de la participation de Legrand à des actions menées conjointement par les membres de la filière électrique et des surveillances douanières mises en place.

Ainsi, depuis janvier 2006, environ 4 millions de produits d'appareillages électriques (principalement des interrupteurs, et prises de courant) et de disjoncteurs contrefaits de l'ensemble des marques du Groupe, et 21 moules de production ont été saisis et détruits. Legrand a également fait fermer plus de 10 000 liens Internet de sites commercialisant des produits contrefaits en 2014 et 2015.

**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 Legrand. Il s'agit d'un numéro d'immatriculation unique apposé sur certaines familles de produits Legrand (nouvelles générations de disjoncteurs modulaires, appareillage Valena en Russie par exemple).

Ce système assure un marquage spécifique des produits du Groupe et permet par là même une différenciation des produits originaux d'avec les copies et autres contrefaçons, souvent synonymes de risques pour les utilisateurs. Il est progressivement étendu à l'ensemble des filiales et marques du Groupe. En 2014 et 2015, les filiales égyptienne, polonaise, italienne, russe et indienne l'ont ainsi mis en place.

Pour plus d'information concernant la lutte contre la contrefaçon dans le Groupe, se référer au chapitre 3.1. du présent document de référence – Risques liés à la propriété intellectuelle.

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

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

**Priorité Groupe 2014-2018**

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

**Indicateur de suivi de la performance :**

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

**Objectifs annuels :**

2014 : Atteindre un taux de couverture du chiffre d'affaires de 51 %.

2015 : Atteindre un taux de couverture du chiffre d'affaires de 55 %.

**Réalisation 2015**

55,5 % du chiffre d'affaires du Groupe sont réalisés avec des produits disposant de P.E.P. à fin 2015. Le Groupe a atteint son objectif sur cette priorité et poursuit ainsi le déploiement de sa politique de communication des impacts environnementaux de ses produits.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	101 %	101 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés sur le chiffre d'affaires à fin septembre de chaque année et par rapport à des objectifs respectivement de 51 % et 55 % du chiffre d'affaires concerné couvert (hors services et acquisitions réalisées en 2015).*

**Une démarche sectorielle**

Le Profil Environnemental Produit (PEP) est l'outil de référence concernant l'information des impacts environnementaux des produits électriques. Il s'appuie sur une norme internationale de référence, l'ISO 14025 – Marquages et déclarations environnementaux, déclarations environnementales de type III. Il utilise les techniques de l'ACV (Analyse du Cycle de Vie) qui permettent de fournir une information factuelle. Il est réalisé avec le logiciel de calcul EIME (*Environmental Improvement Made Easy*), basé sur les normes de la série ISO 14040 – *management environnemental – Analyse du cycle de vie – Principes et cadre*.

*À noter : les techniques de l'ACV sont également un outil permettant l'optimisation de la performance environnementale des produits. Ce sujet est traité dans le chapitre 4.5.2.*

Développé en France avec les acteurs de l'industrie électrique, le PEP fait partie d'un programme reconnu, fiable et de portée internationale mis en place et développé par l'Association PEP Ecopassport. Legrand est un membre fondateur de cette association et en assure actuellement la présidence.

Le programme encadre rigoureusement la démarche d'ACV et les informations environnementales fournies : bilan des matériaux choisis, information sur les substances dangereuses lorsqu'elles

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

sont présentes, impacts environnementaux dans l'air, dans l'eau et sur les ressources naturelles à partir du calcul d'au minimum 11 indicateurs. Toutes les phases de la vie des produits sont prises en compte depuis l'extraction des matières premières nécessaires à la fabrication jusqu'à la fin de vie des produits en passant par les étapes de production, distribution, mise œuvre et d'usage des produits.

En 2015, avec la publication des Règles de définition des Catégories de Produits ou PCR (v3), les règles du programme PEP ecopassport ont évolué afin de faciliter l'utilisation des PEP pour réaliser les ACV des bâtiments. Ainsi, depuis juin 2015, les premiers PEP créés selon cette nouvelle édition du PCR sont alignés sur les exigences de la norme EN15804 (Contribution des ouvrages de construction au développement durable - Déclarations environnementales sur les produits) qui fait référence pour les déclarations environnementales de type III pour les produits de construction. Ces PEP proposent tous les indicateurs environnementaux nécessaires aux calculs de l'ACV du bâtiment.

#### Un outil reconnu

Le PEP ecopassport et le programme associé sont reconnus dans divers systèmes de rating du bâtiment. Ainsi le programme LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), système de standardisation des bâtiments à haute qualité environnementale, et premier standard mondial en la matière avec près de 140 000 m<sup>2</sup> certifiés par jour, valorise, dans sa version v.4, la mise à disposition d'informations environnementales produits conformes ISO 14025, pour le matériel électrique installé dans le bâtiment. Les PEP permettent ainsi à Legrand de se positionner sur des projets à plus forte valeur ajoutée. Ils permettent également à sa filière de réaliser des projets à meilleure performance environnementale, valorisant par là même le bâtiment dans lequel ces solutions sont installées.

#### Plus de 1 100 PEP disponibles

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

Pour Legrand, plus de 1 100 PEP sont déposés dans la base de données officielle du programme PEP ecopassport. Ces documents sont disponibles sur les sites Internet des différentes marques du Groupe ou sur demande auprès des services clients. À titre d'exemple, sur l'année 2015, près de 2 200 téléchargements de ces documents ont été constatés sur le site Internet de Legrand en France.

Grâce aux efforts réalisés par les équipes de R&D, à fin 2015, 55,5 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé avec des produits couverts par des PEP (contre 52 % fin 2014).

En 2015, environ 300 nouveaux PEP ont été réalisés sur toute la typologie des offres du Groupe sur un périmètre international, notamment aux États-Unis, en Chine et au Brésil. Ainsi, Ortronics, la filiale américaine de Legrand a réalisé en 2015 ses premiers PEP ecopassport pour ses panneaux de gestion des cordons dans les baies de brassage 19" à équiper de la gamme Mighty Mo® 6.

Pour plus d'informations sur le programme PEP ecopassport, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

#### 4.2.1.4 AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES BÂTIMENTS

Parce que les bâtiments sont responsables de 40 % de la consommation énergétique, et de 20 % des émissions de CO<sub>2</sub>, la réduction de la consommation d'énergie des bâtiments est un enjeu majeur de la lutte contre le réchauffement climatique. L'installation d'équipements permettant d'améliorer l'efficacité énergétique dans les bâtiments est ainsi une priorité pour Legrand. L'objectif est de contribuer à réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, grâce à des solutions permettant de mieux consommer l'énergie.

#### Priorité Groupe 2014-2018

*Permettre d'éviter l'émission de 1,5 million de tonnes de CO<sub>2</sub> par l'usage des produits du Groupe.*

**Indicateur de suivi de la performance :** nombre de tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> évitées grâce aux solutions d'efficacité énergétique vendues chaque année par le Groupe.

#### Objectifs annuels :

2014 : Éviter 180 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par l'usage des solutions d'efficacité énergétique commercialisées par le Groupe.

2015 : Éviter 550 000 tonnes de CO<sub>2</sub> en cumulé par l'usage des solutions d'efficacité énergétique commercialisées par le Groupe.

#### Réalisations 2015 :

Les émissions de CO<sub>2</sub> évitées par la commercialisation de solutions d'efficacité énergétique du Groupe ont atteint 578 000 tonnes, contre un objectif de 550 000 à fin 2015 ce qui permet au Groupe d'atteindre son objectif sur cette priorité pour 2015.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	74 %	105 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à un objectif de 180 000 tonnes évitées à fin 2014 et 550 000 tonnes en cumulé pour 2014 et 2015.*

### Des solutions simples et accessibles

Le Groupe propose des solutions d'efficacité énergétique pour les bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels, qu'ils soient neufs ou qu'ils fassent l'objet d'une rénovation thermique. 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.

- **Gestion de l'éclairage, du chauffage ou des équipements**, les solutions du Groupe permettent de gérer l'énergie, de diminuer les gaspillages et ainsi de réduire la facture électrique, ceci avec un retour sur investissement rapide pour les utilisateurs.
- **Analyse, mesure et supervision de l'installation électrique** sont des étapes essentielles pour agir sur la consommation et économiser jusqu'à 10 % de l'énergie. Par exemple, les analyseurs Alptec de la filiale française Alpes Technologies permettent d'analyser le réseau électrique (coupures, surtensions...) d'un bâtiment tertiaire ou industriel, de traquer ses failles et de les corriger. La filiale américaine WattStopper propose également l'*Energy calculator*, un outil gratuit, accessible en ligne, permettant à chacun de calculer le potentiel de réduction de sa propre consommation d'énergie.
- **Compensation d'énergie réactive, filtrage des harmoniques**, Alpes Technologies propose une gamme complète de services et de produits contribuant à la qualité de l'énergie et à la réduction de l'impact environnemental en particulier des émissions de CO<sub>2</sub>.
- **Alimentation électrique continue et de qualité**, les gammes d'UPS du Groupe repose sur un circuit intelligent de correction du facteur de puissance, qui optimise l'absorption d'énergie en entrée ; l'efficacité demeure à un niveau élevé et constant même à un faible taux de charge. Legrand à travers ses filiales Inform (Turquie), SMS (Brésil), Meta System Energy (Italie), Numeric (Inde), et S2S (France) propose des gammes d'UPS conventionnels, des UPS modulaires à haute technicité dédiées aux installations à criticité importante (*datacenters* ou établissements financiers) et des onduleurs photovoltaïques de puissance.
- **Économie d'énergie pour les centres de données** : AEGIDE, filiale néerlandaise du Groupe, fournit des solutions économes en énergie pour les centres de données, aussi bien dans les grandes, moyennes et petites entreprises que dans les infrastructures commerciales. La solution Varicondition Cold Corridor®, par exemple, est un système basé sur la séparation complète des flux d'air chaud et froid, pour gagner en efficacité et réaliser des économies d'énergie.
- **Raccordement des panneaux photovoltaïques** : Legrand propose des solutions de raccordement des panneaux photovoltaïques pour les installations résidentielles et tertiaires.

- **Solutions de recharge pour véhicule électrique** : Legrand propose une prise de type domestique, *Green'up Access*, permettant de charger à 14 A (3,2 kW) et une gamme de bornes de recharge, *Green'up Premium*, adaptée à la maison individuelle, aux parkings d'entreprises ou publics, aux immeubles d'habitation et à la voie publique.

#### Focus : Mieux voir ses consommations pour mieux les maîtriser

L'écomètre Legrand est le premier indicateur de mesure du marché à intégrer directement une sortie IP raccordée au le coffret de communication ou à la box de l'occupant ou encore au réseau IP d'un bâtiment. L'affichage des consommations se fait sur une interface Web, consultable sur place ou à distance sur smartphone, tablette ou PC. Les relevés de consommation sont effectués pour le chauffage électrique ou gaz, la climatisation, l'eau chaude sanitaire, les prises de courant, et les autres consommations du logement.

#### Des émissions de CO<sub>2</sub> évitées

L'énergie économisée par l'utilisation des solutions d'efficacité énergétique du Groupe est calculée à partir du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des solutions d'efficacité énergétique, d'un retour sur investissement (ROI) et du coût de l'électricité respectivement retenus pour la France à 5 ans et 90 euros/MWh, conformément aux études sectorielles de place. Pour les autres pays il faut noter que le coût local de l'électricité et la modulation consécutive du ROI se compensent dans le calcul de l'énergie économisée. Par ailleurs, les émissions de GES évitées dans chacun des pays considérés prennent en compte le contenu carbone de l'électricité locale. La combinaison de toutes ces données permet, pour chaque pays de commercialisation des solutions Legrand, d'établir un lien entre le chiffre d'affaires réalisé dans le pays et le total des émissions de CO<sub>2</sub> associées à une année d'utilisation de ces produits vendus. À noter que les ventes réalisées dans l'année sont considérées à hauteur de 50 % dans le calcul d'impact, et que, par hypothèse de construction, les émissions évitées correspondent aux émissions cumulées, calculées à compter des ventes réalisées sur l'année 2014.

#### Focus : Une information responsable et clairement affichée

Les offres d'efficacité énergétique sont identifiables par un symbole qui se retrouve sur l'ensemble des marques commerciales du Groupe. Pour faciliter le choix de ses clients, Legrand a entrepris de communiquer les bénéfices de ses solutions efficacité énergétique au travers de 3 indicateurs : l'économie financière, la durée d'amortissement et les émissions de CO<sub>2</sub> évitées. Le calcul de ces données s'appuie sur une base réglementaire ou normative et/ou sur la validation d'experts reconnus, extérieurs à l'entreprise. Ces informations sont associées à des cas concrets d'installation où la solution est clairement décrite dans un type de bâtiment précis.

## 4.2.2 - Être un moteur pour la filière électrique

Les professionnels de l'installation électrique et les prescripteurs, sont les utilisateurs des produits du Groupe, utilisateurs que Legrand entend accompagner dans une démarche de progrès, notamment face aux évolutions sociétales, environnementales et technologiques que connaissent les métiers de la filière électrique. L'enjeu est de favoriser la montée en compétences de l'ensemble des acteurs de la filière et de stimuler l'innovation. Legrand accorde aussi une attention toute particulière à l'écoute et la satisfaction clients, afin d'améliorer en permanence les produits et services offerts aux utilisateurs.

### Focus : Minkels reçoit le prix Frost & Sullivan Best Practices Awards

En 2015, Minkels a été récompensé par Frost & Sullivan pour sa nouvelle solution révolutionnaire en matière de baies et d'armoires pour le marché européen, le Free Standing Cold Corridor. Frost & Sullivan, société de partenariat pour la croissance et l'innovation visionnaire, décerne ce prix à des entreprises ayant atteint une réussite remarquable et ayant fait preuve d'une performance supérieure dans différents domaines tels qu'une position de leader sur les marchés, l'innovation technologique, le service client et le développement de produits stratégiques.

### 4.2.2.1 FAVORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DES ACTEURS DE LA FILIÈRE ÉLECTRIQUE

Parce que les métiers de l'électricité intègrent de plus en plus de technologies, un accompagnement technique est souvent nécessaire pour des systèmes aujourd'hui à forte valeur ajoutée. Ce sont l'ensemble des acteurs de la filière que Legrand entend former pour les aider à développer leurs compétences. Des acteurs qui veulent pouvoir se former partout, à tout moment et sur toutes formes d'outils. Pour répondre à ces besoins, Legrand utilise les nouvelles technologies de communication et de formation. Le Groupe met ainsi en place de multiples dispositifs de formation en ligne, en particulier des modules d'auto-formation (*e-learning*) et des classes virtuelles.

### Priorité Groupe 2014-2018

*Poursuivre la dynamique de formation des acteurs de la filière, en continuant d'innover pour répondre aux besoins et aux spécificités locales.*

**Indicateur de suivi de la performance** : nombre de clients formés grâce à la mise à disposition d'outils et de formations adaptés à leurs besoins.

#### Objectifs annuels :

2014 : Former 100 000 clients.

2015 : Former 200 000 clients en cumulé sur 2014 et 2015.

#### Réalisations 2015 :

Legrand a formé plus de 260 000 clients au cours des années 2014 et 2015, pour un objectif à 200 000 clients, ce qui représente une surperformance de l'ordre de 30 %. Cette bonne performance s'explique notamment par les résultats des filiales brésilienne, chinoise, chilienne et péruvienne.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	122 %	130 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à un objectif de 100 000 clients formés à fin 2014 et 200 000 clients formés en cumulé à fin 2015.*

### Des centres de formation dédiés

Legrand propose des formations aux distributeurs, prescripteurs et installateurs électriques locaux, notamment dans ses centres de formation internationaux Innoval situés à Limoges, Lyon et Paris en France, mais aussi au Moyen Orient, ou encore en Amérique du Sud. Au total, ce sont 15 centres de formation à travers le monde qui accueillent et forment les acteurs de la filière électrique.

Les formations proposées permettent aux installateurs électriques de rester en prise avec les dernières innovations et méthodes d'installation du Groupe et d'élargir leur savoir-faire et leur offre de services. Elles sont un moyen pour maintenir leur expertise, consolider leurs acquis et développer leur offre commerciale.

Les centres de formation Innoval proposent ainsi plus de 50 stages pratiques qui reproduisent les conditions réelles des chantiers, ceci dans des domaines variés qui vont de la domotique, du câblage des armoires électriques et des câblages fibres optiques, à l'installation des systèmes d'éclairage de sécurité ou la formation aux réglementations et normes techniques en vigueur. Des stages sur mesure sont également proposés pour accompagner les professionnels à chaque étape de leurs projets tertiaires.

En 2015, les centres Innoval en France ont accueilli 4 000 clients en visite et près de 6 100 stagiaires en formation. En outre, Legrand organise des formations locales dans de nombreux pays et notamment en Italie, au Brésil, au Royaume-Uni ou encore au Chili et à Dubaï.

Pour plus d'informations sur la stratégie de formation du Groupe, se référer au chapitre 2.3.1.3.

**Focus : Un mur de simulation pour le système My Home accessible à distance**

Le système domotique *My Home* propose une multitude de configurations possibles pour s'adapter aux exigences très variées des clients du Groupe. Un mur de simulation, équipé du système *My Home*, leur permet de préparer leurs projets sur place ou en ligne en y accédant à distance. Cette simulation effectuée par les spécialistes du Groupe permet d'enrichir les projets et d'apporter du conseil en phase de conception et de la précision en phase d'exécution.

Pour plus d'informations sur les dispositifs de formation, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

**4.2.2.2 STIMULER L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE**

Pour encourager et accélérer l'innovation, Legrand collabore avec les communautés scientifiques, sectorielles et éducatives. Le Groupe participe ainsi à des projets collaboratifs de recherche et travaille au sein de pôles de compétitivité ou de centres de transferts de technologies. Il coopère également avec des startups et des PME sous diverses formes (projets collaboratifs de recherche ou de développement, alliances, prises de participation), ce qui contribue à entraîner la filière en particulier sur les domaines novateurs et porteurs d'opportunités que sont la *Silver Economy*, le confort et le bien-être, l'accès à l'électricité, l'efficacité énergétique, la sécurité dans le bâtiment, le véhicule électrique, les objets connectés, et les réseaux numériques. Le Groupe s'implique aussi largement auprès du monde pédagogique à travers des partenariats avec des établissements de formation, des échanges réguliers avec des écoles d'ingénieurs et le soutien à la création de nouveaux cursus spécialisés.

Cette démarche d'innovation partagée lui permet d'accélérer son développement et de contribuer à faire progresser l'ensemble de la filière électrique.

**Priorité Groupe 2014-2018**

*Poursuivre le développement de partenariats universitaires et de projets de recherche collaboratifs, et mettre en œuvre les innovations issues de ces collaborations.*

**Indicateur de suivi de la performance :** nombre de partenariats ou de projets de recherche collaboratifs nouveaux et significatifs engagés au cours de l'année.

**Objectifs annuels :**

2014 : Engager 6 nouveaux partenariats.

2015 : Engager 7 nouveaux partenariats, 13 en cumulé sur 2014 et 2015.

**Réalisations 2015 :**

Legrand a engagé 12 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs au cours de l'année 2015, ce qui porte à 17 le nombre de partenariats engagés sur les deux dernières années pour un objectif à 13, soit un taux d'atteinte de la priorité de 131 %, traduisant ainsi la volonté de Legrand d'accélérer dans la mise en place de partenariats technologiques et de recherche.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	83 %	131 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à un objectif de 6 nouveaux partenariats engagés en 2014 et 13 nouveaux partenariats en cumulé à fin 2015.*

**Des projets collaboratifs**

Legrand est membre de plusieurs pôles de compétitivité, structures ayant pour but de réunir, sur un territoire donné, des entreprises, centres de formation et unités de recherche, engagés dans une démarche partenariale pour développer des projets communs innovants. Le Groupe est en particulier membre fondateur d'ELOPSYS sur le thème des micro-ondes et de la photonique pour la région Limousin et de S2E2 (Science et Système de l'Énergie Électrique) sur le thème de l'énergie électrique pour les régions Centre et Limousin.

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

- « Smart Grid Vendée » et « Smart Electric Lyon », dans le domaine du *Smart Grid*, ces projets ont pour objectif d'élaborer les nouvelles solutions de gestion de l'énergie des bâtiments tertiaires et/ou résidentiels, par l'intégration des énergies nouvelles et l'optimisation des consommations. Ainsi, un premier démonstrateur a été inauguré en Vendée. Il fait partie du programme des investissements d'avenir, lancé par le gouvernement français. Quelques centaines de compteurs communicants sont en cours de déploiement dans les collectivités et vont pouvoir mesurer en temps réel les évolutions sur le réseau, et également affiner les modèles utilisés jusqu'à présent ;
- Legrand a participé à la levée de fonds de Netatmo, spécialiste des objets connectés pour la maison. Legrand contribue ainsi à apporter à Netatmo les ressources nécessaires à la poursuite de sa forte croissance. Les produits Netatmo (station météo pour smartphone, thermostat pour smartphone, Welcome, caméra de sécurité connectée à reconnaissance faciale) sont commercialisés avec succès en Europe, aux États-Unis et en Asie. En plus d'apporter à Legrand une proximité accrue avec l'écosystème de l'Internet des Objets dans le bâtiment et ses tendances avancées, ce rapprochement pourra également faciliter d'éventuelles collaborations entre Legrand et Netatmo pour développer des produits d'infrastructure électrique et numérique interopérables et à plus forte valeur d'usage ;
- Legrand est l'acteur leader du projet Cocaps, un projet de Recherche collaborative labellisés par le pôle de compétitivité S2E2 dans le cadre d'un FUI (fonds unique interministériel). Il vise au développement de capteurs à faibles coûts fournissant des informations enrichies sur la détection de présence et l'activité à l'intérieur des bâtiments, informations essentielles pour automatiser des fonctionnalités d'assistance à l'autonomie, de maîtrise de l'énergie, de confort et en dernier ressort de sécurité ;
- Pour permettre l'accélération du développement des bâtiments intelligents, Legrand collabore avec différents acteurs

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

**Proposer des solutions durables à l'utilisateur**

pour renforcer l'interopérabilité entre leurs technologies, par exemple pour les systèmes de gestion de l'énergie, du chauffage, de la ventilation, de la climatisation, des pompes à chaleur. En particulier, Legrand a conclu un partenariat technologique international visant à développer des offres améliorant le pilotage et le confort des chambres d'hôtels et ainsi à renforcer l'expérience client dans les hôtels au travers de solutions connectées.

Legrand soutient par ailleurs les marchés d'avenir de sa filière métier :

- Legrand a participé à la création de Confluens, *joint-venture* entre six industriels de la domotique spécialisés dans les systèmes de contrôle d'accès, les automatismes de commande de volets roulants, les dispositifs de contrôle de chauffage et l'appareillage électrique du bâtiment. Le rôle de cette association est de favoriser l'interopérabilité entre les équipements domotiques ;
- Legrand a participé, avec le gouvernement français, à la création de la filière de la *Silver Economy*, une « pépinière d'entreprises » qui réunit des groupes et start-up innovants positionnés sur le marché de la dépendance. Le Président Directeur Général de Legrand, a été nommé Vice-Président du Comité de la *Silver Economy* « Filière de demain » qui a pour objectif d'assurer la structuration et l'animation de cette filière. Ce comité rassemble les entreprises, les fédérations professionnelles, les pôles de compétitivité concernés, les ministères, les financeurs, les acteurs de l'autonomie et de la prévoyance. Il est chargé d'expertiser les propositions des acteurs de la filière pour que le gouvernement puisse ensuite préparer et mettre en œuvre sa réponse pour ce secteur ;
- Legrand est un membre actif de AllSeen Alliance, l'un des plus importants consortiums internationaux visant à promouvoir l'adoption au niveau mondial de produits, de systèmes et de services de l'Internet des Objets basés sur une technologie commune et des langages ouverts. Les membres de l'alliance coopèrent sur un projet de logiciel ouvert supporté par l'ensemble de l'industrie et basé sur la technologie AllJoyn qui accepte les contributions des membres et de la communauté *open source*.

---

**Focus : Legrand signataire de la charte « Alliance pour l'innovation ouverte »**

Legrand participe à la mobilisation de l'État français pour promouvoir l'innovation ouverte en signant la charte « Alliance pour l'innovation ouverte ». Cette alliance vise à s'appuyer sur les meilleures pratiques, succès et résultats concrets observés pour diffuser et généraliser l'adoption de l'innovation ouverte et collaborative dans le tissu économique français. Elle a pour objectif d'apporter un cadre porteur de principes vertueux lors d'une collaboration entre une entreprise et une start-up et de porter les valeurs d'une collaboration « gagnant – gagnant ».

Pour plus d'informations sur la gestion de l'innovation, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 2.2.2.1.1 du présent document de référence.

### Une proximité avec le monde pédagogique

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

Afin de maintenir un lien indispensable entre le monde industriel et le monde de l'enseignement, et ainsi participer à la montée en compétence des futurs professionnels de la filière électrique, certaines filiales du Groupe mettent en place des partenariats avec des établissements de formation, leurs enseignants/formateurs et des étudiants futurs prescripteurs et metteurs en œuvre de la filière électrique. C'est ainsi le cas de la filiale de Legrand au Costa Rica qui est partenaire de l'USMA (*Universidad Catolica Santa Maria La Antigua*) afin d'organiser et de dispenser des cours sur la domotique auprès des étudiants de la filière. Des initiatives équivalentes ont été mises en place en Hongrie, entre la filiale locale de Legrand et l'université de Ongollo, ou encore des filiales chilienne et égyptienne qui ont créé respectivement un partenariat avec l'INACAP (*Universidad Tecnologica de Chile*) et avec l'Université d'Heliopolis (*University for Sustainable Development*). En 2015, la filiale brésilienne, a mis en place le projet d'innovation **New PowerView** avec l'Institut de Technologie Reconcavo (*Instituto de Tecnologia*), projet visant au développement d'un outil moderne de gestion et de suivi à distance des UPS (*Uninterruptible Power Supply*).

Legrand s'engage également à soutenir des initiatives de création de cursus de formation destinés à répondre à des besoins d'expertises futures et porteuses d'emplois. Par exemple des licences professionnelles avec l'IUT (Institut Universitaire de Technologie) de Mantes/Université de Versailles-St-Quentin dans le cadre de l'ingénierie énergétique de l'électro-mobilité. Le but est de permettre l'émergence de compétences en conception et fabrication ou après-vente des véhicules électriques et des infrastructures de recharge associées.

Le Groupe apporte son support au monde pédagogique à travers de nombreuses actions collaboratives, d'échange et de partage. À titre d'exemple des challenges Innovation sont organisés régulièrement avec des établissements partenaires, tels que « Yes I cam » organisé en partenariat avec l'ICAM (Institut Catholique des Arts et Métiers) de Toulouse. Ou encore à travers son partenariat officiel avec l'organisation des Olympiades des métiers – WORLDSKILLS France ou WORLDSKILLS Hongrie.

---

**Focus : Partenariat Legrand/INSA Strasbourg**

Legrand a démarré en 2014 un projet de recherche avec le Département Architecture de l'INSA Strasbourg, sur le thème de « La machine à Habiter » (Le Corbusier). L'enjeu est de réfléchir à l'évolutivité des réseaux électriques et numériques dans les bâtiments. En lien avec le service Innovation de Legrand, huit projets ont été présentés, parmi lesquels un concept d'alimentation électrique totalement modulaire, sur une trame énergétique au sol, ou encore une idée d'alimentation baptisée « le câble et le rideau », facilement déployable dans les pays émergents et pour les situations d'urgence. De quoi alimenter

des réflexions prospectives sur l'évolution des installations qui suivent le rythme et le style de vie des occupants.

Pour plus d'informations sur la démarche d'innovation de Legrand, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

### Une participation aux évolutions normatives et réglementaires

Legrand soutient les différentes démarches Green building (LEED, Green Star, BREEAM, HQE, etc.). Il est membre du *Green Building Council* (GBC) dans plusieurs pays, tels que les États-Unis, le Vietnam, Singapour, la Chine etc. Par exemple, aux Émirats Arabes Unis, la filiale du Groupe est membre actif de l'*Emirates Green Building Council* (EGBC – Conseil du Bâtiment Vert des Émirats) et membre de son Conseil d'administration. En 2015, elle a participé à la mise en place de la directive technique de l'EGBC sur la rénovation des bâtiments et a contribué notamment au chapitre dédié à la gestion de l'éclairage. Cette directive a été élaborée en conformité avec le programme de développement durable des Émirats et avec des stratégies durables locales (Stratégie d'Énergie Intégrée pour Dubaï, plan « Vision 2030 » d'Abu Dhabi...). Elle fournit aux maîtres d'ouvrage des Émirats une véritable boîte à outils pour la réalisation de bâtiments durables et confortables s'appuyant sur des moyens rentables.

Le Groupe s'implique également auprès des instances gouvernementales dans la construction du cadre réglementaire régissant l'efficacité énergétique dans les bâtiments, par exemple, en France (label Effinergie), au Royaume-Uni (Part L et Smart Home), et aux États-Unis (Ashrae). Le Groupe participe au débat national français sur la transition Énergétique (nucléaire, énergies renouvelables, *smart grids*...). Aux États-Unis, le Groupe est partenaire d'*Alliance to save energy* (Alliance pour l'économie d'énergie). Cette organisation regroupe des chefs d'entreprise, des décideurs politiques et des responsables d'associations de protection de l'environnement et de consommateurs souhaitant promouvoir l'efficacité énergétique dans le monde, à travers des initiatives dans le domaine politique, la recherche, le déploiement technologique, la communication et la sensibilisation du public.

#### 4.2.2.3 GARANTIR L'ÉCOUTE ET LA SATISFACTION CLIENTS

Le suivi de la satisfaction des clients apporte des éléments essentiels pour améliorer les produits et services et connaître les besoins des clients. L'écoute client est ainsi l'une des valeurs fondamentales de Legrand. Le Groupe entend conforter son image de partenaire de choix en optimisant le traitement des insatisfactions clients, en livrant dans des délais attendus par ses clients et en améliorant constamment la relation avec ses clients. La gestion des relations clients est formalisée à travers des contrats types qui précisent les conditions générales de vente et qui sont adaptés aux différentes zones géographiques, sous la responsabilité des Directeurs commerciaux de chacun des pays.

Les quatre valeurs et la politique qualité du Groupe sont consultables sur [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

### Priorité Groupe 2014-2018

**Avoir des dispositifs d'écoute et de mesure de la satisfaction clients pour 95 % du chiffre d'affaires du Groupe.**

#### Indicateurs de suivi de la performance :

- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe couvert par un indicateur de taux de service clients ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe réalisé par des entités disposant d'un outil de CRM (*Customer Relationship Management*) ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe réalisé par des entités disposant de l'outil SOLUTIO (gestion des insatisfactions clients) ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe réalisé par des entités déployant des enquêtes de satisfaction clients.

#### Objectifs annuels :

2014 : Atteindre un taux de couverture du chiffre d'affaires de 75 % sur au moins deux des quatre indicateurs ci-dessus.

2015 : Atteindre un taux de couverture du chiffre d'affaires de 80 % sur au moins deux des quatre indicateurs ci-dessus.

#### Réalisations 2015 :

Le déploiement des outils de gestion de la relation clients (CRM et SOLUTIO) s'est poursuivi sur l'année 2015, augmentant respectivement de 15 et 1 points en termes de chiffre d'affaires couvert. Ce déploiement va se poursuivre au cours de l'année 2016 et des années suivantes, l'objectif étant de couvrir plus de 95 % du chiffre d'affaires du Groupe à fin 2018. Le taux de service couvre quant à lui 84 % du chiffre d'affaires du Groupe contre 64 % en 2014. Les enquêtes de satisfaction clients sont également encouragées au sein des filiales et couvrent à ce jour 67 % du chiffre d'affaires du Groupe.

À fin 2015, les principaux indicateurs sur cette priorité sont les suivants (exprimés en part du chiffre d'affaires couvert) :

- indicateur de taux de service clients : 84 % ;
- outil de CRM déployé : 92 % ;
- outil SOLUTIO déployé : 87 % ;
- enquêtes de satisfaction clients : 67 %.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	109 %	112 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés comme la moyenne des deux taux de réalisation les plus élevés parmi les 4 indicateurs ci-dessus, à savoir SOLUTIO et le taux de service en 2014 et le CRM et SOLUTIO en 2015, par rapport à un objectif de 75 % de couverture du chiffre d'affaires Groupe à fin 2014 et 80 % à fin 2015.*

### La satisfaction clients

La disponibilité des produits du Groupe vis-à-vis de ses clients est un élément clé de la satisfaction client. Ainsi, Legrand suit le

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

**taux de service** de ses différentes filiales, mesurant la capacité du Groupe à servir les commandes de ses clients dans le respect des quantités et des délais souhaités. Ce taux de service à la clientèle est consolidé par la Direction logistique Groupe. Il est calculé à partir d'une méthodologie commune, couvrant 84 % du chiffre d'affaires du Groupe ; il s'élève, sur ce périmètre, à près de 89 %.

Des outils homogènes et optimisés de **gestion de la relation clients** sont déployés dans le Groupe. Ils permettent d'améliorer la satisfaction des clients et de les fidéliser en répondant toujours mieux à leurs attentes. Ainsi, 92 % du chiffre d'affaires du Groupe sont couverts par un outil de CRM (*Customer Relationship Management*) dont Salesforce. Il intègre un réseau social d'entreprise Chatter, qui permet un partage des projets et des informations plus large. D'un point de vue *marketing*, il facilite la remontée des informations du marché. À ce jour, plus de 100 utilisateurs y ont accès dans les fonctions commerciales mais aussi *marketing* dans les *SBU*s (*Strategic Business Units*) du Groupe.

Les Services Clients des filiales sont responsables localement de la satisfaction de leurs clients. Ils transmettent les remarques ou demandes d'améliorations portant sur les offres aux *SBU*s pour alimenter les réflexions sur les évolutions des produits, ceci avec le logiciel de **suivi des insatisfactions** SOLUTIO, qui permet une connexion directe entre les services après vente de chaque filiale, les services qualité des *SBU*s et le service central de gestion des risques produits. L'information est partagée en temps réel, l'enregistrement des questions techniques ou des insatisfactions est immédiat pour un traitement optimisé. À fin 2015, 87 % du chiffre d'affaires du Groupe destiné à disposer de l'outil SOLUTIO est d'ores et déjà inclus dans le périmètre de remontée de cet outil.

Par ailleurs, des **enquêtes de satisfactions** sont réalisées à différents niveaux :

- des enquêtes multicritères sont réalisées régulièrement par les filiales du Groupe, afin de mesurer la perception de la marque, de la qualité, du prix, du service, etc., auprès de panels larges ou ciblés de clients. En 2015, de telles enquêtes ont été réalisées par exemple aux Pays-Bas, en Belgique, en France. Certaines de ces enquêtes sont réalisées de manière ponctuelle, d'autres sont menées suivant une fréquence établie ; c'est par exemple le cas de la filiale turque ESTAP qui réalise ces enquêtes tous les 3 ans ;
- tous les ans, les principaux clients distributeurs évaluent les performances et les services du Groupe (*marketing*, assistance technique, chaîne d'approvisionnement, politique de distribution, coopération). Ces évaluations sont réalisées par des prestataires indépendants. La Direction de la stratégie et du développement analyse ces résultats et les partage avec les différents pays. Des réunions sont organisées tous les 2 ans avec les distributeurs pour développer, suivre et échanger sur la relation commerciale. Des réunions régulières sont aussi organisées avec les prescripteurs pour échanger sur leurs attentes.

### Focus : Émirats Arabes Unis : Legrand améliore la satisfaction clients

Legrand a initié en 2013 une démarche innovante pour améliorer la satisfaction clients aux Émirats Arabes Unis. Le principe est de renforcer et de formaliser la relation entre le Groupe et ses distributeurs à travers un cadre d'engagements bénéfiques pour les deux parties.

Un audit des partenaires commerciaux et une évaluation du service support de Legrand ont ainsi été réalisés pour évaluer la capacité des deux parties à répondre ensemble aux attentes des clients. La qualité du service Legrand, notamment en termes de formation, de soutien technique et de support logistique a été évaluée. Cette démarche a débouché sur la mise en place d'actions qui permettent à ces distributeurs, grâce à l'appui de Legrand, d'améliorer leurs propres services auprès de leurs clients.

### Innovation collaborative

L'intérêt et la qualité d'usage des produits du Groupe sont essentiels à la satisfaction de ses clients. Ils sont ainsi impliqués dans les processus d'innovation du Groupe à travers des ateliers de créativité partagée, par exemple à travers le projet UCD (*User Centered Design*) qui permet d'introduire l'utilisateur final dans le processus de développement des produits. Basé sur la norme ISO 13407, ce projet propose un mode de conception centré sur l'utilisateur et sur l'usage des produits.

Legrand a également mis en place un programme appelé « Future Home » pour lequel des utilisateurs ont participé à la définition des grandes tendances qui impactent le logement et son usage et à l'identification des nouvelles attentes liées aux produits de l'installation électrique. Ce programme a débouché sur des concepts innovants concrets qui sont désormais à l'étude dans les *SBU*s (*Strategic Business Units*) du Groupe.

### Une communication responsable

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

Le Directeur de la communication externe Groupe, rattaché à la Direction de la stratégie et du développement, est garant de l'application de ces principes dans les filiales, avec au total 177 personnes dédiées à ce domaine. Les équipes locales pilotent leurs propres communications dans le respect des réglementations et, en l'absence d'organisme d'autorégulation local, les communications sont systématiquement validées par le Groupe qui vérifie la conformité à ses valeurs ainsi qu'aux particularités culturelles de certains pays.

Pour tous les lancements internationaux de produits, ainsi que pour toutes les activités de Communication Corporate, les outils de communication traditionnels et numériques sont réalisés par la Direction de la communication externe Groupe, ceci en conformité avec les règles Groupe. Ils sont validés par le Directeur de la communication externe Groupe et par son équipe.

Les outils de communication et en particulier les fichiers sources sont stockés dans une base de données accessible exclusivement aux responsables communication de cette Direction et aux Responsables Communication des Filiales du Groupe.

La validation de la conformité aux règles du Groupe est ainsi réalisée avant diffusion dans les filiales qui ne peuvent pas au niveau local effectuer d'adaptation sur les concepts créatifs. De plus, une information est également relayée auprès des Directeurs de filiales, afin qu'ils appliquent ces principes dans leurs relations avec les médias. Aucune non-conformité à ces principes et codes n'a été relevée dans le Groupe depuis la mise en place de ce dispositif.

Le Groupe adhère à des associations élaborant des principes de communication volontaires et des codes d'autodiscipline, par exemple l'UDA (Union Des Annonceurs) en France et l'UPA (*Utenti Pubblicità Associati*) en Italie.

Ces associations se conforment aux différentes réglementations européennes ou nationales, par exemple :

- le Code ICC n° 240-46/557 du 3 février 2010 : Cadre pour une Communication Environnementale responsable en matière de *marketing* et le Code ICC consolidé sur les pratiques de publicité et de communication commerciale ;
- la charte d'engagements et d'objectifs pour une publicité éco-responsable du Ministère français de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire, du Secrétariat d'État à l'Industrie et à la Consommation et du Bureau de vérification de la Publicité (BVP) en France ;
- le Code d'autodiscipline de la communication commerciale (*Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale*) de l'IAP (*Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria*) en Italie.

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

des Marketeurs, ainsi qu'une charte sur le respect de l'image de la personne humaine dans la publicité qui est reconnue par le Ministère français des Solidarités et de la Cohésion Sociale.

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

### Protection des données privées

En juillet 2015, Legrand a lancé sa démarche dédiée à l'Internet des Objets et incarnée par le programme Eliot. Spécialiste des infrastructures électriques et numériques du bâtiment, Legrand a réalisé en 2015 plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires avec des objets connectés, répartis sur 23 familles de produits déjà connectables, sur un total de plus de 80 familles que compte le Groupe.

Si l'Internet des Objets et la multiplication des données auront nécessairement des conséquences sur la vie privée, Legrand entend rester fidèle à ses valeurs et fait du respect de l'utilisateur un impératif. Le programme Eliot contribuera ainsi à préserver la confidentialité des données. Dans cette perspective, Legrand a constitué un groupe de travail interne dédié à l'étude du respect de la protection des données privées et de la sécurité de ces données dès le stade du développement des objets connectés du programme Eliot (*Privacy by Design*) et ce en se basant sur les recommandations édictées par le G29 (groupe de travail institutionnel européen rassemblant les représentants de chaque autorité indépendante de protection des données nationale institué en application de l'article 29 de la directive du 24 octobre 1995 sur la protection des données et la libre circulation de celles-ci).

A titre d'exemple, Legrand participe également aux travaux d'un groupe de travail commun entre la CNIL et la FIEEC intitulé « Silver économie et données personnelles ».

Le Groupe met également en place des analyses et des tests spécifiques sur la sécurité et la protection des données privées avec la collaboration de sociétés spécialisées sur le domaine de la cybersécurité.

## 4.3 - AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ

La responsabilité sociétale de Legrand s'applique à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction doit se faire dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et de

politique d'achats. Acteur solidaire, le Groupe s'engage en outre pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité.

### 4.3.1 - Agir de façon éthique

Le respect des règles d'éthique est l'un des fondements de la responsabilité de Legrand. Les thèmes couverts par cette démarche sont la prévention en matière de corruption et de fraude, le respect des règles de concurrence, les conflits d'intérêt, les embargos ainsi que la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Sur tous ces sujets, Legrand s'engage via deux axes principaux : la sensibilisation et la formation de ses équipes d'une part, et le contrôle de la bonne application de son programme de conformité d'autre part.

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

L'engagement fort de la Direction générale en matière d'éthique des affaires a été affirmé à travers la signature du Pacte Mondial et l'adhésion aux grands principes universels et aux textes de référence internationaux, notamment : la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et les pactes additionnels, les 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, l'ensemble des lois nationales sur la lutte contre la corruption, les Directives européennes relatives à la concurrence, et l'ensemble des lois nationales relatives au droit de la concurrence.

La démarche de Legrand a été reconnue, le Groupe ayant obtenu la meilleure note et la note maximale du DJSI dans son secteur d'activité en 2015 sur le domaine « Codes de conduite/Conformité/Corruption ».

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

Le respect des règles d'éthique implique, en amont, une sensibilisation précise et forte à ces sujets. La formation continue des collaborateurs est donc incontournable. L'objectif des dispositifs de formation du Groupe est de faire en sorte que ses collaborateurs susceptibles de rencontrer des situations à risque aient une bonne connaissance des règles relatives à l'éthique des affaires. Il s'agit aussi de réduire la probabilité d'infraction au droit de la concurrence, aux lois anti-corruption, anti-blanchiment ou de contrôle des exportations, et ce, dans toutes les filiales et entités du Groupe. Tout manquement d'un collaborateur aux règles d'éthique du Groupe donne lieu à des sanctions immédiates.

#### Priorité Groupe 2014-2018

**Former 3 000 collaborateurs supplémentaires à l'éthique des affaires (prévention de la corruption, lutte contre la fraude, respect des règles de concurrence, conflit d'intérêt...).**

**Indicateur de suivi de la performance :** nombre de collaborateurs formés à l'éthique des affaires au cours de l'année.

#### Objectifs annuels :

2014 : Former 400 collaborateurs à l'éthique des affaires.

2015 : Former 900 collaborateurs en cumulé sur 2014 et 2015 à l'éthique des affaires.

#### Réalisations 2015 :

Au-cours de l'année 2015, 691 personnes supplémentaires ont été formées à l'éthique des affaires, venant s'ajouter aux 1 092 personnes formées en 2014, soit un total de 1 783 pour un objectif cumulé à 900 personnes fin 2015 (ces 1 783 collaborateurs venant s'ajouter aux 2 500 personnes déjà formées les années précédentes). Ces formations permettent d'afficher un taux de réalisation de l'objectif de 198 % sur cette priorité. En 2015, les filiales du Groupe ont également mis en place des formations locales, en plus des formations *on-line* proposées par le Groupe, ceci afin de rendre encore plus efficace le processus de formation à l'éthique des affaires. Ce sont ainsi plus de 5 000 collaborateurs qui ont été formés sur la prévention en matière de corruption et de fraude, le respect des règles de concurrence, les conflits d'intérêt, les embargos ainsi que la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	273 %	198 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à un objectif de 400 collaborateurs à former en 2014 et 900 en cumul en 2015.*

*Il convient de noter que le nombre 1 092 personnes formées sur l'année 2014 inclut une correction portant sur 758 personnes par rapport à la publication à fin 2014 de cette même donnée (334 personnes), correspondant à des personnes effectivement formées au cours de l'année 2014, mais anormalement décomptées de l'outil de e-learning utilisé.*

#### Dispositif de sensibilisation

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

Comme mentionné ci-dessus, des formations spécifiques effectuées en *webcast* et préparées avec la participation d'avocats spécialisés, sont réalisées sur les risques de corruption et sur le droit de la concurrence, à destination des correspondants

éthiques, des *Compliance Officers*, des différentes Directions fonctionnelles, des *SBU*s (*Strategic Business Units*) du Groupe, et de tout autre profil de personnes considérées comme exposées à ces risques, en particulier dans le cadre du déploiement du programme de conformité du Groupe.

En complément de ces formations, des outils de communication (guides pratiques, présentations) sont disponibles pour les correspondants éthiques et les *Compliance Officers* afin de faciliter leur action dans le domaine de l'éthique des affaires. Ces guides sont consultables sur [www.legrand.com](http://www.legrand.com). Des outils (questionnaire d'évaluation des risques, présentations) et des procédures relatives aux cadeaux, repas et divertissements et aux partenaires d'affaires sont mis à la disposition de l'ensemble des *Compliance Officers*. En 2015, les nouvelles procédures relatives aux cadeaux et invitations, et aux conflits d'intérêts ont été déclinées localement. D'autres dispositifs sont déployés en fonction des besoins et des environnements, *via* notamment des interventions spécifiques lors de Comités de Direction dans différentes entités et réunions commerciales ou des communications internes plus larges (magazine interne, Intranet).

Les initiatives locales sont régulièrement mises en avant *via* le magazine interne de l'entreprise de manière à ce que l'ensemble des filiales du Groupe soient engagées dans la lutte anti-corruption et dans la promotion des comportements éthiques. À titre d'exemples, des vidéos mises en ligne sur l'Intranet du Groupe mettent en avant les bonnes pratiques déployées dans les filiales.

L'éthique des affaires, en lien avec la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, est prise en considération dans l'évaluation annuelle de la performance de certains collaborateurs du Groupe, et en particulier dans celle des Directeurs de pays et des Directeurs de *SBU*s (*Strategic Business Units*). Ils ont notamment comme responsabilité de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs de leur périmètre, identifiés comme exposés à des risques en matière d'éthique des affaires, ont bien été formés, conformément au plan prévu par le Groupe. Un dispositif de suivi, disponible au niveau de chaque pays et de chaque *SBU*, permet de suivre la bonne réalisation des plans de formation correspondants.

**Focus : Dispositif d'alerte éthique**

En cas de non-respect des règles d'éthique, chaque salarié peut consulter son supérieur hiérarchique direct, la Direction des ressources humaines Groupe ou la Direction juridique Groupe. En complément, un dispositif de suivi et d'alerte Groupe est également en place depuis 2009 à travers une adresse e-mail générique. Elle permet de recueillir les alertes émises par les employés ou leurs questions. Pour 2015, 17 alertes éthiques ont été remontées au Groupe. Aucune de ces alertes n'a représenté une zone de risque significative. Ces alertes ont été considérées et traitées dans le respect des principes du Groupe tels que détaillés dans la Charte des fondamentaux.

**4.3.1.2 CONTRÔLER L'APPLICATION DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ DU GROUPE**

Le programme de conformité du Groupe regroupe l'ensemble des domaines constitutifs de l'éthique des affaires : règles de concurrence, embargos et contrôle des exportations, prévention du blanchiment, financement du terrorisme, gestion du risque de fraude, bonnes pratiques des affaires, notamment la lutte contre la corruption. Il est déployé dans les différents pays du Groupe, à l'aide de supports progressivement traduits en langues locales.

Ce programme se décline autour de cinq axes :

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

Le contrôle interne des pratiques de conformité du Groupe est, aux côtés 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.

**Priorité Groupe 2014-2018**

**Couvrir 100 % du chiffre d'affaires du Groupe avec un dispositif de contrôle du programme de conformité.**

**Indicateur de suivi de la performance :** taux de déploiement du programme de conformité.

**Objectifs annuels :**

2014 : Atteindre un taux de déploiement du programme de conformité de 70 % pour les filiales les plus exposées et les plus significatives du Groupe et de 50 % pour les autres filiales.

2015 : Atteindre un taux de déploiement du programme de conformité de 90 % pour les filiales les plus exposées et les plus significatives du Groupe et de 70 % pour les autres filiales.

**Réalisations 2015 :**

Les taux de déploiement du programme de conformité mesurés à fin 2015 ressortent respectivement à 78 % pour les 8 entités les plus significatives du Groupe (pour un objectif de 90 % à fin 2015), et à 87 % pour l'ensemble des autres périmètres (pour un objectif de 70 % à fin 2015). Ce niveau de réalisation de la priorité, mesuré par l'Audit Interne Groupe, s'élève à 105 %. Il traduit un léger retard dans le caractère opérationnel du déploiement du programme de conformité dans les 8 principales entités du Groupe, mais une avance notable concernant ce déploiement dans l'ensemble des autres entités. Les dispositifs de déploiement vont se poursuivre sur les années suivantes.

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	110 %	105 %			

Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés comme la moyenne des taux de réalisation constatés dans les deux groupes de filiales de Legrand par rapport aux objectifs à fin 2014 et 2015, à savoir pour les filiales les plus exposées et les plus significatives un objectif de déploiement de 70 % du programme à fin 2014 et 90 % à fin 2015, et pour les autres filiales un objectif de déploiement de 50 % à fin 2014 et 70 % à fin 2015.

### Animation et contrôle du programme de conformité

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

L'analyse des risques de conformité est incluse dans la cartographie globale des risques du Groupe, chacun des risques étant évalué suivant une matrice occurrence/impact (pour plus d'information sur la gestion des risques, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 3 – Facteur de risques). 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 conformité sont pleinement intégrés au programme de contrôle interne du Groupe. En particulier, depuis 2006, dans le cadre de la démarche d'évaluation annuelle des contrôles clés revus par le service d'Audit Interne et déployés auprès de l'ensemble des filiales, 5 contrôles concernent spécifiquement le sujet du déploiement du programme de conformité (le lecteur est invité à se référer au paragraphe 3.6.2. du présent document de référence pour plus de détails sur l'approche de contrôle interne du Groupe).

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

L'ensemble de ces contrôles sont annuellement revus par le service d'Audit Interne. À fin 2015, 78 entités de reporting ont ainsi été évaluées, sur les 79 que compte le Groupe. Le rythme de déploiement du programme de conformité au sein des filiales du Groupe a été adapté en fonction de la taille et de la criticité des filiales :

- filiales les plus exposées et les plus significatives : déploiement de 90 % des étapes clés du programme fin 2015 et 100 % fin 2016 ;
- autres filiales : déploiement à 90 % fin 2016 et déploiement complet fin 2017.

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

### Focus : Tous les Directeurs pays affichent leur implication dans le programme Compliance à travers une lettre d'engagement.

En juin 2015, les Directeurs de l'ensemble des filiales et Directions fonctionnelles du Groupe ont signé une lettre d'engagement au programme Compliance. Ils réaffirment leur implication forte dans le déploiement local des actions de ce programme, et renforcent ainsi le bon relais des messages au sein des organisations. Cette lettre a fait l'objet d'une publication sur chacun des Intranets locaux des filiales et Départements ou SBUs.

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

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

Legrand a pris acte courant juin 2015 de la décision du tribunal correctionnel de Paris de relaxer une des filiales du Groupe après appréciation de faits qui remontent à 2000 et relatifs aux conditions d'application du programme des Nations Unies « Pétrole contre Nourriture ». Le tribunal correctionnel de Paris a confirmé qu'aucun délit de corruption ne pouvait lui être reproché dans cette affaire. Legrand a pris acte de la décision du Ministère Public en juillet 2015 d'interjeter appel de ce jugement.

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

15 cas de fraudes ou tentatives de fraudes externes au Groupe ont été relevés au cours de l'année 2015. Toutefois, aucun de ces cas n'a présenté d'enjeu significatif à l'échelle du Groupe. Des plans d'actions correctifs ont été systématiquement mis en place pour répondre aux risques soulevés. Conformément aux principes de gouvernance du Groupe, ces cas ont été présentés au Comité d'audit du Groupe.

**Focus : Le programme Compliance du Groupe Legrand reconnu par « Les Échos Business »**

Début 2015, le déploiement du programme de Compliance du Groupe Legrand, a été salué par « Les Échos Business », journal économique numéro 1 en France. Pédagogie et communication sont les leviers essentiels de ce programme qui s'adresse à chaque salarié du Groupe. Les filiales comme le Chili avec son dispositif de communication et son slogan « la transparence, c'est notre identité » ainsi que l'Italie, au travers de minifilms évoquant certains risques auxquels peuvent-être confrontés les salariés, ont largement participé à cette réussite.

Pour plus d'informations sur l'éthique dans le Groupe, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 4.3.2 - Assurer des achats responsables

### Principes fondamentaux et organisation

Confronté à la mondialisation et à la globalisation des marchés, Legrand travaille avec des fournisseurs présentant des pratiques sociales et environnementales potentiellement hétérogènes.

La **politique Achats du Groupe** établit des principes de relation durable, équilibrée et mutuellement bénéfique avec des fournisseurs respectant les valeurs de Legrand.

La **démarche d'achats responsables** de Legrand repose sur le principe selon lequel les règles éthiques, environnementales et sociétales du Groupe s'appliquent également à ses fournisseurs et sous-traitants qui sont choisis et gérés dans le respect de ces règles. Legrand attend ainsi de ses fournisseurs qu'ils adhèrent aux mêmes standards de responsabilité que lui, par exemple, les fournisseurs Groupe sont incités, en cohérence avec l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial, à respecter également les principes du Pacte Mondial. Plus de 60 % des achats du panel Groupe sont réalisés avec des fournisseurs partageant les principes du Pacte Mondial.

Portée par une Direction des achats matricielle et certifiée ISO 9001 (Système de *Management* de la Qualité), la politique Achats du Groupe est appliquée à l'international par une fonction Achat présente dans les entités du Groupe et ainsi proche de ses clients internes, Directions et *SBU* (*Strategic Business Units*). Un responsable achats durables veille, au sein de la Direction des achats, au suivi et la mise en œuvre des règles d'achats responsables.

**Focus : Legrand labellisé Relations Fournisseur Responsables**

Legrand a participé dès 2009, via la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France) à l'élaboration de la Charte des Dix engagements pour des Achats responsables et a été l'un des premiers signataires de cette charte, devenue depuis la « Charte Relations Fournisseur Responsables ». En 2012, Legrand fait partie des quatre premières entreprises françaises à recevoir le label du même nom et a été renouvelé fin 2015. Legrand confirme

ainsi son engagement et ses pratiques d'achats responsables avec ses fournisseurs, démarche évaluée à un très bon niveau de performance par le cabinet ASEA ayant réalisé l'audit. Fin 2015, Legrand s'est impliqué en tant qu'ambassadeur du label en partageant les meilleures pratiques lors d'interventions en région Aquitaine et lors du Comité de pilotage du label.

La Direction des achats Groupe s'appuie sur un Système de *Management* de la Qualité (SMQ) certifié ISO 9001 pour mettre en œuvre progressivement dans l'ensemble des services achats du Groupe, les exigences de la stratégie RSE du Groupe et piloter la relation fournisseurs. En 2014 et 2015 les procédures clé, par exemple la contractualisation, l'homologation, et le pilotage des risques fournisseurs, ont été mises à jour et déployées progressivement à l'international.

La Direction achats Groupe établit un reporting des montants d'achats par fournisseur et par famille d'achats. Les achats de matières premières et composants du Groupe représentent près de 32 % de son chiffre d'affaires, chiffre auquel s'ajoute le montant des prestations de services et des investissements. L'ensemble de ces achats est réalisé auprès de deux grands types de fournisseurs :

- les fournisseurs Groupe, acteurs majeurs sur leur marché et partenaires clés de Legrand, ils accompagnent le Groupe dans ses projets internationaux. Les acheteurs *corporate*, les qualifiants et utilisateurs leaders établissent avec eux une relation proche, privilégiée et durable. En 2015, le panel des fournisseurs Groupe a évolué pour rester au plus proche des besoins des *SBU*. Ainsi le Groupe a travaillé avec 580 fournisseurs Groupe répondant à des besoins multi-sites et multi-pays et couvrant environ 30 % des achats totaux du Groupe ;
- les fournisseurs locaux répondent aux besoins spécifiques d'un site ou d'une *SBU* (*Strategic Business Unit*) et sont gérés par les acheteurs des sites ou *SBU*s considérés.

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

### Accompagner les fournisseurs du Groupe dans une démarche de progrès

Tous les fournisseurs et sous-traitants du Groupe sont concernés. La priorité est de déterminer les fournisseurs sensibles et de les accompagner dans un processus de progrès continu de leurs performances environnementales, sociales et sociétales.

#### Priorité Groupe 2014-2018

**Accompagner 100 % des fournisseurs sensibles dans une démarche de progrès en matière d'environnement, de droits fondamentaux au travail et d'éthique des affaires.**

**Indicateur de suivi de la performance** : réalisation de l'analyse de risques globale (2014) ; pourcentage de fournisseurs à risques RSE traités par des plans d'actions adéquats (années 2015 et suivantes).

#### Objectifs annuels :

2014 : Identifier 100 % des fournisseurs sensibles du Groupe.

2015 : Accompagner 25 % des fournisseurs sensibles du Groupe.

#### Réalisations 2015 :

L'analyse de risques RSE réalisée au cours de l'année 2014 a permis d'établir l'état des lieux de départ et l'inventaire des plans d'actions à engager. Celui-ci a été affiné en 2015 et 230 fournisseurs sensibles en matière de RSE ont été identifiés. 73 plans d'actions ont été engagés sur 8 pays, et en particulier des pays majeurs du Groupe : la France, l'Italie, le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine, la Turquie, et la Pologne. Ces pays représentent 60 % du montant des achats du Groupe, chacun d'eux ayant mis en place un correspondant pour suivre localement les actions relatives à la politique d'achats responsables, suivant la démarche du Groupe portée par la Direction des achats. Pour l'exercice 2015, près de 32 % des fournisseurs sensibles sont couverts par un plan d'action versus un objectif à 25 %. Le bon déroulement des plans d'actions est suivi dans une base Intranet commune à tous les services achats, contrôlée par la Direction des achats Groupe et fait partie des éléments d'appréciation de la performance des responsables achats des entités.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	100 %	124 %			

Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à l'objectif d'identification des fournisseurs sensibles pour 100 % des pays du Groupe en 2014 et l'accompagnement de 25 % des fournisseurs sensibles à fin 2015.

### Implication et formation des acheteurs

Les acteurs de la relation avec les fournisseurs, acheteurs, qualitatifs ou concepteurs, appliquent les principes de la stratégie RSE au travers des procédures achats. Le développement des compétences de l'ensemble des acteurs de la fonction achat fait partie des engagements de la politique Achat. Le module de formation aux fondamentaux des achats inclut une section spécifique sur la RSE. En 2015, les acheteurs en France

et les qualitatifs, soit une soixantaine de personnes, ont été formés à la nouvelle procédure d'homologation des fournisseurs, intégrant de manière opérationnelle les aspects du programme de conformité du Groupe ainsi que les aspects relatifs à la maîtrise des risques RSE, via une nouvelle approche reposant sur des audits documentaires et des audits sur site. La présentation de cette nouvelle procédure est réalisée conjointement par la responsable qualité achats et la responsable achats durables et se déploie progressivement dans les différents pays du Groupe en commençant par la Chine, la Russie et l'Inde, formés en 2015. En complément, dans le cadre de l'application de la feuille de route RSE une vingtaine d'acheteurs et de responsables achats, dans 8 pays, ont été formés à la méthodologie de détection et de suivi des fournisseurs sensibles en termes de RSE et à la gestion des plans d'actions correspondants.

### Homologation et contractualisation avec les fournisseurs

Formellement, le Groupe encadre sa démarche d'achats responsables vis-à-vis de ses fournisseurs via son Système de Management de la Qualité (SMQ) Achats, mentionné ci-avant, et notamment via :

- un « Cahier des Charges Achats » : document contractuel, intégrant les exigences de Legrand envers ses fournisseurs, notamment en termes de respect de réglementations et normes en vigueur tant sur des aspects environnementaux que sociaux. Les 10 principes du Pacte Mondial y sont rappelés ;
- un code d'achats durables intégrant trois règles concernant le choix de ses fournisseurs, à savoir :
  - en accord avec l'OIT (Organisation Internationale du Travail), quelle que soit la législation du pays, le fournisseur ne doit jamais faire travailler d'enfants de moins de 15 ans,
  - le fournisseur doit avoir réalisé une évaluation des risques professionnels liés à son activité et mis en œuvre les actions nécessaires pour les maîtriser,
  - le fournisseur doit avoir réalisé une évaluation des risques environnementaux liés à son activité et mis en œuvre les actions nécessaires pour les maîtriser ;
- des Conditions Générales d'Achats dans lesquelles a été notamment établi un processus de médiation fournisseurs en cas de différend, en nommant à ce titre, un médiateur interne, indépendant de la fonction Achats.

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

L'ensemble de ces éléments structure la relation fournisseur suivant différentes étapes opérationnelles qui sont dimensionnées en fonction de l'enjeu, du risque, de la famille d'achat concernée et de la typologie du fournisseur, quelle que soit sa localisation. Ces différentes étapes sont : l'homologation, la contractualisation, les visites et audits, et la gestion du risque et des incidents :

- **l'homologation** : la démarche d'homologation intègre les règles d'achats responsables du code d'achats durables Groupe et comprend un questionnaire RSE, permettant d'évaluer la maturité des fournisseurs concernés sur ce sujet. Il comporte 28 questions portant sur les engagements sociaux, sécurité

et santé au travail et environnementaux du fournisseur, ainsi qu'une question relative à la maîtrise des fournisseurs de rang 2, notamment sur les activités de sous-traitance d'opérations exposées à un risque environnemental tel que le traitement de surface. En 2015, l'outil d'homologation a évolué pour intégrer des règles de conformité complémentaires notamment pour prévenir les risques de fraude ou de conflits d'intérêt par exemple. Un outil de gestion documentaire y a été associé pour assurer une compilation des données relatives à la RSE comme les certifications ISO ou de conformité aux réglementations sur les substances par exemple ;

- **la contractualisation** : les règles relatives à l'élaboration et l'approbation des contrats Groupe et locaux concernent toutes les unités du Groupe et sont intégrées aux procédures financières ; les contrats fournisseurs intègrent un paragraphe dédié à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du fournisseur ;
- **les visites et audits** : les fournisseurs sont visités régulièrement pour des questions techniques, de qualité, environnementales, sociales ou logistiques. Pour être homologués, les fournisseurs du panel Groupe des marchés de matières et composants sont systématiquement audités sur site par des acheteurs et qualitatifs suivant des critères intégrant des aspects liés à l'organisation, à l'éthique, à l'environnement et à la gestion des risques ;
- **la gestion du risque et des incidents** : une campagne d'analyse des risques fournisseurs est réalisée chaque année par l'ensemble des acheteurs. La grille d'analyse support comporte une douzaine de critères et est revue chaque début d'année pour évolution éventuelle. Elle intègre la détection des fournisseurs qui exposent le Groupe à un risque RSE. Les résultats sont présentés semestriellement au Comité des risques du Groupe (pour plus d'informations sur le Comité des risques, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.1.3 du présent document de référence). Les résultats de la campagne d'analyse de risque sont consolidés par la responsable qualité achats. En 2015, l'ensemble des entités de production du Groupe disposant d'une fonction Achats, ont réalisé cette analyse, soit une cinquantaine d'entités de production dans 29 pays. Suite à cette analyse, les fournisseurs détectés à risque font systématiquement l'objet d'un plan d'action piloté par la fonction Achats locale et suivi dans une base commune à tous les services Achats et mise à disposition sur l'Intranet de la Direction des achats. Les situations les plus sensibles sont revues mensuellement en Comité de Direction achats. En complément, un bilan centralisé des défaillances fournisseurs est également réalisé périodiquement par le contrôleur de la performance achats.

En synthèse, l'évaluation des fournisseurs sur des critères RSE se fait en intégrant les notions de responsabilité sociétale dans les deux processus majeurs que constituent l'homologation des nouveaux fournisseurs et l'analyse des risques faite annuellement sur les fournisseurs existants.

Pour l'année 2015, sur la base de la grille des risques précédemment citée, la détection des fournisseurs sensibles pouvant exposer le Groupe à un risque RSE a été affinée en

travaillant sur les familles d'achats exposées à des risques environnementaux et en priorisant les échanges avec 8 pays majeurs pour le Groupe (France, Italie, Brésil, Chine, Inde, Russie, Turquie et Pologne). Les responsables achats dans ces pays ainsi que les acheteurs ont ainsi pu être accompagnés très opérationnellement par la responsable achats durables pour la mise en place des plans d'actions et la gestion documentaire associée. En parallèle, l'approche du Groupe continue de tenir compte de la dépendance économique des fournisseurs, notamment dans les pays « sensibles » au titre d'une analyse faite au sein de la Direction des achats prenant en compte le classement des pays par *Transparency international* ainsi que leur niveau de ratification des conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail).

Pour 2015, les résultats de cette analyse sont les suivants :

- 230 fournisseurs dits sensibles en termes de risques RSE ont été détectés pour le Groupe. La situation de 111 d'entre eux est à affiner avec les pays du Groupe concernés au fur et à mesure du déploiement de la démarche d'achats responsables. Ces 230 fournisseurs représentent environ 4,4 % du montant total des achats du Groupe ;
- 8 pays ont été ciblés en priorité (cf. ci-avant), pour lesquels 119 fournisseurs sensibles ont fait l'objet d'analyses plus approfondies ; celles-ci ont débouché sur la mise en place de plans d'actions pour 73 d'entre eux pour confirmer ou infirmer ces premiers résultats, et le cas échéant, palier aux risques identifiés. Ces plans d'actions démarrent systématiquement par un audit documentaire du fournisseur afin de valider sa situation en termes de RSE. Dans un second temps, en fonction des résultats de ces audits documentaires, d'autres actions seront engagées, potentiellement de différentes natures en fonction de la criticité des éléments remontés. Il peut ainsi s'agir de maintenir la relation avec le fournisseur concerné, mais dans le cadre d'un programme de contrôle défini par les acteurs impactés (acheteurs, clients internes, etc.). Dans les cas extrêmes, une exclusion du portefeuille fournisseurs peut être actée. Ainsi, parmi les 4 audits environnementaux réalisés dans le cadre de ces plans d'actions, 2 ont abouti, pour les fournisseurs audités, à un plan de désengagement et de sortie du portefeuille fournisseurs du Groupe.

La liste des fournisseurs détectés comme exposant le Groupe à des risques RSE est susceptible d'évoluer en fonction des échanges avec les filiales du Groupe et de l'affinage des plans d'actions. Les pratiques sociales des fournisseurs feront quant à elles, l'objet d'un audit externe, qui viendra renforcer la méthodologie d'évaluation du Groupe en matière de risques liés aux Droits de l'Homme.

### Gestion des substances dangereuses

Les questions relatives aux substances et à la capacité d'éco-conception des fournisseurs sont traitées dans le questionnaire d'évaluation fournisseur. Ainsi le Règlement REACH (*Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals*) et la Directive 2002/95/EC RoHS (*Restriction of Hazardous Substances*) sont spécifiquement évoqués et les fournisseurs doivent, par exemple, se prononcer sur la présence des substances de la

Directive RoHS dans les produits qu'ils livrent au Groupe. En traduction de l'engagement du Groupe, une des quatre règles du code d'achats durables porte sur le respect des restrictions d'utilisation des substances fixées par la Directive RoHS, qui deviennent ainsi une cible prioritaire pour les acheteurs du Groupe.

Les fournisseurs de matières premières, notamment les matières plastiques, sont également invités à transmettre à Legrand leurs Fiches de Données de Sécurité (FDS) via une adresse e-mail générique. Un groupe d'experts du laboratoire matériaux central s'associe aux acheteurs pour identifier les typologies de matières et articles achetés avec forte probabilité de présence de substances REACH afin de consulter prioritairement et de façon constructive des fournisseurs ciblés. Pour être en conformité avec cette réglementation, un processus REACH a été mis en place.

### Minerais de conflit

Dans plusieurs pays du monde et notamment en République démocratique du Congo et dans les pays avoisinants, l'exploitation de certains minerais alimente des groupes armés, des conflits et des crimes contre la population. Les principaux minerais impactés, appelés « minerais de conflit », sont : la cassitérite (minerai d'étain), le coltan (minerai du tantale), la wolframite (minerai de tungstène) et l'or. De par son activité, Legrand n'est jamais en situation d'acheter, en direct, de quelconque minerai sous leur forme primaire et reste peu impacté par ces minerais. Cependant, acteur responsable, Legrand soutient les initiatives de l'OCDE en suivant les indications du « Guide OCDE sur le devoir de diligence pour les chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque » et construit progressivement une démarche pour identifier et évaluer les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement :

- en tant qu'entreprise en aval, Legrand travaille avec ses fournisseurs les plus exposés (principalement fournisseurs d'éléments de contacts électriques, de soudure, d'étamage et de bronzes) pour s'assurer que les métaux que Legrand utilise proviennent de sources exemptes de ces « minerais de conflit ». À ce stade, les investigations menées ont confirmé l'approvisionnement de sources « sans conflit » ;
- si toutefois Legrand venait à identifier qu'un fournisseur utilise des métaux provenant de « minerais de conflit », Legrand mettrait en place immédiatement les actions nécessaires pour y remédier.

Cette position s'est matérialisée en novembre 2015 avec la publication de la politique Minerais de conflit du Groupe signée par la Directrice des Achats Groupe.

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

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

Pour plus d'informations sur les achats responsables dans le Groupe, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 4.3.3 - Permettre un accès à l'électricité pour tous

Parce que l'électricité est un facteur de développement essentiel pour les populations, Legrand considère qu'il est de sa responsabilité de permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité.

Cette responsabilité se concrétise à travers sa politique de mécénat qui vise à réduire les inégalités énergétiques, partout dans le monde. Il s'agit à la fois de permettre à tous de bénéficier d'un accès à l'électricité et d'agir contre la précarité électrique. Cette politique se déploie à trois niveaux :

- un partenariat Groupe privilégié avec l'ONG *Électriciens Sans Frontières* pour l'aide au développement et l'aide d'urgence ;

- une fondation sous l'égide de la *Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE)* pour lutter contre l'exclusion et la précarité électrique ;
- les actions locales des filiales du Groupe, définies en fonction des besoins locaux.

Le budget total alloué aux actions caritatives s'est élevé à près de 650 000 euros en 2015 en dons financiers ou de matériel. Des actions de mécénat de compétence portées par des salariés du Groupe viennent compléter ces dispositifs.

### 4.3.3.1 PERMETTRE AU PLUS GRAND NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRE DE L'ACCÈS À L'ÉLECTRICITÉ

Depuis 2007, le Groupe est partenaire d'Électriciens Sans Frontières, ONG internationale œuvrant pour le développement de l'accès à l'énergie pour les populations les plus démunies.

Le soutien de Legrand à Électriciens Sans Frontières se concrétise par des aides financières et de la fourniture de matériel et par l'implication des salariés du Groupe, qui offrent leurs compétences personnelles ou professionnelles, en s'impliquant directement sur le terrain, ou à travers des formations ou un support technique.

#### Priorité Groupe 2014-2018

Viser à permettre, directement ou indirectement, à 800 000 personnes supplémentaires de bénéficier de l'accès à l'électricité.

**Indicateur de suivi de la performance :** nombre de personnes bénéficiant directement ou indirectement de projets d'accès à l'électricité dans le cadre du partenariat avec Électriciens Sans Frontières.

#### Objectifs annuels :

2014 : Permettre à 160 000 bénéficiaires supplémentaires de bénéficier de projets d'accès à l'électricité.

2015 : Permettre à 160 000 bénéficiaires supplémentaires de bénéficier de projets d'accès à l'électricité.

#### Réalisations 2015 :

En 2015, les actions conjointes de Legrand et Électriciens Sans Frontières ont permis à 310 000 <sup>(1)</sup> personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie, ce qui porte le nombre de bénéficiaires à 1 630 millions depuis 2007.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	141 %	167 %			

Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à un objectif de 160 000 personnes en 2014 et 320 000 personnes en cumul à fin 2015.

#### Résultats des actions du partenariat

Legrand apporte un soutien à des projets de développement sur le long terme mais aussi ponctuellement une aide à des actions humanitaires d'urgence. Trois grandes typologies de projets d'électrification sont concernées :

- les établissements scolaires, par exemple pour permettre l'utilisation de technologies multimédias pour la communication inter-collèges ou encore le maintien d'une veille lumineuse pour assurer la sécurité des sites ;

- les hôpitaux, afin de garantir des interventions chirurgicales sécurisées, la conservation réfrigérée de vaccins, des consultations médicales de nuit ;

- des villages entiers pour améliorer le quotidien des familles par un accès durable à l'électricité en utilisant les énergies renouvelables.

Depuis 2007, Legrand a contribué à l'intervention d'Électriciens Sans Frontières dans plus de 100 projets d'accès à l'électricité ou d'aide d'urgence en Afrique, Asie et Amérique latine, ce qui représente une action dans plus de 20 pays (notamment Argentine, Bénin, Burkina Faso, Cambodge, République centrafricaine, Congo, Éthiopie, Haïti, Inde, Laos, Madagascar, Mali, Mauritanie, Népal, Niger, Pakistan, Pérou, Sénégal, Tchad, Vietnam).

En 2015, Legrand a poursuivi son soutien à Électriciens Sans Frontières à travers 21 projets répartis dans 13 pays d'Afrique et d'Asie et d'Amérique du Sud, parmi lesquels l'aide au développement de micro-unités familiales d'aquaculture de crevettes au Cameroun dans la région de Douala et de Kribi, l'électrification de postes de santé et d'écoles au Pérou ou encore l'alimentation en électricité d'un hôpital dans la province de Manajary à Madagascar.

Le partenariat du Groupe avec Électriciens Sans Frontières est particulièrement soutenu par les équipes commerciales des marques françaises du Groupe qui se mobilisent pour contribuer au financement du programme « Électricité pour la santé et l'éducation en Afrique ». De nombreuses actions sont menées par les équipes pour soutenir ces programmes, parmi lesquelles des opérations commerciales, avec la vente de « Produits Partage » (dont une partie du prix est reversée à l'ONG), la présentation d'Électriciens Sans Frontières dans des salons professionnels, des manifestations sportives (tournois, marathon), des repas musicaux, mais aussi un concert, une grande bourse aux livres et la vente d'objets artisanaux haïtiens. Les bénéfices de ces actions sont entièrement reversés à Électriciens Sans Frontières et ont permis de financer des projets d'électrification d'écoles et de dispensaires principalement au Burkina Faso, au Togo, au Sénégal et à Madagascar. En 2015, ce sont ainsi 5 opérations qui ont été organisées impliquant environ 400 personnes des équipes commerciales de Legrand, mais aussi les distributeurs et installateurs du Groupe.

Les filiales du Groupe apportent leur soutien logistique et organisationnel aux bénévoles d'Électriciens Sans Frontières à chaque fois que cela est possible ; c'est le cas par exemple pour la livraison de matériel ou le prêt de locaux pour réaliser des formations. En 2013, la filiale philippine a ainsi apporté son aide matérielle et logistique à Électriciens Sans Frontières lors de son action suite au typhon Haiyan qui a dévasté l'archipel début novembre. En 2015, suite au passage du cyclone Pam, les équipes Legrand en Australie, Nouvelle Zélande et Nouvelle Calédonie se sont mobilisées pour organiser au mieux la venue d'une équipe de 3 bénévoles d'Électriciens sans frontières au Vanuatu notamment sur l'île de Tanna. Elles les ont accompagnés dans le choix de matériels, le transport, la mise en contact avec des électriciens locaux, et les démarches administratives.

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

**Focus : Électriciens Sans Frontières, un référent dans le domaine de l'accès à l'électricité**

Électriciens Sans Frontières est une ONG de solidarité internationale. Elle conduit des projets pour ceux dont le développement et parfois la survie sont compromis, faute d'un accès sécurisé et pérenne à l'électricité. Elle met aussi son expertise au service des acteurs de la solidarité internationale pour sécuriser leurs installations électriques à travers le monde, notamment les infrastructures de santé ou d'éducation. Et elle se mobilise pour des missions d'urgence lors de catastrophes humanitaires. En savoir plus : [www.electriciens-sans-frontieres.org](http://www.electriciens-sans-frontieres.org).

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

**Programme Legrand Electricity for all™**

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

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

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

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

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

**Focus : En Inde, la télé-santé au chevet des populations**

Dans un pays où 700 millions de personnes n'ont pas accès à l'électricité, Legrand fournit des terminaux de télé-santé aux communautés de villages isolées. L'appareillage permet à un(e) infirmier(ère) d'établir un pré-diagnostic du patient et de télétransmettre les données à l'hôpital de région la plus proche, souvent distant de plusieurs dizaines de kilomètres. Optimisant l'accès aux soins pour les patients, deux pilotes sont aujourd'hui en phase de test avant l'extension du dispositif. Inédite dans ce type de contexte, cette action exemplaire est, pour Legrand, un exemple réussi de partenariat entre 3 entités du Groupe : les équipes locales de Legrand India et Legrand Indo Asian, ainsi

que NEAT, la filiale espagnole du Groupe, spécialisée dans les produits d'assistance à l'autonomie.

**4.3.3 LUTTER CONTRE L'EXCLUSION ET LA PRÉCARITÉ ÉLECTRIQUE**

Pour Legrand, réduire les inégalités c'est accompagner ceux qui sont exclus, défavorisés ou discriminés. Cet engagement de long terme s'est traduit en 2014 par la création de la Fondation Legrand sous l'égide de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), reconnue d'utilité publique.

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

L'apport de la Fondation Legrand se concrétise par des aides matérielles, du bénévolat, du mécénat de compétences et un soutien financier.

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

**Priorité Groupe 2014-2018**

**Faire bénéficier le plus grand nombre des actions mises en œuvre par la Fondation Legrand.**

**Indicateur de suivi de la performance :** nombre et typologie de projets menés dans le cadre de la Fondation Legrand.

**Objectifs annuels :**

2014 et 2015 : mettre en place au moins un projet sur chacun des quatre domaines d'actions de la fondation.

**Réalisations 2015 :**

Au-cours des années 2014 et 2015, la Fondation Legrand a soutenu 16 projets couvrant l'intégralité des domaines de son action. La priorité est donc atteinte à 100 %.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	100 %	100 %			

Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à l'objectif de mise en place, chaque année, d'un projet sur chaque domaine d'actions de la Fondation : précarité électrique, perte d'autonomie, éducation, emploi.

**Domaines d'actions**

La Fondation Legrand se mobilise autour de quatre domaines : la perte d'autonomie, la précarité électrique, l'éducation, l'emploi.

Dans chacun de ces domaines, la Fondation Legrand souhaite créer ou recréer du lien social pour tous ceux qui sont exclus, défavorisés ou discriminés. Elle initie ou soutient des actions simples et de proximité, en privilégiant des solutions de terrain, ancrées dans le tissu local français et cohérentes avec le métier et les implantations du Groupe.

### Perte d'autonomie pour un habitat adapté au maintien à domicile

L'aide à l'autonomie et le maintien à domicile représentent un enjeu de société majeur. Il y a en France 1,2 million de personnes dépendantes. On assiste par ailleurs à un vieillissement de la population : 24 % de la population française aura plus de 65 ans en 2030. 80 % des Français souhaitent rester le plus longtemps possible dans leur domicile (source OCDE, Observatoire des inégalités), mais tous n'ont pas les moyens d'adapter leur logement pour compenser leur perte d'autonomie.

Face à ce constat, la Fondation Legrand souhaite apporter une aide aux personnes vieillissantes ou dépendantes qui sont en situation de précarité financière, notamment les bénéficiaires de logements sociaux. La Fondation s'appuie sur le savoir-faire et le large éventail de solutions du Groupe, précurseur en matière d'assistance à l'autonomie.

### Précarité électrique : lutter contre le risque électrique et améliorer l'efficacité énergétique

La précarité électrique devient un enjeu de société. Selon les dernières évaluations, au moins 3,4 millions de ménages sont en situation de précarité énergétique en France, consacrant ainsi plus de 10 % de leur budget à leurs dépenses énergétiques (source ANAH). D'autre part la vétusté et la défaillance des installations électriques dans l'habitat individuel ou collectif entraînent des risques en termes de sécurité. 7 millions de logements sont concernés en France et 30 % des incendies répertoriés sont d'origine électrique (sources : Promotelec et Consuel).

S'appuyant sur le savoir-faire et les solutions du Groupe qui permettent d'améliorer l'efficacité énergétique et la sécurité électrique des logements, la Fondation Legrand souhaite apporter un autre regard sur cette question. Elle veut sensibiliser à la fois les constructeurs, les bailleurs sociaux, les installateurs électriques et les occupants les plus défavorisés.

### Éducation : construire son projet professionnel dans la filière électrique

Environ 100 000 élèves et apprentis se forment chaque année aux métiers de l'électricité, tous diplômes confondus, du CAP au Bac professionnel jusqu'aux écoles d'ingénieurs. Ce sont donc autant de jeunes qui, sortant des lycées professionnels, des Centres de Formation d'Apprentis, des lycées techniques, des centres AFPA ou des écoles d'ingénieurs, ont une qualification professionnelle et préparent leur entrée sur le marché du travail dans la filière électrique.

Des jeunes que la Fondation Legrand souhaite soutenir dans leur parcours vers les métiers de l'électricité, pour améliorer leur employabilité.

La Fondation s'appuie d'une part sur la connaissance qu'a Legrand des cursus de formation aux métiers de l'électricité

et sur les relations privilégiées que le Groupe entretient avec les établissements qui les délivrent. Elle profite d'autre part de la grande proximité du Groupe avec nombre d'entreprises, notamment des entreprises locales, PME/PMI de proximité, via son réseau d'installateurs et de prescripteurs.

### Emploi : soutenir l'accès à l'emploi

L'accès à l'emploi devient une préoccupation pour l'ensemble de la Société. Toutes populations confondues, la durée moyenne pour trouver ou retrouver un emploi est de 359 jours (source INSEE). L'enjeu est encore plus déterminant pour certaines populations, par exemple lorsqu'il s'agit de l'accès au premier emploi ou lorsqu'elles font l'objet d'une discrimination dans leurs recherches d'emplois. Le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans est ainsi de près de 25 %. Et le taux d'emploi précaire de ces jeunes est proche de 50 %.

Partant de ce constat, la Fondation Legrand propose de soutenir l'accès à l'emploi des populations les plus discriminées. En particulier, elle accompagne les jeunes, les seniors et les femmes dans leurs recherches d'emploi. L'objectif est de faciliter leur insertion sociale et professionnelle dans la filière électrique.

### Organisation

La Fondation Legrand est organisée autour d'un Comité exécutif composé de trois membres Legrand, d'une personne de la Fondation FACE et d'une personnalité extérieure qualifiée, d'un Comité de pilotage qui identifie les projets de la Fondation et en assure la coordination et d'une équipe dédiée qui suit les projets au quotidien.

### Focus : Fondation Agir contre l'exclusion (FACE)

Fondation reconnue d'utilité publique, FACE encourage l'engagement social et sociétal du tissu économique au cœur des territoires. Grâce à son réseau d'associations locales, elle mobilise aujourd'hui plus de 4 750 entreprises, grands groupes et PME et est devenue le premier réseau d'entreprises en France à s'investir en matière de RSE, d'insertion, d'éducation et d'accès aux services.

Dans une logique de proximité, la Fondation FACE crée de nouvelles implantations chaque année (59 structures en France et à l'international) et multiplie ses lieux d'action. Son ambition est de créer des pôles de compétences autour de ses 5 axes d'intervention : dans l'entreprise, pour l'emploi, à l'école, au quotidien et avec les acteurs du territoire. Au sein de chacun de ces champs, actions et formations sont portées par les Clubs avec la participation active des entreprises partenaires et de leurs salariés. En savoir plus : [www.fondationface.org](http://www.fondationface.org)

Pour plus d'informations sur la Fondation Legrand, se référer au site [fondationlegrand.org](http://fondationlegrand.org).

## 4.4 - S'ENGAGER POUR NOS COLLABORATEURS

Avec plus de 32 600 collaborateurs inscrits dans le monde et des implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays, Legrand poursuit son développement en portant une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe accorde une attention particulière, partout dans le monde, au respect des Droits de l'Homme. Il s'engage aussi pour assurer la sécurité et la santé au travail de l'ensemble de ses collaborateurs. Legrand a par ailleurs la volonté de développer les compétences de chacun et de promouvoir la diversité. Car c'est en faisant progresser ses collaborateurs que Legrand progresse et fait progresser sa filière.

La gestion des ressources humaines du Groupe s'appuie sur cinq fondamentaux :

- gérer les ressources humaines des différentes entités en prenant en compte les enjeux et priorités liés à l'activité, et ainsi disposer des meilleures adéquations besoins-ressources possibles ;
- valoriser les collaborateurs du Groupe par la mise en œuvre de démarches adaptées de développement des talents et de reconnaissance de la performance, et ainsi favoriser l'engagement des salariés ;

- attirer, développer et retenir les talents, et ainsi préparer l'adéquation des ressources humaines du Groupe avec ses besoins futurs ;
- développer la diversité, en favorisant l'internationalisation des équipes et en assurant que les processus RH du Groupe sont conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances ;
- accompagner les changements d'organisation, permettre un dialogue social soutenu, et ainsi pouvoir adapter régulièrement les organisations et les équipes aux enjeux du Groupe.

La politique de ressources humaines est sous la responsabilité du Directeur des ressources humaines ; elle est pilotée de façon transversale par le Groupe, avec une gestion centralisée ciblant les postes et ressources clés ; elle est déployée dans les filiales et gérée par les départements ressources humaines locaux. De plus, un Responsable des enjeux sociétaux-RH est chargé :

- de porter plus spécifiquement le déploiement des actions et des priorités RH de la feuille de route RSE du Groupe ;
- d'assurer le lien fonctionnel avec la Direction développement durable du Groupe ;
- d'être l'interlocuteur unique de référence, de l'ensemble des Directions RH des filiales avec le Groupe sur les sujets RH liés aux engagements RSE de Legrand.

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

### 4.4.1 - Respecter les Droits de l'Homme

#### ■ GARANTIR L'APPLICATION DES PRINCIPES UNIVERSELS DES DROITS DE L'HOMME AU TRAVAIL PARTOUT DANS LE GROUPE

Le Groupe se conforme aux réglementations dans ses pays d'implantation. Quel que soit le contexte local, Legrand se réfère à des principes et normes volontaires de comportement responsable relatifs aux Droits de l'Homme, 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 traiter.

L'ensemble de ces règles constituent un cadre structurant pour la démarche de Legrand.

Legrand s'engage à faire progresser les droits et l'encadrement juridique et humain du travail dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, et notamment en termes de liberté d'association, reconnaissance du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants, élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, préservation de la santé et de la sécurité. Si le cas se présentait, le Groupe s'engage :

- à remédier aux atteintes aux droits des salariés de ses sites ;
- à éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire et à abolir le travail des enfants ;
- à éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- à préserver la santé et la sécurité au travail.

Dans le cadre de la démarche d'achats responsables, le respect des droits des employés des fournisseurs du Groupe est également pris en compte. Il fait partie de la procédure d'homologation des fournisseurs. La règle n° 1 du Code d'Achats Durables du Groupe porte d'ailleurs sur le travail des enfants (convention n° 138 de l'OIT relative à l'âge minimum).

Pour plus d'information sur la démarche d'achats responsables du Groupe, se référer au chapitre 4.3.2. du présent document de référence.

Les sujets liés au respect des Droits de l'Homme sont pilotés conjointement par la Direction du développement durable et la Direction des ressources humaines.

### Priorité Groupe 2014-2018

**Cartographier et évaluer annuellement l'exposition de l'ensemble des effectifs du Groupe aux risques de non-respect des droits de l'homme au travail et mettre en place, le cas échéant, des actions de progrès.**

#### Indicateurs de suivi de la performance :

- taux de couverture des effectifs du Groupe évalués au regard des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme ;
- actions de progrès en cours.

#### Objectifs annuels :

2014 : évaluer 50 % de l'effectif exposé.

2015 : évaluer 75 % de l'effectif exposé et engager 100 % des actions de progrès identifiées.

#### Réalisations 2015 :

Fin 2015, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme a été réalisée sur 87 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques à comparer à un objectif fixé à 75 %. Par ailleurs, l'intégralité des actions de progrès retenues sont effectivement enclenchées (conformément à l'objectif de 100 %).

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	100 %	108 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à un objectif de couverture fixé à 50 % de l'effectif du Groupe exposé aux risques d'atteinte aux Droits de l'Homme en 2014 et 75 % en 2015, et 100 % des plans d'actions de progrès identifiés en cours en 2015.*

### Dispositif et pilotage

Depuis 2012, Legrand établit une cartographie des risques en matière de Droits de l'Homme 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 2015, 67 % des effectifs du Groupe sont présents dans des pays dits libres. 33 % le sont dans des pays dits non libres ou partiellement libres.

Une auto-évaluation, basée sur la méthodologie du *Danish Institute For Human Rights*, est progressivement déployée au sein des pays du Groupe considérés comme non libres ou partiellement libres, suivant la méthodologie ci-dessus. Jusqu'en 2015, une priorisation avait été faite sur les pays dont l'effectif était supérieur à 50 personnes, à savoir : Arabie saoudite, Chine, Colombie, Émirats-Arabes-Unis, Égypte, Hong-Kong, Inde, Indonésie, Malaisie, Mexique, Russie, Thaïlande, Turquie, et Venezuela. A partir de 2016, tous les pays identifiés par la méthodologie rappelée ci-dessus, seront pris en compte dans la démarche d'évaluation, quel que soit leur effectif. Ainsi, 7 nouveaux périmètres viendront compléter la liste des pays à évaluer : Algérie, Kazakhstan, Maroc, Singapour, Philippines, Roumanie et Ukraine.

L'enjeu de ces auto-évaluations est d'estimer le respect des droits fondamentaux au travail dans les pays identifiés. Les questionnaires déployés ont confirmé que les situations de travail forcé et de travail des enfants telles que définies par les conventions de l'OIT n'étaient pas présentes au sein des entités du Groupe analysées.

Ils ont également permis d'identifier des sources de progrès sur des pratiques déjà existantes dans le Groupe mais insuffisamment déployées, en particulier sur certains processus Ressources Humaines, tels que, par exemple, les descriptions de postes, ou l'encadrement des contrats de travail. Des plans d'actions sont initiés sur ces sujets. Enfin, pour faire suite à son action de sensibilisation réalisée à l'échelle mondiale, le Groupe souhaite poursuivre son effort de formation lié à la thématique des Droits de l'Homme et à la non-discrimination auprès d'un public de managers en 2016.

Ainsi, ce sont 7 pays qui sont concernés par 12 plans d'actions au total.

### Focus : Legrand se mobilise pour la journée internationale des droits de l'homme

Proclamée « Journée des Droits de l'Homme » par les Nations Unies, le 10 décembre commémore le jour où l'Assemblée Générale des Nations Unies a adopté la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme en 1948. Fidèle à ses valeurs et à ses engagements réaffirmés par son adhésion aux principes du Pacte Mondial, Legrand s'est associé à cette journée avec la diffusion auprès des collaborateurs du Groupe de vidéos informatives sur ce que recouvre cette thématique et la façon dont elle est prise en compte dans le Groupe, en particulier dans les métiers Ressources Humaines, Achats, Environnement et Sécurité des salariés.

### Représentation syndicale et dialogue social

Legrand favorise le développement des relations sociales et le dialogue social en prenant en compte les législations et les usages dans ses différents pays d'implantation. Ces leviers d'action constituent un vecteur de promotion pour de meilleures conditions de vie au travail et pour conduire les changements nécessaires au développement du Groupe.

Le *management* des relations sociales s'appuie sur les représentants du personnel. Les *managers* sont formés aux relations sociales afin de remplir pleinement leur rôle d'interlocuteur social de proximité. Par exemple en France et en Italie notamment, des réunions de *Management* des Relations Sociales sont régulièrement organisées avec les principaux managers et la DRH afin de piloter les relations sociales.

Améliorer le dialogue social consiste à créer du lien et de la confiance au sein des organisations représentatives du personnel, ceci à l'échelle des pays avec des réunions d'informations ou de consultations et des négociations pouvant déboucher sur la signature d'accords nationaux, mais aussi à l'échelle d'une même zone géographique, avec par exemple le Comité de Groupe Européen. Ainsi, en 2015 :

- 81 % des salariés du Groupe sont employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale ;

- 52 % des salariés du Groupe sont couverts par des accords collectifs ou conventions applicables sur leur entité ;
- 1 237 réunions d'information ou de consultation avec les organismes de représentants du personnel ou les syndicats ont eu lieu en 2015 ;
- 149 nouveaux accords collectifs ont été signés en 2015 s'appliquant à un effectif de 15 421 personnes au sein du Groupe tant dans les pays matures que dans les nouvelles économies.

Pour plus d'informations concernant le respect des droits de l'Homme dans le Groupe, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 4.4.2 - Garantir la sécurité et la santé au travail

La politique de Prévention de Legrand en matière de Santé et Sécurité des collaborateurs au travail s'appuie sur le référentiel ILO-OSH 2001 du Bureau International du Travail. Elle s'applique à toutes les filiales et tous les sites du Groupe. Elle se décline à travers la maîtrise des risques professionnels et l'amélioration de la sécurité et la santé au travail et repose sur trois principes :

- la conformité aux législations et réglementations nationales ;
- l'intégration de la sécurité à la démarche industrielle dans toutes les fonctions et à tous les niveaux ;
- l'harmonisation des stratégies de prévention.

Le pilotage et le déploiement de la politique Prévention sont réalisés par le Service Sécurité/Santé au Travail & responsabilité sociétale RH (SST & RS RH), rattaché à la Direction des ressources humaines. Il s'appuie pour ceci sur un réseau de correspondants Sécurité/Santé au Travail sur les différents sites et sur les responsables QSE (Qualité-Sécurité-Environnement) des *SBUS* (*Strategic Business Units*) du Groupe. Des délégations de pouvoir, ou dispositifs équivalents, sont mises en place pour formaliser la responsabilité des dirigeants de chaque unité du Groupe, notamment en matière de prévention des risques professionnels. Les définitions de fonctions contiennent les informations permettant de faire de la sécurité et de la santé au travail une responsabilité connue et acceptée de chacun, quels que soient son niveau hiérarchique et sa fonction.

Par ailleurs, la sécurité et la santé au travail ainsi que les indicateurs de suivi qui y sont rattachés font partie de la mesure de la performance opérationnelle des sites industriels et des *SBUS* du Groupe. Ils font l'objet d'une revue trimestrielle avec la Direction générale du Groupe. Cette thématique fait aussi l'objet d'une mention systématique dans les présentations budgétaires annuelles des différentes filiales et *SBUS* du Groupe.

Le Groupe établit des directives et des référentiels adaptés à son activité. Par exemple, le principe de ne pas introduire de nouvelle substance classée CMR (cancérogène, mutagène ou toxique pour la reproduction) dans les processus de fabrication, dans la mesure où une solution technique alternative existe, a été ajouté au cahier des charges Achats du Groupe. Autre exemple, la directive portant sur les équipements de travail (déployée en France) demande d'intégrer des clauses dans les contrats d'achat pour garantir la conformité au droit applicable des machines nouvellement acquises, et exiger un contrôle de conformité lors de tout transfert d'un équipement de travail. Elle définit un certain nombre de règles à respecter afin de garantir le maintien en état des machines en cours d'utilisation.

### 4.4.2.1 MAÎTRISER LES RISQUES PROFESSIONNELS

L'appréciation de la maîtrise des risques professionnels repose sur 8 critères de prévention qui sont évalués *via* le processus de reporting Sécurité/Santé au Travail :

- la promotion de la Charte de la prévention ;
- l'animation de la sécurité et santé au travail ;
- la participation du personnel dans un Comité de Sécurité et de Santé ;
- l'évaluation des risques professionnels ;
- la gestion des urgences ;
- la formation à la sécurité et santé ;
- la formation « premiers secours et lutte contre l'incendie » ;
- la prévention des risques lors de l'intervention sur site des entreprises extérieures.

Une filiale a comme obligation de déployer au moins 6 des 8 critères listés ci-avant pour prétendre à un niveau de déploiement satisfaisant de son dispositif.

### Priorité Groupe 2014-2018

**Étendre et maintenir un plan de maîtrise des risques professionnels couvrant 90 % des effectifs du Groupe.**

**Indicateur de suivi de la performance :** pourcentage des effectifs couverts par le plan de maîtrise des risques professionnels sur la base des principes essentiels de l'ILO-OSH 2001.

#### Objectifs annuels :

2014 et 2015 : couvrir 90 % de l'effectif du Groupe par le plan de maîtrise des risques professionnels.

#### Réalisations 2015 :

À fin 2015, le plan de maîtrise des risques professionnels couvre 90 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail, en ligne avec l'objectif fixé à fin 2015. Ce résultat s'explique principalement par un pilotage au plus proche des entités du Groupe, leur implication dans la démarche RSE, et ainsi une fiabilisation des actions et indicateurs associés.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	106 %	100 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à un objectif de couverture fixé à 90 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail, au titre des années 2014 et 2015.*

**La Charte de la prévention**, signée par le Président Directeur Général du Groupe et en ligne avec les principes directeurs de l'ILO-OSH 2001, formalise l'engagement de Legrand en matière de sécurité et santé des collaborateurs au travail. Les responsables de chaque entité assurent la promotion de cette charte. Elle fait l'objet d'une large communication à l'attention des salariés et elle est accessible sur l'Intranet du Groupe en six langues. La Charte de la prévention est consultable sur le site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

**L'animation de la Sécurité et Santé au travail** est rattachée, selon les pays et la taille des sites, au département RH ou un autre service désigné.

**Des comités de sécurité et de santé** (instances représentatives des salariés), sont présents dans de nombreux pays, à l'initiative des Directions des pays et conformément à la législation locale. Le Groupe a décidé de généraliser progressivement ce principe de représentation du personnel en particulier dans des pays où le droit local ne l'exigerait pas. Les collaborateurs et leurs représentants, membres de ces comités, disposent de temps et de ressources leur permettant de participer activement au processus et aux actions de sécurité et de santé de leur entité, ceci à travers des échanges sur tous les aspects de la sécurité et de la santé au travail qui se rapportent à leur cadre professionnel, y compris les mesures d'urgence.

**L'évaluation des risques professionnels** (analyse périodique des situations dangereuses, niveaux de risques) permet la détermination de mesures de prévention adaptées et efficaces. Pour 2015, 72,1 % des effectifs du Groupe (production, bureaux, logistique...) font l'objet d'une évaluation formalisée des risques, soit en s'appuyant sur des outils propres aux différentes entités, soit avec un outil commun proposé par le Groupe et adapté à son activité.

**La gestion des urgences** permet d'identifier l'éventualité d'accidents et de situations d'urgence et prévenir les risques qui en découlent, ainsi que la mise en œuvre de réactions appropriées garantissant la mise en sécurité des biens et des personnes (information, formation, coordination, communication avec les autorités compétentes, les services locaux d'intervention et les services d'urgence, premiers soins et assistance médicale, moyens de lutte contre l'incendie et évacuation etc.).

**La formation à la Sécurité et la Santé** porte sur la prévention des risques liés au poste de travail. Elle peut être complétée par une **formation aux gestes de premiers secours et lutte contre l'incendie**. Ces formations permettent de mieux préparer le personnel face aux risques pour leur sécurité et leur santé, en particulier en identifiant les situations dangereuses, en appréciant les niveaux de risques, et en mettant en œuvre les mesures de prévention, de mise en sécurité des biens et des personnes et de réaction aux urgences. Plus de 76 000 heures de formation ont été dispensées sur ces notions en 2015.

**Des dispositions formalisées et maintenues assurent la prévention des risques lors de l'intervention sur site des entreprises extérieures** (communication, coordination, information, formation, supervision avant et pendant la prestation). Des critères de sécurité et de santé au travail sont inclus dans les procédures d'évaluation et de sélection des sous-traitants. Le cas échéant, les maladies et incidents liés au travail sur site des travailleurs des sous-traitants sont répertoriés.

#### Focus : Sécurité lors des déplacements professionnels

Le Groupe attache également une importance majeure à la sécurité de ses collaborateurs lors de leurs déplacements professionnels. Par exemple en France, un site Intranet fournit en temps réel aux voyageurs des informations par pays en fonction des risques potentiels et recommandations définies par le Ministère des Affaires Étrangères français. Il détaille les formalités à remplir, les précautions générales de santé avant un voyage, des règles d'hygiène alimentaire, les numéros d'urgence, les informations relatives aux couvertures de prévoyance, d'assistance et de rapatriement. La survenue potentielle de situations de crise est traitée dans la procédure de cellule de crise du Groupe piloté par la Direction des ressources humaines. Afin d'améliorer son dispositif de réponse, le Groupe invite ses collaborateurs se déplaçant à se faire connaître auprès du Centre de crise du Ministère des Affaires Étrangères et Européennes, en déclarant leurs voyages à l'étranger sur son portail Internet.

#### 4.4.2.2 SURVEILLER ET AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL

La surveillance de l'efficacité des mesures de prévention et la mise en œuvre d'une démarche de progrès ont pour objectif de permettre l'amélioration des résultats d'accidentologie (accidents du travail et maladies professionnelles).

L'appréciation de cette surveillance repose sur 6 critères de prévention qui sont évalués via le processus de reporting Prévention :

- la consolidation et le suivi d'indicateurs ;
- la mise en œuvre systématique d'une analyse après un accident du travail ;
- la surveillance de la santé par entretien (para)médical professionnel périodique ;
- la surveillance du cadre législatif et réglementaire ;
- la mise en œuvre d'une démarche de prévention des risques de troubles musculo-squelettiques ;
- le partage des expériences et bonnes pratiques de prévention au niveau du Groupe.

Une filiale a comme obligation de déployer au moins 4 des 6 critères listés ci-avant pour prétendre à un niveau de déploiement satisfaisant de son dispositif.

#### Priorité Groupe 2014-2018

**Déployer et maintenir à 90 % des effectifs du Groupe le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail dans le but de réduire de 20 % le taux de fréquence des accidents du travail au sein du Groupe.**

#### Indicateurs de suivi de la performance :

- pourcentage des effectifs couverts par le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail sur la base de l'ILO-OHS 2001 ;
- taux de fréquence des accidents du travail.

#### Objectifs annuels :

2014 : Couvrir 80 % des effectifs du Groupe avec le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail et réduire le taux de fréquence des accidents du travail à 8.

2015 : Couvrir 90 % des effectifs du Groupe avec le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail et réduire le taux de fréquence des accidents du travail à 7.7.

#### Réalisations 2015 :

À fin 2015, le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé couvre 90 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail, en ligne avec l'objectif fixé. Le taux de fréquence des accidents du travail a quant à lui diminué de plus de 18 %, passant de 7.27 à fin 2014 à 5.89 à fin 2015. Ces bons résultats s'expliquent principalement par un pilotage plus proche des entités du Groupe, leur meilleure implication dans la démarche RSE, et ainsi une fiabilisation des actions et indicateurs associés. Il est à noter que, l'amélioration

du taux de fréquence a été significative en Italie et que la tendance est aussi favorable en France.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	211 %	235 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont la moyenne des taux de réalisation des deux sous-objectifs et sont calculés par rapport à un objectif de couverture de 80 % en 2014 et 90 % en 2015 de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail pour le processus de surveillance, et un objectif de taux de fréquence des accidents du travail de 8 en 2014 et 7,7 en 2015.*

#### Focus : Un reporting sur l'accidentologie en temps réel

En 2015, Legrand a mis en place un reporting en temps réel des accidents du travail qui sont communiqués directement au Président Directeur Général du Groupe. Un bilan mensuel par zone géographique et SBUs présente les résultats par éléments matériels et typologies de blessures et sièges de lésions. Ce bilan permet un suivi plus précis des indicateurs d'accidentologie par la Direction générale du Groupe et par les Directions locales, ce qui contribue à sensibiliser à l'évolution du taux de fréquence des accidents. C'est aussi un outil de pilotage des tendances et d'évaluation des plans d'actions.

**La consolidation et le suivi d'indicateurs** de santé et sécurité montre que l'ensemble du Groupe est associé à la démarche de progrès en matière de prévention des risques professionnels. Il s'agit aussi de garantir la représentativité des résultats communiqués.

**La mise en œuvre systématique d'une analyse après un accident du travail** permet d'améliorer les mesures de prévention des risques professionnels en identifiant les causes de l'accident et en proposant les actions nécessaires pour éviter la survenue d'un événement comparable.

**La surveillance de la santé des salariés par entretien (para) médical professionnel périodique** est indispensable pour s'assurer que le travail n'a pas d'effet néfaste sur la santé des collaborateurs. C'est aussi une exigence de l'ILO-OSH 2001. Une procédure Groupe définit les règles minimales applicables en la matière, notamment un entretien médical ou paramédical au moins tous les 5 ans. La prochaine étape consistera à déployer la directive Groupe sur le ou les périmètres jugés prioritaires. Certaines filiales mènent des actions spécifiques sur ce sujet. En Colombie par exemple, la filiale du Groupe s'engage activement pour la santé de ses collaborateurs. Elle a mis en place un programme et un comité mixte sur la santé au travail (COPASO). Il mobilise la médecine préventive du travail, les comités d'hygiène et de sécurité industriels. Des tests médicaux sont effectués périodiquement et des actions de promotion et de sensibilisation sur la santé sont réalisées.

**La surveillance du cadre législatif et réglementaire** et le strict respect de la réglementation en vigueur sont une exigence de la démarche de prévention du Groupe. Chaque pays dans lequel des activités industrielles ont lieu réalise une veille réglementaire. Le logiciel « SécuRisk », associé à une veille réglementaire

et jurisprudentielle, permet de réaliser des diagnostics de conformité réglementaire en France et en Italie. Sa mise en œuvre pourra être proposée dans d'autres pays, en fonction des besoins.

**La mise en œuvre d'une démarche de prévention des Troubles Musculo-squelettiques (TMS)**, première cause de maladie professionnelle chez Legrand, est encadrée par une directive Groupe. Rédigée par un groupe pluridisciplinaire composé de médecins du travail et de collaborateurs représentant différentes fonctions (RH, production, industrialisation, préventeurs), elle propose une méthode de dépistage des situations à risques pour l'apparition de TMS. Elle rassemble des éléments explicatifs sur les TMS spécifiques aux activités de Legrand. Cette directive formalise la volonté du Groupe de prendre en compte l'ergonomie du poste de travail, et plus largement tous les facteurs de risques favorisant l'apparition des TMS, dès la phase de développement de nouvelles productions ou organisations.

**Le partage des expériences et bonnes pratiques de Prévention au niveau du Groupe** contribue efficacement à la démarche globale d'amélioration continue de la prévention des risques professionnels dans les entités du Groupe. Ce sont par exemple les audits et/ou l'amélioration des équipements, l'organisation

d'enquêtes internes ou la mise en œuvre de groupes de travail sur le thème de la prévention des risques professionnels, la participation à des forums d'échanges ou autres congrès dans le domaine de la prévention, des actions de prévention pour des situations d'urgence, des actions qui ont comme conséquence une diminution ou une suppression des risques, etc.

**Focus : Bticino récompensé pour son programme de promotion de la santé au travail**

L'objectif du programme « APS-WHP, Aziende che Promuovono la Salute », promu par la Région de Lombardie et les Autorités Sanitaires Locales de la Province de Varese, est de prévenir les maladies et favoriser une culture de santé et de bien-être dans l'entreprise en adoptant des habitudes de vie saines, y compris au travail. Ce programme inclut la promotion d'une alimentation adéquate, la lutte contre les dépendances (tabagisme, jeu, consommation d'alcool et drogue), la promotion de l'activité physique, la promotion du bien-être social et personnel, la sécurité routière et la mobilité durable.

Pour plus d'informations concernant la sécurité et la santé au travail, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

### 4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité

Legrand porte une attention particulière à la gestion des talents de ses collaborateurs. Le Groupe s'attache aussi à lutter contre toute forme de discrimination, au travers du respect de l'égalité hommes/femmes, de la représentativité ethnique, ou encore de l'insertion de personnes handicapées.

■ **4.4.3.1 ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS EN TENANT COMPTE DES ENJEUX ET ÉVOLUTIONS DU GROUPE**

La gestion des ressources humaines du Groupe s'appuie sur la prise en compte des enjeux et priorités liés à l'activité, pour pouvoir disposer de la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources. Elle vise à valoriser les collaborateurs du Groupe et favoriser leur engagement mais aussi à attirer et fidéliser les talents, de manière à préparer l'adéquation des ressources humaines du Groupe avec ses besoins futurs.

Elle s'articule autour de quatre actions principales :

- le déploiement des dispositifs de formation ;
- le déploiement du processus de gestion des talents ;
- la réalisation des entretiens individuels périodiques ;
- la fidélisation des managers au sein du Groupe.

Elle est pilotée par la Direction des ressources humaines du Groupe qui assure une gestion transversale des ressources humaines en ciblant en particulier les postes et ressources clés

et en s'appuyant sur la gestion locale réalisée par chaque pays. Un responsable des enjeux sociétaux RH assure la coordination et le déploiement de la RSE dans son périmètre.

**Priorité Groupe 2014-2018**

*Maintenir une démarche dynamique de gestion des compétences et des talents.*

**Indicateurs de suivi de la performance :**

- part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation (>75 % chaque année) ;
- taux de couverture des potentiels et experts du Groupe par un processus de gestion des talents (>90 % chaque année) ;
- taux de réalisation des entretiens individuels périodiques (EIP) pour les managers (>90 % chaque année) ;
- taux de fidélisation des managers (>95 % chaque année).

**Objectifs annuels :**

2014 et 2015 : former 75 % des collaborateurs du Groupe ; couvrir 90 % des potentiels et experts du Groupe par un processus de gestion des talents ; réaliser des entretiens individuels périodiques (EIP) pour 90 % des managers ; maintenir le taux de fidélisation des managers à 95 %.

**Réalisations 2015 :**

- 82 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation au cours de l'exercice 2015 ;

**S'engager pour nos collaborateurs**

- 48 % des potentiels et experts du Groupe couverts par un processus de gestion des talents ;
- 88 % des EIP managers ont été réalisés au cours de l'année 2015 ;
- le taux de fidélisation des managers a été de 96 % sur l'année 2015.

Le Groupe affiche une sous-performance sur cette priorité, essentiellement liée à la refonte de son processus *Organization and Staffing Review* (OSR) ce qui avait conduit à neutraliser son impact en 2014. La relance du processus intervenue au dernier trimestre 2015 a permis, dès cette première année, de couvrir 48 % de la population concernée. La part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation est, quant à elle, en progression et supérieure à l'objectif de 75 %.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	71 %	90 %			

Les taux de réalisation de 2014 et 2015 représentent la moyenne des taux de réalisation des quatre indicateurs ci-dessus, déterminés par rapport à un objectif de maintien du taux de couverture à 75 % pour le nombre de collaborateurs formés, 90 % pour les potentiels et experts couverts par un processus de gestion des talents, 90 % pour les managers couverts par un EIP, et 95 % pour la fidélisation des managers.

### Le déploiement des dispositifs de formation

Les engagements et orientations du Groupe en matière de formation sont :

- poursuivre et maintenir les actions de formation visant à promouvoir la sécurité et la santé au travail, ainsi que le bien-être au travail, et qui constituent de réels leviers d'amélioration de la performance ;
- poursuivre et maintenir les formations et sensibilisations des managers et des salariés visant à promouvoir la diversité et à lutter contre toute forme de discrimination ;
- formaliser et mettre en place des parcours de formation individuelle pour les talents du Groupe afin de les accompagner dans leurs nouvelles prises de poste, l'élargissement de leurs responsabilités ou la gestion du changement ;
- poursuivre les dispositifs d'intégration pour les collaborateurs clés des différentes entités du Groupe afin de favoriser leur réussite et d'accélérer leur adhésion à la culture d'entreprise du Groupe ;
- poursuivre les formations managériales aussi bien dans l'acquisition des fondamentaux du *management* pour les nouveaux managers que dans le renforcement des compétences de *leadership* pour les managers les plus expérimentés ;
- former les équipes commerciales aux nouvelles solutions produits et systèmes afin de développer le chiffre d'affaires, les parts de marché du Groupe.

Une gestion transversale avec un pilotage du Groupe ou locale au sein des filiales permet de mieux identifier les besoins en formation et de proposer des approches sur mesure. En 2015, ce

sont ainsi 409 226 heures de formation qui ont été dispensées au niveau du Groupe.

Des formations sont réalisées chaque année auprès des managers qui jouent un rôle de relais essentiel pour identifier les besoins prioritaires, prescrire le développement des compétences majeures, maintenir et développer l'engagement de leurs collaborateurs.

Un dispositif d'accompagnement Groupe vise à développer et fidéliser les collaborateurs clés au sein de l'ensemble des filiales. Il a pour objectifs de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe, de développer un réseau métier et d'accompagner le développement des compétences. Il concerne les collaborateurs positionnés sur des domaines stratégiques et devant jouer un rôle de relais du Groupe dans leurs périmètres géographiques.

Des coachings permettent d'accompagner des collaborateurs dans leur prise de poste ainsi que dans leur développement personnel. Sur différents sites, des actions de team building ont également été mises en œuvre pour accompagner la création de nouvelles équipes et la prise en compte de nouveaux challenges.

### Focus : Université virtuelle Bticino Mexique, une nouvelle approche de la formation

L'Université Bticino est une plate-forme digitale permettant aux utilisateurs de suivre des cours en ligne sur différents sujets (programme d'intégration des nouveaux embauchés, formations sur les produits, les techniques, les pratiques commerciales, l'informatique, les méthodologies, la culture et les valeurs de l'entreprise, etc.). Chacun trouve la formation qui correspond à son domaine d'expertise. Elle est destinée aux employés de la filiale, mais aussi à ses clients (installateurs, intégrateurs, commerciaux des distributeurs...). C'est un outil puissant pour communiquer de façon organisée et mesurée, avec par exemple le contrôle de l'accès à l'information. Lancée en août 2014, l'Université compte une centaine d'utilisateurs internes et plus de 50 clients ; elle permet de toucher une cible plus large, sur un périmètre géographique plus important et ainsi d'assurer une formation continue des salariés optimale en termes de coûts et de temps.

### Le déploiement d'un processus de gestion de talents

La gestion des talents, c'est-à-dire des collaborateurs à potentiel capables de prendre des responsabilités au niveau du Groupe, est un enjeu majeur pour le Groupe. Déployée à ce jour dans les principales filiales, elle s'appuie sur différents processus et outils, tels que :

- le processus de revue de personnel et d'organisation (*OSR – Organization and Staffing Review*) ;
- la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ;
- la gestion de la mobilité.

Dans un contexte évolutif, l'objectif consiste à la fois à maintenir ces processus de façon optimale dans les filiales majeures mais également à le déployer dans d'autres pays, auprès d'entités ne disposant, le plus souvent, pas de structure RH de proximité.

Afin de faciliter la convergence des pratiques, les équipes Ressources Humaines de plus de 50 pays et les managers utilisent un système, appelé TOHM (*Tool of Human Management*). Cette application permet de faciliter la gestion des talents, notamment via la gestion des données (type Curriculum Vitae) des collaborateurs du Groupe, et la réalisation du processus OSR.

Le processus OSR vise à réaliser en permanence la meilleure adéquation possible entre les besoins organisationnels de l'entreprise et ses ressources ; il traite en particulier :

- les évolutions de carrière des collaborateurs ;
- les plans de succession des postes clés ;
- les plans d'actions de développement ou de mobilité ;
- les incidences des évolutions organisationnelles à venir sur les emplois ;
- certaines situations spécifiques (potentiel, expertise particulière...).

Au-cours de l'année 2014, Legrand a souhaité redéfinir un certain nombre de règles et de principes applicables au processus OSR. En conséquence, le déploiement du processus a été volontairement et exceptionnellement neutralisé sur l'année. L'année 2015 a vu la réactivation de ce processus sur des bases renouvelées, plus explicites pour les filiales du Groupe et permettant une meilleure gestion des talents, avec notamment un effort particulier dans les nouvelles économies et les pays émergents. Les différents Responsables Ressources Humaines des pays ont été formés aux évolutions de ce processus et à l'application TOHM qui supporte la gestion des données, ce qui a permis dès la première année de couvrir 48 % de la population concernée.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), et son référentiel de fonctions modèles, permettent d'identifier les écarts entre les compétences requises par chaque fonction et les compétences mises en œuvre par chaque titulaire et ainsi de définir les besoins de formation prioritaires. En France, la GPEC est intégrée à l'EIP (Entretien Individuel Périodique). À l'international, les filiales utilisent une démarche simplifiée dans le respect des pratiques et des législations locales.

L'accord GPEC conclu en 2009 en France par l'ensemble des organisations syndicales formalise une politique d'emploi qui vise à contribuer à la compétitivité tout en permettant aux collaborateurs de mieux gérer leur carrière dans un environnement très évolutif. Cet accord propose également un dispositif de soutien à ses salariés souhaitant s'orienter vers une mobilité externe dans le cadre d'une création ou reprise d'entreprise, ou bien d'une reconversion professionnelle (congrés création d'entreprise, aménagement du temps de travail, financement, conseil). Cet accord a été renouvelé par plusieurs avenants, dont le dernier en date du 24 septembre 2014. En complément, Legrand est partenaire du Réseau Entreprendre Limousin et Haute-Vienne Initiatives, qui accompagnent les porteurs de projets dans leur réalisation. Dans le cadre du soutien qu'il apporte à la reprise ou la création d'entreprise, Legrand est partenaire de l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres) et du Réseau Entreprendre Limousin.

La gestion de la mobilité favorise l'employabilité et constitue un levier d'accroissement des compétences. Elle est à la fois gage de développement personnel et de performance pour l'entreprise. La diversité des métiers, les différentes filières professionnelles et les implantations du Groupe offrent de nombreuses possibilités et constituent autant d'opportunités d'évolutions à explorer. Les plates-formes de mobilité permettent de gérer à l'échelle du Groupe l'évolution des cadres talentueux occupant des postes clés et de les inscrire dans une dynamique de développement professionnel. La publication des postes ouverts sur l'Intranet du Groupe participe au dynamisme de la mobilité géographique et professionnelle au sein de l'entreprise. Les talents du Groupe, identifiés dans le cadre du processus OSR comme étant prêts pour une action de mobilité, sont pris en compte systématiquement dans les différents Comités de mobilité du Groupe.

Pour encourager les salariés dans leur projet de mobilité, Legrand a mis en place un accompagnement incitatif pour chacun (visites du site d'accueil, formations notamment à l'interculturalité lorsqu'il s'agit d'une mobilité internationale, prime de mobilité). Ainsi, les personnes en VIE (Volontariat International en Entreprise) qui intègrent les filiales du Groupe bénéficient d'un suivi régulier aux différentes étapes de leur mission. En fin de contrat, un bilan complet est réalisé et une analyse précise des possibilités d'emploi est menée en Comité de mobilité.

### La réalisation des entretiens individuels périodiques pour les managers du Groupe

L'Entretien Individuel Périodique (EIP) est un acte majeur de *management* et un outil au service du pilotage de la performance de l'entreprise. Il permet de faire converger les ressources humaines sur les objectifs définis annuellement dans le cadre des budgets et de développer l'engagement des personnes par l'appréciation de la performance, les plans d'actions de développement ainsi que la prise en compte des souhaits de mobilité fonctionnelle ou géographique. C'est aussi un moment privilégié d'échange entre le manager et le collaborateur.

L'EIP couvre en 2015, 88 % des managers du Groupe avec une approche commune sur les notions d'objectifs, de performance, de compétences et de mobilité. Les différents pays sont incités à développer cette pratique et le Groupe accompagne la mise en œuvre, le déploiement ou l'adaptation de ce processus. Par exemple, les pays présentant un écart significatif par rapport au standard du Groupe font l'objet d'un accompagnement spécifique. Une sensibilisation a également lieu dans les supports de communication internes.

En 2015, un nouveau processus d'entretien annuel a été élaboré avec différents pays du Groupe et a contribué à leur sensibilisation sur l'importance de cet outil, ce qui a contribué à l'amélioration du taux de couverture de 2015. Ce nouveau processus permet une plus grande homogénéité quant à la manière de réaliser cet entretien, avec en particulier l'intégration de l'appréciation des compétences comportementales et d'une grille d'appréciation de la performance.

### La fidélisation des managers au sein du Groupe

La politique de rémunération repose sur des mécanismes d'augmentation générale, issue de négociations collectives au sein de chaque pays, et d'augmentation individuelle, basée sur la performance propre de chaque collaborateur.

Legrand a mis en place, depuis près de 10 ans, des plans de rétention, qui selon les années, sont distribués en actions de performance ou sous forme de primes. Ils font partie des dispositifs de motivation et de rétention du capital humain du Groupe. Ces attributions sont décidées chaque année sur la base de la performance globale passée et future du Groupe. Un processus de sélection validé par le *management* et le *top management* a pour objectif d'identifier dans l'ensemble des filiales du Groupe les collaborateurs les plus performants et contributifs à la création de valeur du Groupe. En 2015, le Conseil d'administration a validé un élargissement des catégories de bénéficiaires ainsi que de leur origine géographique. Le nombre de bénéficiaires a ainsi doublé depuis la mise en œuvre de ce dispositif, et concerne plus de 5 % des effectifs du Groupe (environ 1 800 personnes) en 2015.

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

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

- la participation et l'intéressement : la législation en vigueur fait obligation aux sociétés françaises de verser à leurs salariés une participation aux fruits de l'expansion dès lors que le bénéfice après impôt atteint un certain niveau. Indépendamment de cette obligation, certaines sociétés françaises et filiales étrangères du Groupe réservent à leurs salariés une quote-part de leur résultat, selon des formules d'intéressement négociées au niveau de chaque entreprise. En France, les accords de participation et d'intéressement en vigueur ont été conclus le 17 juin 2015 par Legrand et ses filiales françaises. Le montant de la charge de participation et d'intéressement de l'exercice clos le 31 décembre 2015 correspond à 9 % de la masse salariale versée en France en 2015, soit 22 millions d'euros ;
- le Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) : ce dispositif, volontaire de la part de l'entreprise, consiste en un plan dont l'objet est de permettre aux salariés qui le souhaitent de se constituer, avec l'aide de l'entreprise, une épargne à long terme en vue de la retraite, dans des conditions financières et fiscales avantageuses. Ce plan a été conclu en octobre 2012 au niveau des sociétés françaises du Groupe ;
- le Plan d'Épargne Entreprise : depuis 2004, la Société et ses filiales françaises ont mis en place un « Plan d'Épargne Entreprise groupe Legrand ». Ce plan d'épargne permet, conformément à la loi, à tous les salariés du Groupe en France

ayant trois mois d'ancienneté, de constituer une épargne placée au choix du salarié dans différents fonds communs de placement gérés par des organismes habilités, pendant la période d'indisponibilité légale de 5 ans. Le plan d'épargne pour chaque salarié peut recevoir des sommes provenant de la participation légale, de l'intéressement, ou des versements volontaires des salariés dans les limites légales. Les frais de gestion sont pris en charge par l'entreprise. Ce Plan d'Épargne Entreprise est en vigueur pour une durée d'un an renouvelable ;

- le fonds commun de placement d'entreprise : en 2003, en complément des différents FCPE existants, Legrand a mis en place un fonds commun de placement intitulé « Legrand Obligations Privées » permettant aux salariés du Groupe en France qui le souhaitent de placer leur participation ou leur intéressement pendant la période de blocage dans un Fonds versant une rémunération équivalente à celle des anciens comptes courants bloqués soit, pour 2015, 5,5 %. Le montant investi par les salariés dans ce Fonds était de 53,1 millions d'euros au 31 décembre 2015.

### Bien-être et satisfaction des collaborateurs

Dans le cadre de sa démarche d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, le Comité de Direction du Groupe a ratifié en 2015 la charte des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie. Cette charte a été lancée en octobre 2013 par le Ministère des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports et l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité. Sa vocation est de promouvoir une culture managériale souple et ouverte, indispensable pour s'adapter aux mutations technologiques et sociologiques qui rythment la vie de l'entreprise, l'objectif étant avant tout de maintenir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de tous les salariés. Ces 15 engagements ont été ratifiés par l'ensemble des membres du Comité de Direction.

Le bien-être et la satisfaction des collaborateurs dans le Groupe sont abordés à travers différents processus :

- l'entretien individuel périodique (se référer au paragraphe ci-dessus), lors duquel la qualité de vie au travail est abordée ;
- les audits internes lors desquels les relations de travail sont évaluées (par exemple, absence de litiges ou de réclamations relatives au travail) ;
- des enquêtes de satisfaction ponctuelles auprès des salariés des sites et filiales du Groupe, après des événements spécifiques, tels que des changements organisationnels majeurs ; cela a été le cas par exemple en Italie, en Turquie, en Hongrie et aux USA sur les deux dernières années ;
- des enquêtes sur des projets spécifiques, par exemple un sondage pour évaluer le degré de satisfaction des salariés concernant les communications qui leur sont envoyées sur leurs smartphones, ou encore une enquête en Italie pour mesurer la satisfaction des participants à des séminaires annuels de communication.

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

- l'Intranet du Groupe qui fournit un accès en temps réel à l'information pour toutes les personnes équipées d'un poste de travail informatique ;
- le magazine interne Legrand Info, distribué à 20 000 exemplaires et publié en 6 langues ;
- les médias sociaux (« Legrand\_news » sur Twitter et « Youtube Legrand ») et les communautés spécialisées dans plusieurs domaines tels que le *Marketing*, les Achats, la Communication. D'autres communautés, plus transversales permettent aux collaborateurs de partager leurs opinions et idées sur les produits ;
- des bases de partage permettent une mise en commun des données et des fichiers ;
- des *webcasts* événements sont diffusés en interne, pour partager l'information et former les employés ;
- des ateliers spécifiques sont organisés pour permettre aux différents départements de présenter leur métier aux autres employés.

**Focus : Bticino au Mexique reçoit le prix « Super Companies Expansion 2015 »**

Tous les employés de la filiale ont renseigné un questionnaire anonyme proposé par le magazine Expansion et audité par le cabinet PwC. Celui-ci mesure les pratiques RH des entreprises et a permis la reconnaissance des valeurs du Groupe et de ses actions en faveur de l'amélioration de l'environnement de travail.

**Accompagnement du changement**

L'adaptation aux marchés implique des évolutions organisationnelles et donc l'adaptation des ressources et des moyens. Ces évolutions organisationnelles s'inscrivent dans le cadre de relations sociales de proximité. Le dialogue social revêt une importance particulière lorsqu'il s'agit d'aborder les évolutions et réorganisations éventuelles de l'entreprise. Les partenaires sociaux sont tenus étroitement informés des nouveaux projets et sont régulièrement consultés. Lorsque des décisions d'adaptations sont prises, le Groupe met en œuvre de nombreuses actions pour accompagner les personnes concernées par les changements (reclassement, formation, coaching, aide à la mise en œuvre de projets de création ou reprise d'entreprise...).

La formalisation d'une politique Groupe en matière de bonnes pratiques dans l'accompagnement du changement est en cours de finalisation. Plusieurs Responsables Ressources Humaines pays ont été associés à cette formalisation en 2015. Une fois terminée, cette politique sera partagée avec l'ensemble des fonctions ressources humaines des pays du Groupe.

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

**4.4.3.2 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, NOTAMMENT EN ENCOURAGEANT LA FÉMINISATION DE L'ENCADREMENT**

La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont des engagements forts du Groupe, qui a publié en 2004 sa première charte d'éthique et a formalisé ces orientations en 2009 dans sa Charte des fondamentaux. Ces engagements se retrouvent dans l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial.

La Direction générale reconnaît que la diversité, c'est-à-dire la variété des profils humains du Groupe, constitue un facteur d'innovation, de performance et de qualité de vie au sein de l'entreprise. Ainsi, au siège social du Groupe, une vingtaine de nationalités sont aujourd'hui représentées. Les bénéficiaires de mobilités géographiques sont issus non seulement du siège social mais également des filiales du Groupe présentes dans toutes les zones géographiques. La Direction des ressources humaines s'attache ainsi à diversifier les profils des talents qui accompagnent la croissance du Groupe. En 2015, plus d'une quinzaine de nationalités ont bénéficié d'actions de mobilité géographique internationale.

Le Groupe encourage aussi la féminisation de l'encadrement et veut garantir aux femmes des conditions d'emploi équivalentes à celles des hommes.

**Priorité Groupe 2014-2018**

*Augmenter de 25 % le nombre de femmes dans les postes clés.*

**Indicateur de suivi de la performance :** nombre de femmes aux postes clés au sein du Groupe.

**Objectifs annuels :**

2014 : Avoir 12,6 % de femmes dans les postes clés.

2015 : Avoir 13 % de femmes dans les postes clés.

**Réalisations 2015 :**

À fin 2015, 13,4 % des postes clés du Groupe sont occupés par des femmes, soit une progression de 16,3 % de ce taux par rapport à fin 2013.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	127 %	125 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport au pourcentage observé à fin 2013 (11,5 %).*

Les postes clés sont considérés comme ayant un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats de leur entité d'appartenance : ce sont les postes des équipes de

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

Direction des filiales, *SBU*s (*Strategic Business Units*), Directions fonctionnelles. L'objectif d'augmentation de la proportion des femmes dans les postes clés se décline sur un périmètre mondial.

Le Groupe affiche à fin 2015, un taux de 13,4 % de femmes parmi ces postes clés. L'ambition du Groupe est de faire progresser ce taux de 25 % entre fin 2013 et fin 2018, à périmètre courant, c'est-à-dire en y intégrant les effectifs rejoignant régulièrement le Groupe de par ses acquisitions (dont les effets en termes de diversité sont souvent dilutifs de la performance Groupe, pour des raisons souvent culturelles, voire réglementaires).

La promotion des femmes dans les postes clés du Groupe s'inscrit dans une continuité d'action par rapport aux dispositifs déjà mis en place depuis plusieurs années par le Groupe :

- **actions de sensibilisation et de formations des managers au principe de non-discrimination** : interventions de spécialistes externes auprès des collaborateurs de la Direction des ressources humaines et des Représentants du personnel impliqués dans les négociations des accords Égalité Professionnelle et Développement Durable, actions de sensibilisation auprès des nouveaux embauchés lors des sessions d'intégration, outils dédiés (*webcast*, témoignages, quiz et affiches), intégration des messages de promotion de la diversité dans les processus de définition de plans de communication interne, organisation d'une semaine de l'égalité professionnelle, etc., en particulier en Australie, aux Émirats Arabes Unis, aux États-Unis, en Allemagne, en Italie, au Canada, etc. ;
- **garantie de la conformité des processus RH aux principes de non-discrimination** : rédaction d'un guide du recrutement respectant le principe de non-discrimination par un groupe de travail international composé de Responsables ressources humaines de 4 pays (France, Italie, Turquie, États-Unis), signatures d'accords sur la parité et l'égalité de l'emploi notamment en France en 2012 avec reconduction en 2014, et en Italie, lettre de cadrage envoyée aux managers du Groupe en France lors de la campagne annuelle de révision des rémunérations ;
- **commission « Elles By Legrand » et revue du personnel dédiée aux femmes** : en 2012, Legrand a souhaité amplifier sa politique de promotion de l'égalité professionnelle avec la mise en place d'une commission présidée par le Directeur des ressources humaines du Groupe. Elle anime la politique d'égalité professionnelle du Groupe et alimente les Comités de mobilité de candidatures féminines prometteuses. Une revue du personnel annuelle dédiée aux femmes a également été créée pour détecter les salariées prometteuses, talentueuses, performantes et de prévoir des dispositifs d'accompagnement pour les aider dans leurs parcours de carrières ;
- **mise en place d'un réseau de garants de l'égalité professionnelle** : nommés sur le périmètre français, ces garants ont un rôle de médiateur et de conseil, participent à l'échange de bonnes pratiques, et doivent également s'assurer

qu'aucune situation de discrimination n'a pu apparaître en termes de recrutement, formation professionnelle, parcours et évolutions de carrière, accès des femmes aux postes à responsabilité, politique de rémunération, articulation vie privée/vie professionnelle, et organisation du temps de travail. Au cours de l'année 2015, les garants de l'égalité professionnelle ont procédé à l'examen de 14 cas de discrimination potentielle (18 en 2014) parmi lesquels, 6 cas ont donné lieu à un rattrapage salarial (15 en 2014) ;

- **plan de formation** : depuis 2013, 800 managers français du Groupe ont été formés à la lutte contre les stéréotypes ;
- **réseau pour la mixité** : créé à l'initiative des salariés du Groupe, ce réseau est piloté par un bureau indépendant et parrainé par la Direction générale. Évolution professionnelle, affirmation de soi, épanouissement personnel, équilibre vie privée/professionnelle sont autant de thématiques sur lesquelles le réseau elle@legrand réfléchit, met en place des dispositifs (mentorat), organise des conférences et échange avec d'autres réseaux. En 2015, la structure française a été renforcée avec la création d'un réseau elle@legrand en Amérique du Nord et l'organisation d'une conférence qui a rassemblé plus d'une centaine de participants. Celle-ci a été l'occasion de découvrir l'initiative « Because I Am a Girl », campagne de sensibilisation visant à protéger de jeunes femmes à travers le monde, de la vulnérabilité et des injustices liées à la pauvreté, en les aidant à réaliser leur potentiel. Une collecte à cette occasion a permis à Legrand de récolter 12 000 dollars en faveur de cette campagne.

#### **Focus : Lutte contre la discrimination et le harcèlement**

La Charte des fondamentaux précise les engagements de Legrand en matière de respect des personnes et vise à assurer à chaque salarié des conditions de travail justes, équitables et conformes aux lois ; toute discrimination est interdite. Les collaborateurs du Groupe doivent s'assurer que leur comportement est en adéquation avec ces engagements. Les managers doivent prévenir les situations de harcèlement ou de discrimination et traiter rapidement les éventuels problèmes apparus dans leurs équipes, en s'appuyant sur le correspondant éthique de leur périmètre, sur la Direction des ressources humaines ou la Direction juridique. Les demandes et questions sont traitées en respectant la confidentialité indispensable et les personnes concernées.

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

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

**4.4.3.3 RÉDUIRE L'ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES**

Soucieux d'égalité professionnelle, Legrand s'efforce de réduire, lorsqu'il est constaté, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes du Groupe.

**Priorité Groupe 2014-2018**

**Réduire de 15 % l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur les positions non-managériales au sein du Groupe.**

**Indicateur de suivi de la performance :** écart de salaire entre les hommes et les femmes au sein du Groupe, sur les positions non-managériales.

**Objectifs annuels :**

2014 : Réduire l'écart salarial à 16,4 %.

2015 : Réduire l'écart salarial à 15,9 %.

**Réalisations 2015 :**

À fin 2015, l'écart de salaire entre les hommes et les femmes du Groupe pour les positions non-managériales est de 16 %, soit en léger retrait par rapport à l'objectif. Dans certains pays, un regroupement d'entités a eu un effet statistique défavorable sur l'écart mesuré.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	<b>274 %</b>	<b>94 %</b>			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 correspondent à la diminution constatée par rapport au point de départ (17 % en 2013) rapportée à l'objectif annuel de diminution.*

Cet engagement s'adresse à la population non-manager du Groupe tout en étant parfaitement complémentaire avec l'engagement présenté ci-avant. En effet, autant les dispositifs de promotion hiérarchique des femmes permettent une réduction de l'écart de salaire homme-femme au sein de la population *managers* (effet de mix au sein de la population concernée), autant ces mêmes dispositifs ne sont pas de nature à produire les mêmes effets sur la réduction des écarts de salaire au sein de la population non-manager. Ce qui explique le choix du Groupe en faveur de cet engagement sur les fonctions non-managers.

Des mesures en faveur de la réduction des écarts salariaux homme-femme sont déjà en place dans certains périmètres du Groupe. Ainsi, depuis 5 ans, en France, un budget annuel équivalent à 0,10 % de la masse salariale est consacré au rattrapage égalité hommes/femmes. Ce budget est utilisé après affectation des augmentations de performance pour réaliser les rattrapages appropriés pour les cas identifiés. Pour ce faire, le Groupe a mis en place un dispositif permettant aux salariés de demander l'examen de leurs conditions de travail (coefficient, rémunération, gestion de carrières) afin de s'assurer que celles-ci respectent le principe de non-discrimination.

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

En 2015, la filiale hongroise a développé une action de formation visant à promouvoir des femmes, opératrices d'assemblage, à des postes de conductrices de chariot, agissant ainsi sur leur progression salariale et la mixité des métiers.

**4.4.3.4 MISSION HANDICAP, POUR PLUS DE DIVERSITÉ**

Legrand a une action particulière envers les personnes handicapées et s'implique depuis de nombreuses années sur ce sujet. Cette démarche d'insertion du handicap s'inscrit naturellement dans l'engagement du Groupe : « Promouvoir l'égalité des chances par une meilleure prise en compte de la diversité dans la gestion des ressources humaines ». Au niveau du Groupe, le taux d'emploi de personnels handicapés est de 2,36 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail.

En France, l'accord Groupe sur la prévention et l'insertion du handicap propose un plan d'embauche, un plan d'insertion et de formation avec aménagements de poste de travail, et un plan de maintien dans l'entreprise.

Le Groupe a des relations privilégiées avec les ESAT (Établissements de Service et d'Aide par le Travail) du Limousin et en particulier avec l'APSAH (Association pour la Promotion Sociale des Aveugles et autres Handicapés). Des contrats de sous-traitance annuels pour des prestations de service et des travaux de production sont signés chaque année. De plus, des formations gratuites sont dispensées aux personnels d'ESAT dans le cadre de formation sur les règles de sécurité et l'utilisation des moyens de lutte contre l'incendie. Des stagiaires en situation de handicap sont également accueillis dans les différents établissements. Différentes filiales du Groupe relaient ces engagements localement et en particulier soutiennent des associations favorisant l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Dans le cadre de cet accord, le Groupe alloue un budget en don de matériel électrique aux structures liées au handicap dans le cadre des opérations de rénovation ou de construction de bâtiments. Par exemple, Legrand a fourni à l'association « La Maison des cinq » en Haute-Vienne, le matériel électrique nécessaire à la construction de cinq logements pour des personnes adultes ayant subi un traumatisme crânien.

Le Groupe a créé une mission handicap dédiée au pilotage des actions de l'accord sur la prévention et l'insertion du handicap et à la sensibilisation interne et externe. Tous les ans, à l'occasion de la semaine de sensibilisation au handicap, des animations, notamment au siège social, contribuent à faire évoluer le regard sur le handicap. En 2015, comme depuis 2010, lors de cette semaine pour l'emploi des personnes handicapées, le site de Limoges a reçu l'Institut de Formation en Masso-Kinésithérapie

(IFMK) de l'APSAH ; des étudiants malvoyants ont proposé des séances d'étirements en prévention des troubles musculo-squelettiques. Cette relation de confiance entre l'IFMK de l'APSAH et Legrand s'est traduite par la signature d'une convention de partenariat montrant ainsi l'engagement de l'entreprise à faire évoluer le regard sur le handicap. Cette convention permet également à Legrand d'être terrain d'accueil de stage pour les étudiants de troisième année de l'IFMK. Cet accueil a été validé par l'Agence Régionale de Santé. Cette année, des actions de sensibilisation ont également eu lieu en Italie et en Angleterre, donnant un caractère européen à cet événement.

Des initiatives de ce type existent également dans d'autres pays du Groupe, tout particulièrement sur des actions de sensibilisation aux différentes situations de handicap. Différentes filiales du Groupe relaient ces engagements localement et soutiennent des associations favorisant l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Au Brésil, les différents sites ont la volonté d'employer des travailleurs handicapés, soit directement, soit par l'intermédiaire d'institutions. Des personnes handicapées peuvent ainsi participer à des projets industriels rémunérés, ce qui leur permet

d'être maintenues en activité. En Italie, depuis 1981 « Année internationale du handicap », la filiale Bticino s'est engagée dans un partenariat avec l'association CFPII, (Centre de Formation Professionnelle et d'Insertion par le Travail de Varèse) et la province de Varèse en Italie afin de faciliter l'intégration dans le monde du travail de jeunes gens présentant des handicaps psychiques et psychomoteurs. Cet engagement régi par une convention, se traduit par l'intégration de stagiaires dans les équipes italiennes du Groupe. Les objectifs de ce partenariat étaient principalement de favoriser leur insertion dans le monde du travail.

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

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

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

## 4.5 - LIMITER NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Legrand est engagé depuis longtemps dans une démarche de préservation de l'environnement. Cette responsabilité concerne à la fois les sites du Groupe et la conception des produits. L'enjeu est d'innover pour limiter l'impact environnemental des activités de Legrand, notamment en favorisant la mise en place d'une économie circulaire.

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

Au total ce sont plus de 130 personnes dans le monde entier qui travaillent sur les thématiques environnementales. Ainsi, sur les sites de production, les correspondants Environnement sont autant de relais pour le déploiement de la politique environnementale du Groupe. Ils sont notamment chargés de mettre en œuvre des diagnostics environnementaux. D'autre part, dans le cadre de l'organisation opérationnelle de Legrand, ils participent à la mise en place des plans d'amélioration le plus souvent inscrits dans un Système de *Management Environnemental* (SME).

L'ensemble de ces correspondants Environnement travaillent en étroite relation avec chacun des quatre responsables qualité, environnement et sécurité des *SBU*s, et l'équipe Environnement Groupe.

La totalité des sites industriels ainsi que les sites administratifs et logistiques les plus importants (supérieurs à 15 000 m<sup>2</sup>) contribuent au reporting environnement Groupe en produisant une trentaine d'indicateurs, tels que les consommations d'énergie et d'eau, les émissions de COV (Composés Organiques Volatiles), la production de déchets.

Une sélection de données issues de ce reporting est présentée dans le paragraphe 4.6.

Par ailleurs, par sa contribution active au guide sectoriel sur la RSE élaboré collectivement au sein du GIMELEC (syndicat professionnel), Legrand a souhaité préciser les spécificités de son secteur d'activité, en permettant notamment de distinguer les impacts environnementaux applicables, de ceux non applicables à ses métiers. En particulier, c'est le cas pour les nuisances sonores : en tant qu'industrie manufacturière, ce type de nuisances se limite au bruit de machines situées à l'intérieur des bâtiments ; il est maîtrisé de façon à ne pas poser de problème par rapport au voisinage des sites du Groupe. Par conséquent, Legrand les considère comme peu applicables à son activité, et ce sujet n'est donc pas repris spécifiquement au sein du présent document de référence (en cohérence avec la logique « *comply or explain* »).

## 4.5.1 - Réduire l'empreinte environnementale du Groupe

La politique environnementale de Legrand se déploie sur ses sites à travers la certification ISO 14001, entraînant la mise en place d'un SME (Système de *Management* de l'Environnement) complétée d'un système de *management* de l'énergie certifié conforme à la norme ISO 50001 sur certains sites européens. De cette démarche, découle une diminution des impacts environnementaux grâce à la déclinaison locale d'actions démontrées efficaces dans les entités du Groupe les plus matures en termes de gestion environnementale.

### 4.5.1.1 SYSTÉMATISER LA CERTIFICATION ISO 14001 DES SITES DU GROUPE

La démarche de Legrand vise à prévenir les risques environnementaux et à améliorer les performances de ses sites. Régulièrement évalué, le système de *management* des sites industriels et logistiques met en œuvre des plans d'actions adaptés, dans une démarche de progrès continu. Ce processus se traduit par la certification ISO 14001 par une tierce partie des sites industriels du Groupe.

#### Priorité Groupe 2014-2018

**Atteindre un taux de certification ISO 14001 de plus de 90 % des sites industriels et logistiques du Groupe.**

**Indicateur de suivi de la performance :** pourcentage des sites du Groupe certifiés ISO 14001.

#### Objectifs annuels :

2014 : Obtenir un taux de certification de 87 % des sites présents dans le Groupe depuis plus de 5 ans.

2015 : Obtenir un taux de certification de 88 % des sites présents dans le Groupe depuis plus de 5 ans.

#### Réalisations 2015 :

À fin 2015, 92 % des sites industriels et logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001. 2 sites certifiés ISO 14001 ont rejoint le périmètre de certification : le site de Shangai en Chine et le site d'ADLEC en Inde.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	102 %	104 %			

Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à un objectif de 87 % à fin 2014 et 88 % à fin 2015.

#### Dispositif

Les sites des sociétés nouvellement acquises par le Groupe doivent être certifiés dans les 5 ans suivant leur acquisition. Une démarche d'accompagnement des nouveaux sites industriels vers le niveau requis est ainsi mise en place, avec des plans d'amélioration continue consistant à appliquer aux sites industriels rejoignant Legrand les meilleures pratiques et techniques environnementales maîtrisées dans le Groupe. Cette volonté représente un effort conséquent et récurrent, en particulier dans certains pays pour lesquels le cadre réglementaire ou normatif est éloigné des critères de la certification ISO 14001.

La mise en place d'un SME ISO 14001 a deux conséquences principales :

- la détermination des Aspects Environnementaux Significatifs (AES) du site. Le *management* et le personnel du site mettent ainsi en place des mesures adaptées aux activités et à l'environnement du site ainsi qu'à la culture locale, afin de prévenir les pollutions et plus généralement les risques environnementaux ;
- la mise en place d'un processus d'amélioration continue souvent symbolisé par la roue DEMING (*Plan-Do-Check-Act*), et matérialisé par la mise en place d'actions d'amélioration concrètes. Peuvent être mentionnés à titre d'exemples : une meilleure efficacité énergétique des circuits d'air comprimé, la consommation réduite d'eau dans les procédés industriels de refroidissement, la limitation à la source de la production des déchets et la mise en place de filières pour leur retraitement.

### 4.5.1.2 MAÎTRISER LA CONSOMMATION DE L'EAU

Legrand aborde de façon différenciée ses prélèvements d'eau, en prenant en compte la rareté locale de la ressource. Son impact est mesuré à travers la prise en compte des consommations d'eau des sites industriels (issue du reporting environnemental), ainsi que la valeur locale de l'eau, estimée à partir de son degré d'abondance naturelle et de la compétition pour l'accès à cette ressource.

Le Groupe évalue ainsi son exposition et sa dépendance à partir de référentiels publics. En combinant les consommations reportées par les sites et les données cartographiques du WSI (*Water Scarcity Index*) publiées par l'UNEP (*United Nation Environment Programme*), le Service Environnement a déterminé les 24 sites qui contribuent à 80 % de la pression hydrique du Groupe dans le monde. Cette analyse a également permis d'évaluer que près de 80 % des consommations d'eau du Groupe se font sur des sites industriels eux-mêmes localisés sur des zones caractérisées par une exploitation de l'eau faible ou modérée (indice WSI < ou égal à 0,7). Cette approche permet aux SBUs (*Strategic Business Units*)

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

de mieux cibler leurs actions sur les sites les plus sensibles vis-à-vis de leur impact environnemental sur les ressources locales en eau.

Par ailleurs, toutes les installations industrielles de Legrand sont contrôlées en termes de pollutions potentielles dues aux rejets dans l'eau. Pour les ateliers de traitement de surface, un traitement des eaux est nécessaire avant leur rejet et les installations de traitement sont strictement maintenues et régulièrement rénovées. D'une manière plus générale, la politique de certification ISO 14001 des sites du Groupe telle que rappelée ci-dessus, permet le déploiement de pratiques et de procédés industriels responsables en matière de gestion de l'eau.

Sur l'année 2015, la consommation d'eau du Groupe a représenté 920 milliers de m<sup>3</sup>, en baisse de 9,3 % à périmètre courant, par rapport aux chiffres reportés en 2014, soit une variation nettement plus favorable que la trajectoire de réduction de 2 % par an que le Groupe s'est fixé. Cette baisse démontre l'efficacité des actions mises en place.

À l'instar des émissions de gaz à effet de serre pour le *GHG protocol* (cf. 4.5.1.3), les principales consommations d'eau liées à l'hébergement et à la restauration du personnel sur les sites industriels ne sont pas prises en compte lorsque cela est techniquement possible.

Par ailleurs, les sous-traitants du Groupe pour le traitement de surface sont généralement des fournisseurs historiques locaux, pour lesquels les mêmes contraintes réglementaires sont appliquées. La proximité logistique permet aux acheteurs du Groupe de vérifier facilement que ces sous-traitants mettent en œuvre un système conforme et optimal de traitement des effluents.

#### 4.5.1.3 RÉDUIRE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Legrand considère que la réduction de l'intensité énergétique de ses activités est une priorité. Pour y parvenir, le Groupe, mettant à profit sa position privilégiée de fournisseur de solutions d'efficacité énergétique utilisables sur ses propres sites, est engagé dans une politique d'amélioration continue de sa performance énergétique. Cet engagement s'est concrétisé en 2015 par la publication de la politique énergétique du Groupe qui est disponible pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le réseau Intranet de Legrand. Toutes les filiales et tous les sites industriels, logistiques et commerciaux sont concernés par cette démarche d'amélioration continue et ont la responsabilité du suivi de leur propre performance énergétique. Sur chaque site, des axes de progrès sont identifiés et des plans d'actions mis en œuvre pour consommer moins d'énergie. Par ailleurs, c'est par l'organisation en place sur les sites, dans le cadre de la certification ISO 14001, qu'est assuré le respect des exigences légales relatives à l'énergie.

La Direction de Legrand entend mutualiser les bonnes pratiques énergétiques au sein du Groupe en apportant une attention particulière à la formation du personnel et au partage de l'information. Dans le cadre de sa politique d'investissement, la Direction de Legrand apporte également les ressources nécessaires à la mise en place d'actions pour diminuer

la consommation d'énergie et s'assure de l'implication des fournisseurs et prestataires dans l'amélioration de la performance énergétique du Groupe. Legrand accorde ainsi à ses filiales la possibilité de présenter des projets d'investissements dédiés à l'amélioration de la performance énergétique des sites correspondants, affichant des durées de retour sur investissement spécifiques, plus longues que les durées exigées sur les autres projets d'investissements. Les travaux de rénovation des sites permettent le cas échéant, une remise à niveau générale du bâti dans une recherche d'optimisation énergétique.

Afin de consolider cette dynamique d'amélioration continue, la Direction de Legrand a décidé la mise en place d'un Système de *Management* de l'Énergie (SMé) selon le référentiel ISO 50001. Ce SMé est déployé sur un périmètre correspondant à près de 80 % de la consommation d'énergie du Groupe en Europe et couvre l'ensemble des activités industrielles, logistiques et administratives des sites concernés. Dans le cadre de ce SMé, une revue énergétique annuelle permet de consolider les résultats mesurés sur l'ensemble des sites du périmètre, de fixer et/ou de revoir les objectifs et cibles, et de s'assurer de leur réalisation. Enfin une réunion de *management* annuelle permet à la Direction de passer en revue le SMé afin de s'assurer qu'il est pertinent, adéquat et efficace et, si nécessaire, de le modifier. Le cas échéant la politique énergétique du Groupe est révisée.

#### Focus : Legrand obtient la certification ISO 50001 - Management de l'énergie

Legrand a obtenu la certification ISO 50001 pour son système de *management* de l'énergie. Cette certification couvre le siège social de Legrand, 21 sites de production et 3 sites logistiques implantés en Espagne, France, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Pays-Bas et Pologne. Legrand est le premier groupe industriel français à obtenir une certification ISO 50001 multi-sites sur un large périmètre européen. Cette certification démontre la volonté de Legrand de répondre aux enjeux majeurs de la transition énergétique par la promotion de solutions et de services destinés à améliorer l'efficacité énergétique dans les bâtiments. Le système de *management* de l'énergie (SMé) européen de Legrand s'appuie sur la politique énergétique du Groupe (en parfaite cohérence avec sa Charte Environnement), les systèmes de *management* de l'environnement ISO 14001 existants et les actions et informations qui émanent des sites.

#### Priorité Groupe 2014-2018

Réduire l'intensité énergétique de 10 %.

Indicateur de suivi de la performance : intensité énergétique du Groupe.

#### Objectifs annuels :

2014 : Réduire l'intensité énergétique de 2 % par rapport à 2013.

2015 : Réduire l'intensité énergétique de 4 % en cumul par rapport à 2013.

#### Réalisation 2015 :

Pour 2015, la consommation d'énergie des sites du Groupe ressort à 445,1 GWh en très légère baisse par rapport à 2014 (445,4 GWh). Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette

consommation énergétique se traduit par une intensité moyenne de 98,4 MWh/million d'euros de chiffre d'affaires à fin 2015, contre 105,8 MWh/million d'euros à fin 2013, soit une évolution de - 7,2 % (à périmètre courant). Cette évolution, rapportée à l'objectif de diminution de - 2 % par an, représente une surperformance de la part du Groupe de 3 points, résultant à la fois d'initiatives énergétiques engagées par les filiales du Groupe (dont certaines sont détaillées ci-dessous), mais aussi de conditions climatiques plus favorables dans certaines zones.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	<b>315 %</b>	<b>175 %</b>			

Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés par rapport à un objectif de réduction de 2 % entre 2013 et 2014 et 4 % en cumul entre 2013 et 2015.

### Pratiques énergétiques

Le Groupe intègre systématiquement l'efficacité énergétique dans ses opérations de travaux neufs, de réhabilitation ou de maintenance de ses locaux, et en particulier des détecteurs de présence sont installés systématiquement lors des rénovations des locaux pour diminuer la consommation électrique due à l'éclairage. A titre d'exemple, en 2014, une partie des locaux du siège social a été équipée d'une VMC double flux et des châssis vitrés plus performants ont été installés sur plusieurs sites implantés dans la région du Limousin avec l'objectif de renforcer l'isolation de ces bâtiments.

Les solutions d'efficacité énergétique développées par le Groupe sont également installées sur ses sites industriels ou tertiaires. Par exemple, des systèmes de mesure et de sous-mesure des consommations électriques ont été installés dans plusieurs sites chinois du Groupe, contribuant par là même à l'obtention de la certification LEED pour 3 sites du Groupe. Le nouveau centre de production de Shenzhen ouvert en 2015 est également à haute efficacité énergétique.

Par ailleurs, le Groupe reste vigilant sur les meilleures techniques industrielles disponibles et s'applique à remplacer les équipements obsolètes par des processus moins gourmands en énergie (*free cooling*, presse à injecter électrique, moteur à haute efficacité énergétique, etc.). Par exemple, pour l'année 2015, un groupe froid et un aéro-réfrigérant ont été installés dans l'usine d'Ulyanovsk en Russie, pour l'eau glacée destinée aux presses d'injection et à la centrale d'extrusion. À Boxtel, aux Pays-Bas, un système de récupération d'énergie a été mis en place sur la chaîne de peinture, et les aérothermes du magasin ont été remplacés par des panneaux radiants à gaz. Pour la rénovation des locaux, les solutions vitrages athermiques/brise soleil sont préférées à la climatisation qui n'est installée que s'il

n'y a pas d'autre solution ; de même, le Groupe privilégie, lorsque la réfection de la ventilation est nécessaire, la ventilation double flux, avec rafraîchissement de l'air renouvelé en été, ce qui économise des calories de chauffage en hiver, et évite les entrées d'air chaud en été, limitant ainsi l'utilisation de la climatisation.

Les entités nord-américaines dans le cadre de l'initiative « Better Building, Better Plants » soutenue par la Maison Blanche, encouragent la rénovation et la mise à niveau énergétique de leurs immeubles de bureaux et de sites industriels avec un objectif de réduction des consommations énergétiques de 25 % au cours des quatre prochaines années.

En France, le Groupe a partiellement équipé sa flotte de véhicules d'entreprise avec des véhicules électriques. Le déploiement des bornes de recharge s'est poursuivi sur les parkings de plusieurs sites industriels. Ces bornes sont utilisées pour les navettes intersites et les déplacements dans les agglomérations proches.

### Le bilan carbone du Groupe

Legrand participe chaque année à l'initiative du *Carbon Disclosure Project* (CDP) – organisme à but non lucratif dont l'objectif est de mesurer, publier et partager de l'information environnementale – qui constitue un cadre pour des actions visant à lutter contre le réchauffement climatique. En 2015, le Groupe a obtenu une note de 95C, contre une note de 89C en 2014. Cette évolution traduit une amélioration significative pour la cinquième année consécutive de notre capacité à expliciter précisément nos leviers de consommation énergétique et d'émissions carbone (note de « disclosure » passant de 89 à 95). L'approche méthodologique du projet Empreinte Carbone isole d'une part les émissions des *scopes* 1 et 2 c'est-à-dire les émissions de CO<sub>2</sub> directement liées aux activités du Groupe et d'autre part les émissions indirectes du *scope* 3 qui correspondent aux émissions de gaz à effet de serre induites par les activités du Groupe chez d'autres acteurs.

Plus précisément on distingue :

- les émissions du *scope* 1 : ce sont les émissions du Groupe liées aux consommations de combustibles fossiles (très majoritairement du gaz naturel), utilisées pour le chauffage des bâtiments, et dans une moindre mesure pour certains procédés industriels. Sont également prises en compte les consommations des véhicules de fonction utilisés très majoritairement par les forces commerciales dans les différents pays où Legrand est implanté. Enfin, la contribution des fuites de fluides réfrigérants est évaluée et prise en compte ;
- les émissions du *scope* 2 : ce sont les émissions indirectes de gaz à effet de serre liées aux consommations d'électricité et de chaleur, majoritairement pour les procédés industriels et marginalement par le chauffage et l'éclairage des bâtiments. La spécificité du contenu Carbone de l'électricité de chaque pays est prise en compte <sup>(1)</sup>.

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

Au total les émissions des *scopes* 1 et 2 correspondent à 167 000 tonnes en 2015 contre 163 000 tonnes en 2014.

Ce total comprend les émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) liées aux véhicules de la force commerciale et aux fuites estimées des fluides frigorigènes utilisés dans les systèmes de climatisation. Il est important de noter que l'extrapolation menée à partir des sites intégrés au reporting environnemental pour estimer les émissions de GES des sites administratifs (bureaux et agences commerciales notamment) permet de couvrir la totalité des émissions de GES du Groupe.

En ce qui concerne le *scope* 3, les postes suivants ont été évalués (classés par pourcentage d'émissions décroissant) : matières premières (44,5 %), biens et services achetés (33,6 %), logistique (13,6 %), fin de vie des produits (3,3 %), investissements (2,4 %), trajets domicile travail (1,5 %), pertes amont pour la production et le transport des combustibles et pertes en ligne pour l'électricité, voyages d'affaires et déchets <sup>(1)</sup> (1,1 %). Il est utile de préciser que le poste « utilisation des produits vendus », globalement très limité de part la nature des produits du Groupe, n'est pas pris en compte.

Au total, en 2015, les émissions du *scope* 3 atteignent 1,845 million de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> et sont donc largement supérieures aux émissions des *scopes* 1 et 2.

Concernant les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des produits du Groupe, et plus spécifiquement celles liées aux transports organisés en sortie des unités du Groupe (transports internes au Groupe et transports de distribution vers les clients tiers), celles-ci augmentent facialement d'environ 11 %, passant de 89 ktonnes en 2014, à 98,6 ktonnes en 2015. Il faut voir ici une correction essentiellement méthodologique à la forte réduction de 13 % mesurée en 2014. Sur 2 ans l'évolution ressort à - 4,3 % essentiellement liée à une réduction du recours au mode de transport aérien.

Le Groupe cherche en permanence à :

- simplifier ses flux logistiques afin de diminuer les distances parcourues par les produits et composants entre les sites de production et de stockage des zones de vente ; le « coût global », prenant en compte des critères environnementaux, est analysé ;
- regrouper les étapes de fabrication en un même lieu permettant de limiter les transports entre sites.

En complément, des actions d'optimisation logistique sont systématiquement encouragées, telles que :

- l'optimisation du chargement des camions au départ du centre de distribution international du Groupe vers les principales filiales ;
- l'utilisation du mode ferroviaire, notamment entre la région parisienne et l'Italie (Milan) et entre Antibes et Paris ;

- l'utilisation du mode fluvial entre le port du Havre et la région parisienne, notamment pour approvisionner le Centre de Distribution International du Groupe ;

- l'utilisation, autant que possible, du même moyen de transport pour les réceptions et expéditions réalisées par le Centre de Distribution International du Groupe (réduction des trajets réalisés à vide) ;

- un recours au fret aérien limité.

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

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

#### Focus : Legrand signataire du manifeste pour le climat

À la veille du sommet de Paris sur le climat (COP21), Legrand a signé le manifeste pour le climat et a ainsi rejoint les 39 grandes entreprises françaises qui s'engagent résolument à lutter contre le changement climatique. Le Groupe a ainsi affiché son souhait de contribuer à faire de la COP21 un succès et à limiter à 2°C le réchauffement de notre planète. Il affirme ainsi son rôle moteur et son leadership dans le combat pour un monde plus durable.

Le Groupe a également signé la charte des engagements « Business for COP21 » et ses initiatives sont référencées sur le site officiel « International Climate Action » des Nations Unies.

#### Changement climatique et stratégie d'atténuation

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

Face à ces nouveaux facteurs de risque, le Groupe a dressé au-cours de l'année 2015, une cartographie de vulnérabilité de ses sites vis-à-vis des conséquences physiques liées aux phénomènes climatiques extrêmes, et qui pourraient en affecter la continuité d'activité. La méthodologie utilisée s'appuie sur les notations des sites élaborées par les assureurs du Groupe en termes d'exposition aux risques de catastrophes naturelles. Cette cartographie a été réalisée sur les 126 sites principaux régulièrement visités par les assureurs sur un total de 153 sites. A noter que les 27 sites non considérés dans cette revue correspondent majoritairement à des sites de très petites tailles

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

ou à des sites inoccupés ou en sommeil, jugés non critiques pour le Groupe.

Concernant le risque d'inondation et de submersion, 77 % des sites visités ne présentent aucun risque ou un niveau de risque jugé non significatif. 23 %, soit 29 sites, présentent un niveau de risque inférieur ou égal à 1 % (i.e. probabilité inférieure à 1 % pour que ce type d'événement se présente au titre d'une année donnée). Ces sites sont majoritairement en France, en Italie, en Inde et aux États-Unis.

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

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

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

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

Par ailleurs, le Groupe, bien que faiblement énergo-intensif, a initié fin 2015, une démarche visant à intégrer une mesure de l'impact carbone lié à ses projets de développements produits, valorisé via l'utilisation d'un prix interne. Cette action vise, dans un premier temps, à informer les équipes internes sur l'impact et la sensibilité carbone des développements produits du Groupe. Dans un deuxième temps, le Groupe entend prendre en compte progressivement le prix de la tonne du dioxyde de carbone dans

ses réflexions opérationnelles, et en particulier ses processus de décision d'investissement.

#### ■ 4.5.1.4 UTILISATION DES SOLS ET PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Legrand n'exploite pas directement les sols ni la biodiversité dans le cadre de ses activités. Les sites de fabrication du Groupe sont très majoritairement localisés au sein de zones d'activités ou de zones industrielles réglementées spécifiquement. Enfin, la nature manufacturière des activités du Groupe peut permettre une configuration des sites en étages, limitant ainsi l'empreinte au sol de ces mêmes sites.

Par contre, le Groupe considère le concept de biodiversité grise. Par analogie avec l'énergie grise, la biodiversité grise se comprend comme le cumul des impacts sur les écosystèmes et la biodiversité pour l'ensemble du cycle de vie d'un matériau ou d'un produit (équipement, énergie) : l'extraction des matières premières, la fabrication, le transport, la mise en œuvre, l'utilisation et la fin de vie. Chacune de ces étapes génère des impacts plus ou moins significatifs sur le vivant (destruction d'espèces ou d'habitats, consommation de ressources naturelles, pollutions diverses, émissions de GES,...).

L'évaluation de la biodiversité grise peut s'appuyer sur les PEP (Profils Environnementaux Produits) dont les nombreux indicateurs d'impact (indicateurs intermédiaires), tels que la toxicité de l'air, toxicité de l'eau ou l'eutrophisation, permettent d'estimer l'atteinte potentielle à la diversité des écosystèmes (indicateurs de dommages).

Avec plus de la moitié de son chiffre d'affaires couvert par des PEP à fin 2015, le Groupe dispose ainsi d'une base de départ relativement large pour une évaluation indirecte de son empreinte sur la biodiversité.

Pour plus d'information sur les PEP, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4.2.1.3 du présent document de référence.

Pour plus d'informations concernant nos actions pour l'environnement, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 4.5.2 - Innover pour une économie circulaire

La préservation de l'environnement passe aussi par la mise en place des principes de l'économie circulaire au sein du Groupe. La démarche consiste à passer d'un schéma linéaire

de consommation (exploitation des ressources, fabrication, utilisation, fin de vie et gestion des déchets) à une approche circulaire, à l'image des cycles naturels dans les écosystèmes.

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

## ENCOURAGER LA MISE EN PLACE DES PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Au sein du Groupe, les principes de l'économie circulaire se déclinent suivant trois leviers principaux :

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

Il convient également de rappeler que les produits du Groupe ont des durées de vie longues (généralement plusieurs dizaines d'années) car ces produits sont, par nature, associés aux infrastructures des bâtiments. Cette caractéristique rend le sujet de l'obsolescence des produits peu pertinent pour Legrand, et contribue de fait, à une utilisation raisonnée des ressources non renouvelables. Les installations électriques sont, de plus, évolutives sur toute la durée de vie d'un bâtiment et les nouveaux produits du Groupe permettent l'ajout de nouvelles fonctionnalités, tout en s'appuyant sur les infrastructures existantes, évitant ainsi une obsolescence globale de l'installation. Enfin, le rôle des normes et réglementations est primordial dans le cadre des produits à vocation sécuritaire, comme l'est une partie significative de l'offre du Groupe. L'évolution permanente de ces normes et réglementations ne permet pas d'envisager la réparation des produits pour un marché de l'occasion.

### Priorité Groupe 2014-2018

*Mettre en place les principes de l'économie circulaire dès la conception des produits, et jusqu'à la revalorisation des produits en fin de vie.*

#### Indicateurs de suivi de la performance :

- part des déchets valorisés (objectif : > 80 % chaque année) ;
- part du chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> du Groupe conforme aux exigences de la réglementation RoHS (objectif : 100 % en 2018) ;
- déploiement des principes de l'éco-conception à l'ensemble des centres de R&D du Groupe (objectif : 100 % à fin 2018).

#### Objectifs annuels :

2014 : Valoriser 80 % des déchets ; atteindre un taux de couverture du chiffre d'affaires conforme à la réglementation RoHS de 92 % ; évaluer 100 % des centres de R&D sur les principes de l'éco-conception.

2015 : Valoriser 80 % des déchets ; atteindre un taux de couverture du chiffre d'affaires conforme à la réglementation RoHS de 94 % ; mettre en place les pratiques de priorité 1 (voir détail ci-dessous) dans 80 % des centres de R&D.

#### Réalisations 2015 :

87 % des déchets ont été revalorisés au cours de l'année 2015 ce qui confirme la bonne performance des années précédentes. À fin 2015 84 % du chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> du Groupe est réalisé

avec des produits respectant les limitations d'emploi des substances de la réglementation RoHS, ce qui représente un retard par rapport à l'objectif du Groupe de 94 %. La politique de croissance externe du Groupe a influé sur cette performance avec l'intégration d'acquisitions non soumises aux obligations de cette réglementation. 50 % des centres de R&D ont mis en œuvre les outils du Groupe pour analyser les risques de présence des substances dangereuses dans leurs produits et suivre la prise en compte des exigences environnementales Groupe. Les actions ont été consacrées à la montée en compétence de l'ensemble des centres, incluant notamment les 2 nouvelles équipes hollandaise et indienne des sociétés récemment acquises par le Groupe, Minkels et Numeric.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	100 %	87 %			

*Les taux de réalisation de 2014 et 2015 sont calculés comme la moyenne des taux de réalisation des trois indicateurs ci-dessus (déterminés par rapport à chacun des 3 objectifs).*

### La maîtrise des déchets

Le Groupe œuvre pour traiter au mieux les déchets liés à ses activités industrielles, et suit le résultat de ses actions à travers la mesure du taux de revalorisation des déchets. D'un point de vue opérationnel, Legrand travaille à la réduction de ses déchets selon 3 axes :

- la réutilisation des rebuts dans les procédés de production ;
- un meilleur partage des bonnes pratiques dans le domaine, avec l'identification des actions d'amélioration locales pour limiter les quantités de déchets à la source ;
- une meilleure identification des déchets afin d'en améliorer le tri et ainsi d'en faciliter le recyclage.

Le recyclage est en effet un point sensible pour Legrand, en particulier au sein de ses sites industriels. Les consignes de tri sont régulièrement réactualisées afin de maintenir un taux de recyclage historiquement élevé dans le Groupe. Certains rebuts sont directement réutilisés dans le procédé de production : ainsi, les carottes de moulage sont broyées et réincorporées avec des matériaux vierges dans le procédé d'injection thermoplastique. En revanche, les rebuts du processus de découpe du métal sont considérés comme des déchets de production qui sont systématiquement recyclés en dehors de l'entreprise.

À titre d'exemple, la filiale italienne du Groupe, Bticino, a mis en place sur ses sites italiens une campagne de promotion pour une consommation responsable des ressources, appelée « 3 R » : Réduire, Réutiliser, Recycler. À travers une participation active de tous ses collaborateurs, plusieurs initiatives ont été mises en place dans les ateliers de production : réunions hebdomadaires avec analyse d'indicateurs, propositions d'amélioration, partage d'idées et suggestions. Cette démarche a permis la réalisation de plusieurs actions remarquables, entre autres : détection des

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

pertes d'énergie dans les machines, extinction des machines lors des pauses, réutilisation des consommables, tels que les gants et augmentation du tri sélectif.

En termes de résultat, le reporting environnemental met en avant, pour le total des déchets produits, un chiffre brut de 51,3 milliers de tonnes en 2015, soit une variation de - 0,7 % à périmètre courant, par rapport à 2014.

Le taux de revalorisation des déchets déjà très élevé à 86 % en 2014, passe à 87 % en 2015, l'objectif que s'est fixé le Groupe étant à minima de maintenir ce taux à 80 % sur l'ensemble de la durée de sa feuille de route.

Legrand agit pour la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Historiquement, le Groupe a fait figure de pionnier en organisant depuis plus de 20 ans la reprise et le recyclage des Blocs Autonomes d'Éclairage de Sécurité (BAES). Cette approche a permis de retraiter chaque année plus de 200 tonnes de produits (dont environ 70 tonnes correspondent aux accumulateurs Nickel Cadmium). A noter qu'au niveau national (tous acteurs industriels confondus), environ 30 % de l'ensemble des BAES mis sur le marché sont collectés en fin de vie.

La Directive DEEE a structuré et réglementé ce type d'initiatives en Europe. Sous son impulsion, des éco-organismes, ont mis en place des systèmes de collecte et de traitement des produits en fin de vie. Pour répondre aux obligations, Legrand participe à ces efforts par le financement de ces filières, à hauteur des tonnages entrant dans le périmètre d'application des produits mis sur le marché.

Depuis 2010, des filières de reprise adaptées au monde du bâtiment ont été mises en place, telle que la démarche « DEEE pro » en France avec l'éco-organisme Récyllum. Legrand a participé en tant qu'adhérent fondateur au lancement de cette filière professionnelle qui traite des équipements électriques et électroniques en fin de vie. Les forces de vente du Groupe sont formées pour promouvoir l'adhésion de ses clients au réseau Récyllum. Le réseau Récyllum en France comprend plus de 2 000 points de collecte chez des partenaires grossistes en matériel électrique et plus de 1 500 chez des partenaires installateurs. Tous sont équipés de conteneurs spécifiques pour recueillir les produits dans le champ d'application de la directive DEEE.

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

Legrand participe régulièrement à des journées d'échange organisées par l'éco-organisme Recylum sur les bonnes pratiques d'éco-conception en vue du recyclage. Ces échanges se déroulent généralement en présence d'acteurs de l'industrie électrique, médicale, du génie climatique, de la fin de vie des produits, et de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie).

Enfin, les Profils Environnementaux Produits (PEP) élaborés par le Groupe (couvrant à fin 2015, 55,5 % du chiffre d'affaires total du Groupe – cf. chapitre 4.2.1.3. du présent document)

constituent des outils d'information privilégiés pour les filières de recyclage (affichage du potentiel de recyclage, de valorisation, emplacement des sous-ensembles devant faire l'objet d'un traitement spécifique, etc.) et facilitent la revalorisation en fin de vie des produits Legrand.

**Focus : Legrand Australie engagée dans l'initiative « Australian Package Covenant »**

L'ensemble des marques et entités de Legrand en Australie sont engagées depuis plusieurs années dans une initiative nationale locale en faveur de la réduction des quantités d'emballages mises sur le marché. Dans le cadre de ce programme, des objectifs sont définis à la fin de chaque année du plan. À titre d'exemples, ci-dessous quelques réalisations d'ores et déjà menées :

- la revue des pratiques de packaging des 10 principaux fournisseurs des entités de Legrand ;
- la réutilisation systématique de toutes les palettes en bois utilisées dans les ateliers ;
- l'achat d'emballages issus pour 30 % de filières de recyclage.

**Traçabilité et élimination des substances dangereuses**

**Directive RoHS**

Dès 2004, Legrand a visé l'élimination des substances de la RoHS (*Restriction of Hazardous Substances*) de toutes ses solutions, dans un premier temps commercialisées en Europe, qu'elles soient dans le champ d'application de la Directive européenne 2002/95/EC RoHS ou non. Ainsi, le Groupe a adopté dès 2007 les procédés de soudure sans plomb et l'utilisation du PVC sans plomb, pour les fabrications des profilés de cheminement de câble essentiellement, a été généralisée dans le Groupe dès 2009.

Le Groupe respecte aujourd'hui les directives sur la restriction de l'utilisation des substances dangereuses et notamment la Directive européenne 2002/95/EC RoHS dont les restrictions concernent une partie très limitée de l'offre de produits du Groupe.

Le Groupe a intégré dans sa feuille de route RSE l'objectif de respecter les règles de restriction d'usage des substances dangereuses de la directive RoHS pour la totalité de son offre mondiale à fin 2018 (incluant les offres hors du champ d'application de la réglementation RoHS). Fin 2015, 84 % du chiffre d'affaire est réalisé avec des produits sans ces substances (pour un objectif à 94 %). La politique de croissance externe du Groupe a influé sur cette performance avec l'intégration d'acquisitions non soumises aux obligations de cette réglementation et commercialisant des produits contenant des substances de la directive RoHS. Par contre, les produits du Groupe entrant dans le champ d'application de cette directive sont en totalité conformes aux exigences à sa dernière révision de 2011.

**Règlement REACH**

Legrand prend en compte les obligations du règlement européen REACH 1907/2006 (*Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of chemicals*) et met en œuvre toutes les démarches

**limiter notre impact sur l'environnement**

pour s'y conformer. Acteur de cette dynamique, Legrand va même au-delà, en s'engageant par exemple à exclure, dans ses futurs développements, l'utilisation des substances dites candidates à l'autorisation dans REACH chaque fois qu'une solution techniquement et économiquement viable de substitution existe.

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

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

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

### La performance environnementale des centres de R&D du Groupe

Dans le cadre de sa feuille de route 2014-2018, Legrand a mis en place un processus d'évaluation des pratiques de ses centres R&D pour piloter leur progression dans l'acquisition des savoirs faire de l'éco-conception. L'évaluation annuelle des 7 pratiques suivantes permet l'attribution d'un indice de performance à chaque centre R&D :

- utilisation de l'outil du Groupe pour l'analyse du risque de présence de substances dangereuses (pratique de priorité 1) ;
- utilisation de l'outil du Groupe pour le suivi des exigences environnementales du Groupe (pratique de priorité 1) ;
- utilisation de l'ACV (Analyse du Cycle de vie) dans la phase de définition des concepts (pratique de priorité 2) ;
- obtention de produits éco-conçus à l'issue du processus de R&D (pratique de priorité 2) ;
- mise en œuvre d'un SME (Système de *Management* de l'Environnement) par l'unité de R&D (ISO 14062 ou équivalent) (pratique de priorité 2) ;
- intégration de la *supply chain* amont dans l'ACV (pratique de priorité 3) ;
- intégration de matériaux provenant de l'économie circulaire (pratique de priorité 3).

Pour la première année de déploiement, en 2014, le Groupe s'était donné comme objectif de procéder à la première évaluation complète de l'application de ces 7 pratiques sur l'ensemble

de ses centres de R&D. A partir de 2015, les actions ont été consacrées à la montée en compétence de ses centres, incluant notamment les 2 nouvelles équipes hollandaise et indienne des sociétés récemment acquises par le Groupe, Minkels et Numeric. Ainsi à fin 2015, pour 50 % des centres de R&D du Groupe les pratiques de priorités 1 ont été mises en place pour un objectif à 80 %, et d'ores et déjà 52 % de ces équipes ont déployé les pratiques de priorités 2 pour un objectif de 30 % à fin 2016.

Dans la continuité de cette seconde évaluation et à la lumière des résultats mesurés, des plans d'actions ont été lancés afin de permettre aux centres de R&D d'acquérir les compétences et savoir-faire nécessaires manquants, dans l'objectif d'avoir d'ici 2018, au moins 80 % des centres de R&D maîtrisant a minima les leviers de priorités 1 et 2.

Parmi ces leviers, la démarche d'éco-conception occupe une place particulièrement significative. Un produit éco-conçu est un produit démontrant sur la base d'indicateurs multicritères un moindre impact environnemental sur l'ensemble des étapes de son cycle de vie (production, distribution, utilisation, maintenance, et fin de vie – selon la méthodologie décrite dans la norme ISO 14040). La comparaison renvoie à l'ancienne génération du produit ou à un produit cible de la concurrence, voire au produit standard de la profession (établi par un syndicat professionnel, une norme telle que la norme NF Environnement BAES, etc.).

Au final, seuls les produits les plus aboutis du point de vue environnemental peuvent se prévaloir du caractère « éco-conçu » ce qui constitue pour les équipes de R&D Legrand un challenge permanent.

Les techniques de l'ACV (Analyse du Cycle de Vie) qui permettent d'établir les PEP (Profils Environnementaux Produits) constituent un puissant outil pour mieux concevoir les produits. En remettant en question dans les phases de conception et d'industrialisation, les solutions techniques habituelles, l'analyse des impacts environnementaux constitue également un remarquable outil d'innovation.

Quelques exemples de produits éco-conçus proposés par Legrand :

- gamme d'interface utilisateur (ex appareillage) Mosaic : une réflexion a été menée sur les mécanismes utilisés dans les interrupteurs des gammes Mosaic et Céliane afin de réduire l'emploi de matériaux à fort potentiel d'épuisement de ressources naturelles non renouvelables ; la réduction obtenue est de l'ordre de 75 %. Cette action a également entraîné une baisse significative des pertes d'énergie par échauffement lors du passage du courant, de l'ordre de 15 %, obtenue par le changement du contactage au sein de l'interrupteur. Cette baisse extrapolée sur la totalité des prévisions de fabrication de ces produits permettrait une réduction d'impact de l'ordre de 57 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> ;
- gamme de transformateurs EDM : une réduction de la puissance dissipée dans le produit a permis une diminution des impacts environnementaux de près de 30 % par rapport à la génération de produits précédente. Le PEP *ecopassport*<sup>®</sup> réalisé sur cette gamme fournit les détails sur ces impacts environnementaux. Par ailleurs, cette nouvelle conception a réduit le bruit engendré par le transformateur ;

- gamme de disjoncteurs TX3 : l'emploi de résine thermoplastique au lieu de thermodurcissable améliore la recyclabilité des produits. Parallèlement les améliorations de conception des constituants du produit ont permis une réduction des impacts liés à leur fabrication ;
- nouvelle platine de branchement ERDF : tout en intégrant des fonctions supplémentaires, cette nouvelle version plus compacte permet une réduction du volume de son emballage. D'autre part le nombre réduit de pièces facilitera son désassemblage lors de sa fin de vie ;
- hublots d'éclairage encastrés pour cloison sèche « KALANK CS » : l'emploi de composants plus performants avec une moindre consommation d'énergie à l'usage (- 40 %), un nouveau concept de cuve compacte en aluminium utilisant 50 % d'aluminium recyclé, a abouti à un produit plus compact et plus facilement recyclable avec une empreinte environnementale diminuée d'environ 40 % pour la presque totalité des indicateurs environnementaux ;

- blocs à phare : l'adoption de la technologie à LED pour les sources lumineuses de ces blocs a permis de réduire de 75 % les impacts environnementaux du produit tout au long de son cycle de vie, tout en augmentant la durée de vie des sources lumineuses et la compacité du produit.

La démarche d'éco-conception porte également sur les emballages. Elle permet en particulier de diminuer le ratio volume de l'emballage sur volume du produit. Des experts « emballages » ont défini les meilleures pratiques qui sont mises en œuvre par toutes les équipes R&D, par exemple : utilisation de carton contenant un taux élevé de matériaux recyclés, impression à jet d'encre à base d'eau, utilisation de colle acrylique émettant moins de COV, etc. La nouvelle conception de l'emballage carton des mécanismes de prises et interrupteurs des gammes Mosaic et Céliane ont ainsi permis une économie annuelle de 39 tonnes eqCO<sub>2</sub> en 2015.

## 4.6 - SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### 4.6.1 - Dispositifs de reporting

Deux outils de reporting sont déployés dans le Groupe pour recueillir, administrer et gérer les données environnementales, sociales et relatives à la prévention : une base de gestion dédiée aux données sociales et un progiciel spécifique accessible sur l'Intranet du Groupe pour les données environnementales et de prévention.

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

- **le reporting Sécurité/Santé au Travail** permet la consolidation périodique des données statistiques de prévention des risques professionnels. Il a couvert 100 % des effectifs du Groupe (hors acquisitions de moins de 3 ans) en 2015 avec 144 entités incluses dans le périmètre de reporting. Les nouvelles acquisitions sont formées aux règles et standards du reporting dès la première année de leur intégration dans le Groupe. La prise en considération de leurs indicateurs de prévention au sein des agrégats communiqués par le Groupe se fait après la troisième année suivant leur intégration, ce choix de délai s'expliquant par le temps nécessaire à l'acquisition des méthodes et standards du Groupe. En 2015, 12 entités sont ainsi entrées dans le périmètre du reporting. Il s'agit de 10 entités entrées dans le Groupe en 2012 (Daneva au Brésil,

6 entités de Numeric en Inde, 2 entités de Minkels au Pays-Bas, et le site de Nuvo Technologies aux États-Unis) et de 2 entités de reporting supplémentaires qui ont été créées afin de mieux couvrir les zones considérées (Guaxupe au Brésil et la Zone Lituanie, Pays-Baltes, Estonie et Lituanie) ;

- **le reporting Ressources Humaines** permet la consolidation périodique des données statistiques de gestion des ressources humaines. Il a couvert 96,8 % des effectifs du Groupe en 2015. Les nouvelles acquisitions sont intégrées l'année suivant leur entrée dans le Groupe. Sont entrées dans le périmètre de reporting en 2015, les entités : Tynetec, Daneva, NEAT Espagne, NEAT Allemagne, NEAT Suède, SJ Manufacturing et Lastar Inc. Il n'y a eu aucune sortie de périmètre ;
- **le reporting Environnement** permet la consolidation périodique des données statistiques environnementales. Il concerne les sites de production, les sites administratifs de plus de 200 personnes et les sites de stockage de plus de 15 000 m<sup>2</sup>. Les nouvelles acquisitions sont intégrées entre un et trois ans suivant l'année d'entrée dans le Groupe. 3 unités ont été intégrées en 2015 : les sites de Daneva au Brésil, Aldlec en Inde et SLEC en Chine. Il n'y a pas eu de sorties de périmètre en 2015 ;
- en cas de cession d'une entité, celle-ci sort immédiatement des périmètres de reporting mentionnés ci-dessus.

L'ensemble des outils de reporting intègrent 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

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs du Groupe en termes de santé et sécurité. Les données présentées correspondent au périmètre de reporting Sécurité/Santé au Travail qui couvre l'intégralité des effectifs du Groupe hors acquisitions de moins de 3 ans, conformément aux règles d'intégration décrites dans le paragraphe 4.6.1 du présent document de référence, soit 30 490 personnes à fin 2015.

	2013	2014	2015
<b>Plan de maîtrise des risques professionnels</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par ce plan)	91,3 %	95,3 %	90 %
<b>Processus de surveillance et d'amélioration de la santé/sécurité</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par ce processus)	73,2 %	94,4 %	90 %
<b>Comités de Sécurité et de Santé (CSS) :</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe représentés par un CSS)	91,9 %	91,1 %	87 %
<b>Santé au travail :</b> (Nombre de personnes ayant eu un entretien (para) médical depuis moins de 5 ans)	73,8 %	71,8 %	70,4 %
<b>Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt :</b> (Nombre d'accidents x 1 000 000)/(Nombre d'heures travaillées)	8,37	7,27	5,89
<b>Taux de gravité des accidents du travail :</b> (Nombre de jours d'arrêt x 1 000)/(Nombre d'heures travaillées)	0,22	0,22	0,15
<b>Indice de fréquence des accidents des sous-traitants :</b> (Nombre d'accidents des sous-traitants survenant sur un site du Groupe x 1 000)/ (Nombre de salariés du site Legrand concerné)	2,86	1,70	1,74
<b>Formation :</b> Nombre d'heures de formation à la santé et sécurité, par personne	3,3	3,1	2,5
<b>Maladies professionnelles :</b> (Nombre de maladies professionnelles reconnues)	62	61	88
<b>Nombre d'accidents mortels</b>	0	0	0

Commentaires complémentaires :

- la proportion des effectifs pour lesquels les indicateurs de risques sont consolidés, correspond à la totalité des effectifs couverts par le reporting Prévention, à l'exception de quelques cas de salariés isolés ou détachés ;
- 144 entités sont incluses dans le périmètre de reporting ;
- plan de surveillance des risques professionnels : la prise en compte de deux critères complémentaires dans l'évaluation de cet indicateur a entraîné une légère diminution sur 2015 ;
- l'intégration de nouvelles entités de reporting ayant rejoint le Groupe depuis 3 ans a un impact significatif et majoritairement négatif sur les résultats des indicateurs ;
- l'indice de fréquence des accidents des sous-traitants est en cours de fiabilisation et doit s'analyser avec précaution ;
- l'indicateur des maladies professionnelles doit s'analyser avec précaution, de par la diversité des réglementations nationales. Une attention particulière sera apportée en 2016 sur ce sujet afin d'identifier plus efficacement les maladies réellement engendrées par l'activité professionnelle dans les entités du Groupe.

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

**Effectifs du Groupe à fin 2015**

Le Groupe suit plus spécifiquement la notion « d'effectifs inscrits » regroupant les CDI et CDD. Les effectifs inscrits à fin 2015 s'élèvent à 32 667 personnes.

Le tableau ci-dessous indique le nombre moyen de personnes, y compris les travailleurs temporaires, employées par le Groupe entre 2013 et 2015. Le tableau indique la répartition des effectifs par zone géographique et par principal secteur d'activité.

	2013		2014		2015	
<b>EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)</b>	<b>35 869</b>		<b>36 476</b>		<b>36 097</b>	
<b>Par zone géographique :</b>						
France	6 035		5 797		5 700	
Italie	2 837		2 753		2 800	
Reste de l'Europe	5 575		5 438		5 265	
États-Unis et Canada	2 629		3 137		3 312	
Reste du Monde	18 793		19 351		19 020	
	dont Back Office	dont Front Office	dont Back Office	dont Front Office	dont Back Office	dont Front Office
<b>EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)</b>	<b>81 %</b>	<b>19 %</b>	<b>81 %</b>	<b>19 %</b>	<b>81 %</b>	<b>19 %</b>
<b>Par zone géographique :</b>						
France	85 %	15 %	84 %	16 %	84 %	16 %
Italie	82 %	18 %	81 %	19 %	83 %	17 %
Reste de l'Europe	77 %	23 %	76 %	24 %	75 %	25 %
États-Unis et Canada	79 %	21 %	78 %	22 %	77 %	23 %
Reste du Monde	81 %	19 %	82 %	18 %	82 %	18 %

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes d'effectifs inscrits. Toutes les données correspondent au périmètre du reporting RH qui couvre 96,8 % de l'effectif du Groupe, soit 31 636 personnes. Pour mémoire, le reporting RH n'intègre pas les acquisitions réalisées sur 2015.

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

	2013	2014	2015
% salariés travaillant en Temps Plein	97,7 %	97,7 %	97,5 %
% salariés travaillant en Temps Partiel	2,3 %	2,3 %	2,5 %

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

**Absentéisme – Monde**

	2013	2014	2015
<b>TOUTES CATÉGORIES D'EMPLOI</b>	<b>2,98 %</b>	<b>3,06 %</b>	<b>3,69 %</b>

Précision complémentaire : les absences à prendre en compte sont les absences pour maladie (y compris maladies professionnelles), accident du travail, accident de trajet et absences injustifiées. Sont exclues, les journées de chômage technique, de mise à pied, de grève, de congé maternité, d'absence pour événements familiaux (légaux ou prévus par des accords) et de congés légaux ou sans solde.

L'indicateur d'absentéisme couvre 92 % des effectifs de fin d'année du reporting RH. En 2015, des contrôles méthodologiques ont été renforcés sur cet indicateur.

01  
02  
03  
04  
05  
04  
06  
07  
08  
09  
T  
A

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

	2013	2014	2015
% de salariés couverts par un accord et/ou une convention collective	54 %	57 %	52 %

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**

	2013	2014	2015
% des périmètres de reporting ayant des règles de consultation	25 %	24 %	17 %

L'écart significatif entre le périmètre couvert en 2014 et 2015 est lié à l'entrée des nouvelles entités dans le périmètre de reporting et qui ont eu un effet dilutif.

**Rémunération – Monde**

	2013	2014	2015
% des effectifs non-managers au salaire minimum	2 %	1 %	1,6 %

Précisions complémentaires :

- 11 périmètres de reporting ont des effectifs au salaire minimum ;
- l'indicateur ci-dessus couvre 92,9 % de la population non-managers du Groupe.

**Rémunération par genre et catégories Professionnels – Monde**

	2013	2014	2015
Écart salarial entre Hommes et Femmes Managers	16 %	13 %	14,3 %
Écart salarial entre Hommes et Femmes Non Managers	17 %	15,5 %	16 %

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

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

**Répartition géographique des effectifs**

	2013	2014	2015
Pays matures	40 %	40 %	41 %
Nouvelles économies	60 %	60 %	59 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

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

### Répartition par catégorie professionnelle – Monde

	2013	2014	2015
Managers	25 %	25 %	26 %
Non-Managers	75 %	75 %	74 %

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

### Répartition par âge – Monde

	2013	2014	2015
Collaborateurs < 26 ans	10 %	10 %	10 %
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	31 %	31 %	30 %
Collaborateurs ≥ 36 ans et < 46 ans	30 %	30 %	30 %
Collaborateurs ≥ 46 ans et < 56 ans	21 %	21 %	22 %
Collaborateurs ≥ 56 ans	8 %	8 %	8 %

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

### Répartition par types de contrat

	2013	2014	2015
CDI Monde	81 %	82 %	83 %
CDD Monde	19 %	18 %	17 %

Précision complémentaire : il convient de noter que la proportion de contrats de type CDD est structurellement impactée par le nombre important de contrats à durée limitée en Chine, pratique locale courante.

### Évolutions au cours de l'exercice 2015 (recrutements et départs) – Monde

	2013	2014	2015
Part des CDI dans les recrutements CDD et CDI (hors transformation CDD en CDI)	42 %	40 %	38 %
Part des transformations CDD en CDI dans les recrutements CDI	17 %	22 %	21 %
Turnover CDI	12 %	13 %	14 %

Sur l'année 2015 :

- le total des recrutements a porté sur 5 657 personnes ;
- le nombre de CDI dans les recrutements CDD et CDI a représenté un total de 2 155 personnes ;
- le nombre de transformation de CDD en CDI a représenté un total de 563 personnes.

Le « turnover CDI » prend en compte les démissions, les départs en retraite, les licenciements pour motifs personnels, les licenciements économiques, les départs par accord conventionnel, les fins de périodes d'essai en CDI n'ayant pas abouti à un maintien dans l'entreprise et autres motifs (selon la méthodologie préconisée par le GRI). Cet indicateur « turnover CDI » est calculé à partir du nombre total de CDI terminés divisé par l'effectif CDI en début d'exercice.

Par ailleurs, il convient de noter que la proportion de contrats de type CDD est structurellement impactée par le nombre important de contrats à durée limitée en Chine, pratique locale courante.

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

Départs *	2013	2014	2015
Dont démissions	42 %	37 %	33 %
Dont départs en retraite	7 %	6 %	7 %
Dont autres départs	51 %	58 %	60 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Précision complémentaire : les données relatives aux départs prennent en compte les CDI. L'indicateur « autres départs » prend en compte les accords conventionnels, les licenciements pour motif personnel et pour motif économique, les fins de périodes d'essai en CDI n'ayant pas abouti à un maintien dans l'entreprise et les autres motifs divers.

Le total des départs constatés sur l'année 2015 s'est élevé à 7 102 personnes, toutes causes de départ et tous types de contrats confondus (dont 28 % correspondent à des licenciements pour motif personnel, à des licenciements pour motif économique, ou à des ruptures anticipées de CDD à l'initiative de l'employeur). Sur ce total, 3 912 départs ont concerné des salariés en contrat à durée indéterminée ; 3 190 départs ont concerné des salariés en contrat à durée déterminée, dont 69 % 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 75 % des départs de salariés sous contrat à durée déterminée se sont faits à l'initiative du salarié.

### Recrutements par genre – Monde

	2013	2014	2015
Pourcentage de femmes dans les recrutements	51 %	54 %	55 %
Pourcentage d'hommes dans les recrutements	49 %	46 %	45 %

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

### Formation des collaborateurs (CDI-CDD)

	2013	2014	2015
Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)	14 h	12 h	13 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Managers	19 h	18 h	17 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Non-managers	12 h	10 h	12 h
Proportion des effectifs du Groupe ayant bénéficié de formation au cours de l'année	65 %	65 %	82 %

### Gestion des talents – Monde

	2013	2014	2015
Taux de réalisation des Entretiens Individuels Périodiques (EIP) – Managers	89 %	85 %	88 %
Proportion des experts et talents gérés par le dispositif OSR (Organization and Staffing Review)	51 %	N/A *	48 %
Taux de fidélisation des Managers	95 %	96 %	96 %

\* Indicateur non suivi en 2014 suite à la refonte du processus en 2014.

### 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

	2013	2014	2015
Femmes	36 %	36 %	37 %
Hommes	64 %	64 %	63 %

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

	2013	2014	2015
Collaborateurs « Femmes » < 26 ans	5 %	5 %	5 %
Collaborateurs « Hommes » < 26 ans	6 %	6 %	5 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 26 ans et < 36 ans	11 %	11 %	11 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 26 ans et < 36 ans	20 %	20 %	19 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 36 ans et < 46 ans	10 %	10 %	10 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 36 ans et < 46 ans	20 %	20 %	20 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 46 ans et < 56 ans	7 %	7 %	7 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 46 ans et < 56 ans	13 %	13 %	15 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 56 ans	3 %	3 %	3 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 56 ans	5 %	5 %	5 %

Précision complémentaire : à fin 2015, l'âge moyen des collaborateurs « Hommes » est de 40,45 ans, et de 39,01 ans pour les collaborateurs « Femmes ».

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

	2013	2014	2015
Pourcentage de femmes parmi les managers	21 %	22 %	22 %
Pourcentage d'hommes parmi les managers	79 %	78 %	78 %
Pourcentage de femmes parmi les non-managers	41 %	41 %	42 %
Pourcentage d'hommes parmi les non-managers	59 %	59 %	58 %
Proportion de femmes occupant des postes clés	11,5 %	12,9 %	13,4 %

#### Taux de travailleurs handicapés – Monde

	2013	2014	2015
Taux de travailleurs handicapés	2,57 %	2,23 %	2,36 %

Précision complémentaire : Cet indicateur est calculé sur le périmètre des entités incluses depuis plus de trois ans au sein du Groupe.

Sur la France, le taux de travailleurs handicapés est de 7,94 % à fin 2015, supérieur au minimum légal de 6 % (selon les modalités prévues par la loi, incluant la sous-traitance en milieu protégé). À noter que ce taux est déterminé sur 99 % de l'effectif français du Groupe.

### 4.6.3 - Synthèse des indicateurs environnementaux

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en matière environnementale. Toutes les données correspondent au périmètre du reporting Environnement qui couvre plus de 93 % du coût de production du Groupe, à l'exception des émissions de GES exprimées en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> qui couvrent 100 % des activités du Groupe.

Pour plus d'information sur les règles d'intégration des nouvelles acquisitions dans le processus de reporting, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 4.6.1. du présent document de référence.

#### 4.6.3.1 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – SITES

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs suivis par le Groupe en termes d'impact liés aux activités des sites. Les données sont à périmètre courant.

Les commentaires associés aux données présentées sont détaillés dans le paragraphe 4.5. du présent document de référence.

	2013	2014	2015
Consommation d'énergie (GWh)	472	445	445
Consommation d'énergie directe (essentiellement gaz) (GWh)	195	179	179
Consommation d'énergie indirecte (essentiellement électricité) (GWh)	277	266	266
Émissions totales de CO <sub>2</sub> pour le scope 1 et 2 du bilan carbone (milliers teq. CO <sub>2</sub> )	188 *	163 *	167 *
Émissions liées au transport de produits (milliers teq. CO <sub>2</sub> )	103,0	89	98,6
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie (milliers teq. CO <sub>2</sub> ) scopes 1, 2 et 3 du bilan carbone	1 859	1 887	2 012
Sites certifiés ISO 14001 (%)	87 %	88,5 %	91,8 %
Consommation d'eau (en milliers de m <sup>3</sup> )	1 128	990	920
Déchets produits (en milliers de tonnes)	49,9	51,6	51,3
Déchets valorisés (%)	85 %	86 %	87 %
Composés Organiques Volatils (COV) (tonnes)	89	125	117

\* Valorisation conforme aux exigences du GHG Protocol.

Précisions complémentaires :

- le reporting environnemental couvre un calendrier décalé, composé systématiquement du quatrième trimestre de l'année N-1 et des trois premiers trimestres de l'année N ;
- 20 nouveaux sites (liés aux acquisitions de Legrand) ont été certifiés ISO 14001 entre 2011 et 2015, notamment les sites de

Fairfield aux États-Unis, Caxias do Sul au Brésil, Wuxi, Huizhou et Shanghai en Chine, Preston en Australie, Kosice en Slovaquie, Nashik, ADLEC à New Delhi et les 5 sites de Numeric en Inde. À fin 2015, 91,8 % des sites industriels et logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001.

#### 4.6.3.2 INDICATEUR ENVIRONNEMENTAL – PRODUITS

	2013	2014	2015
Part du chiffre d'affaires Groupe réalisé avec des produits comportant des PEP	47 %	52 %	56 %
Part du chiffre d'affaires Groupe conforme à la réglementation RoHS	90 %	85 %	84 %

La baisse constatée depuis 2013 concernant la part du chiffre d'affaires Groupe conforme à la réglementation RoHS provient principalement de l'intégration au portefeuille d'activités du Groupe, de produits issus d'acquisitions récentes. Il convient de

rappeler que ces produits ne sont pas, réglementairement parlant, dans le champ d'application de la directive RoHS. L'élimination des substances RoHS qu'ils contiennent relève d'une démarche volontaire engagée par le Groupe.

4.6.3.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – AUTRES

	2013	2014	2015
Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement ( <i>en millions d'euros</i> )	13,0	13,8	10,8
Condamnations, amendes, arrêts d'exploitation	0	0	0

Pour plus d'information quant à la gestion des risques environnementaux, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4 du présent document de référence.

4.6.4 - Article 225 – GRI – Table de correspondance

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2	Chapitres du document de référence	Global reporting Index GRI G4
<b>Politique</b> Manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ; orientations arrêtées précisant le cas échéant les actions ou programmes mis en œuvre	4.1.1 - 4.1.2 - 4.1.3 - 4.4 - 4.4.3 - 4.5	G4-1, G4-2, G4-14 à 16, G4-24 à 27, G4-34, G4-37 à 41, G4-44 à 45, G4-47, G4-49, G4-51, G4-53, G4-56 à 58

Note : Parmi les thématiques ci-dessus, celles marquées d'une \* correspondent aux sujets sur lesquels le Groupe ne publie pas d'informations spécifiques, considérant que ces sujets ne sont pas pertinents pour le Groupe compte tenu de son activité. Le lecteur est invité à se reporter à l'introduction du chapitre 4.1.1 pour plus d'informations sur ce choix.

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence	Global reporting Index GRI G4
	■ L'effectif total	4.6.2	G4-10
	■ La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	4.6.2	G4-10
	■ Les embauches et les licenciements	4.6.2	G4-LA1
<b>a) Emploi</b>	■ Les rémunérations et leur évolution	4.4.3 - 4.6.2	G4-EC1, G4-EC3, G4-EC5
	■ L'organisation du temps de travail	4.4 - 4.6.2	G4-10
<b>b) Organisation du travail</b>	■ L'absentéisme	4.4 - 4.6.2	
	■ L'organisation du dialogue social	4.4.1	G4-11
<b>c) Relations sociales</b>	■ Le bilan des accords collectifs	4.4.1	G4-LA4
	■ Les conditions de santé et de sécurité	4.4.2 - 4.6.2	G4-LA5
	■ Le bilan des accords signés	4.4.2 - 4.6.2	G4-LA8
<b>d) Santé et sécurité</b>	■ Les accidents du travail	4.4.2 - 4.6.2	
	■ Le nombre total d'heures de formation	4.4.3 - 4.6.2	G4-LA9
<b>e) Formation</b>	■ Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.4.3	
	■ De l'égalité entre les femmes et les hommes	4.4.3 - 4.6.2	G4-LA13
<b>f) Égalité de traitement :</b> les mesures prises en faveur :	■ De l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.4.3 - 4.6.2	G4-LA12
	■ De la lutte contre les discriminations	4.4.3 - 4.6.2	G4-LA12
<b>g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)</b>	■ En faveur de la liberté d'association et du droit de négociation collective	4.4.1	G4-11, G4-LA5
	■ À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.4.1 - 4.4.3	G4-LA12, G4-LA13
	■ À l'élimination du travail forcé obligatoire	4.4.1	
	■ À l'abolition effective du travail des enfants	4.4.1 - 4.3.2	

Note : Parmi les thématiques ci-dessus, celles marquées d'une \* correspondent aux sujets sur lesquels le Groupe ne publie pas d'informations spécifiques, considérant que ces sujets ne sont pas pertinents pour le Groupe compte tenu de son activité. Le lecteur est invité à se reporter à l'introduction du chapitre 4.1.1 pour plus d'informations sur ce choix.

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence	Global reporting Index GRI G4	
<b>Informations environnementales</b>	<b>a) Politique générale en matière environnementale</b>	■ L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	4.5	
		■ Les actions de formation et d'information des salariés	4.5 - 4.6.3	
		■ Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	4.5 - 4.5.1	G4-EN31
		■ Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	4.6.3	G4-EN29
		■ Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	4.5.1 - 4.6.3	G4-EN20, G4-EN21, G4-EN23, G4-EN24, G4-EN25
	<b>b) Pollution et gestion des déchets</b>	■ Les mesures de prévention de la production, de recyclage et d'élimination des déchets	4.5.1 - 4.5.2 - 4.6.3	G4-EN23 à 25
		■ La prise en compte des nuisances sonores * et le cas échéant de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	4.5.1 - 4.6.3	
		■ La consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales	4.5.1 - 4.6.3	
		■ La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	4.5.1 - 4.5.2 - 4.6.3	
	<b>c) Utilisation durable des ressources</b>	■ La consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	4.2.1 - 4.2.2 - 4.5.1 - 4.5.2 - 4.6.3	G4-EN3, G4-EN4
		■ L'utilisation des sols *	4.5.1 - 4.6.3	
	<b>d) Changement climatique</b>	■ les rejets de gaz à effet de serre	4.2.1 - 4.5.1 - 4.6.3	G4-EN15, G4-EN16, G4-EN 17, G4-EN20, G4-EN21
		■ L'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.5.1 - 4.6.3	
	<b>e) Protection de la biodiversité</b>	■ Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité *	4.5.1 - 4.6.3	

Note : Parmi les thématiques ci-dessus, celles marquées d'une \* correspondent aux sujets sur lesquels le Groupe ne publie pas d'informations spécifiques, considérant que ces sujets ne sont pas pertinents pour le Groupe compte tenu de son activité. Le lecteur est invité à se reporter à l'introduction du chapitre 4.1.1 pour plus d'informations sur ce choix.

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence	Global reporting Index GRI G4
<b>Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable</b>	<b>a)</b> Impact territorial, économique et social de l'activité	■ En matière d'emploi et de développement régional	4.3.3 G4-EC5
		■ Sur les populations riveraines et locales	4.3.3 G4-EC1 et G4-EC9
	<b>b)</b> Relations avec les parties intéressées	■ Les conditions du dialogue avec les parties intéressées	4.1.2 G4-PR5
		■ Les actions de partenariat ou de mécénat	4.3.3 G4-EC1 G4-14 à 16
	<b>c)</b> Sous-traitance et fournisseurs	■ La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.3.2 G4-EC9
		■ L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.3.2 G4-20, G4-21 et G4-24
		■ Les actions engagées pour prévenir la corruption	4.3.1 G4-S03 à G4-S05 et G4-S07 et G4-S08
		■ Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.2.1 G4-PR1, G4-PR3, G4-PR6, G4-PR7
		■ Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	4.4.1
	<b>d)</b> Loyauté des pratiques		

Note : Parmi les thématiques ci-dessus, celles marquées d'une \* correspondent aux sujets sur lesquels le Groupe ne publie pas d'informations spécifiques, considérant que ces sujets ne sont pas pertinents pour le Groupe compte tenu de son activité. Le lecteur est invité à se reporter à l'introduction du chapitre 4.1.1 pour plus d'informations sur ce choix.

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

## 4.6.5 - Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial

Principes du Pacte Mondial	Chapitres du document de référence
<b>1.</b> Les entreprises sont invitées à promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence	4.3.2 Assurer des achats responsables 4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité 4.4.2 Garantir la sécurité et la santé au travail
<b>2.</b> Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'Homme	4.3.1 Agir de façon éthique 4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité 4.4.2 Garantir la sécurité et la santé au travail
<b>3.</b> Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective	4.3.1 Agir de façon éthique
<b>4.</b> L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	4.3.2 Assurer des achats responsables 4.4.1 Respecter les droits de l'Homme
<b>5.</b> L'abolition effective du travail des enfants	
<b>6.</b> L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité
<b>7.</b> Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	
<b>8.</b> À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	4.5.1 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe
<b>9.</b> À favoriser la mise au point de technologies respectueuses de l'environnement	4.2.1 Offrir des solutions durables 4.5.2 Innover pour une économie circulaire
<b>10.</b> Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	4.3.1 Agir de façon éthique 4.3.2 Assurer des achats responsables

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

#### 4.6.6 - Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe

Questions centrales de la norme ISO 26000	Matérialité faible ou modérée	Matérialité forte	Enjeux clés de la stratégie RSE du Groupe
Droits de l'Homme	Résolution des griefs Droits civils et politiques	Prévention de la complicité Discrimination et groupes vulnérables Droits économiques, sociaux et culturels Obligation de vigilance Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme Droits fondamentaux au travail	6. Respecter les Droits de l'Homme 8. Développer les compétences et promouvoir la diversité
Relations et conditions de travail	Dialogue social	Santé et sécurité au travail Conditions de travail et protection sociale Emploi et relations employeur/employé Développement des ressources humaines	6. Respecter les Droits de l'Homme 7. Garantir la sécurité et la santé au travail 8. Développer les compétences et promouvoir la diversité
Environnement	Prévention de la pollution Protection et réhabilitation de l'environnement naturel	Utilisation durable des ressources Atténuation des changements climatiques et adaptation	9. Réduire l'empreinte environnementale du Groupe 10. Innover pour une économie circulaire
Bonnes pratiques des affaires	Engagement politique responsable Respect des droits de propriété	Lutte contre la corruption Concurrence loyale Promotion de la responsabilité sociale dans la sphère d'influence	3. Agir de façon éthique 4. Assurer des achats responsables 5. Permettre un accès à l'électricité pour tous
Questions relatives aux consommateurs	Bonnes pratiques en matière de <i>marketing</i> , d'informations et de contrats Consommation durable Éducation et sensibilisation	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs Accès aux services essentiels Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs Protection des données et de la vie privée des consommateurs	1. Offrir des solutions durables 2. Être un moteur pour la filière électrique 5. Permettre un accès à l'électricité pour tous
Engagement sociétal	Éducation et culture Création de richesses et de revenus La santé Investissement social	Ancrage territorial Création d'emplois et développement des compétences Développement des technologies et accès à la technologie	5. Permettre un accès à l'électricité pour tous 1. Offrir des solutions durables 2. Être un moteur pour la filière électrique

## 4.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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

#### Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Legrand SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

#### ■ RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

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

#### ■ INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

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

#### ■ RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les taux de réalisation des objectifs 2015 de la Feuille de route 2014-2018 présentés dans le tableau récapitulatif du paragraphe 4.1.3.2 « Pilotage de la performance » du rapport de gestion ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre novembre 2015 et mars 2016 pour une durée d'intervention d'environ quatorze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé sur la sincérité et l'attestation d'assurance modérée, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

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

(2) ISAE 3 000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

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

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

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

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

### Conclusion

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

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

### Nature et étendue des travaux

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

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

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

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

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnés (présenté en annexe 2) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 33% des effectifs et entre 17% et 32% des informations quantitatives environnementales.

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

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

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

### Conclusion

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

### 3. Attestation d'assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2015 de la Feuille de route 2014-2018

#### Nature et étendue des travaux

Concernant les taux de réalisation des objectifs 2015 de la Feuille de route 2014-2018 présentés dans le tableau récapitulatif du paragraphe 4.1.3.2 « Pilotage de la performance » du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans la partie 2 ci-dessus pour les informations RSE considérées les plus importantes.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2015 de la Feuille de route 2014-2018.

#### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les taux de réalisation des objectifs 2015 de la Feuille de route 2014-2018, pris dans leur ensemble, ont été établis, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2016

L'un des commissaires aux comptes,

**Deloitte & Associés**

Jean-Marc Lumet  
Associé

Olivier Jan  
Associé, Développement Durable

01

02

03

04

05

04

06

07

08

09

T

A

## 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 2015
- Recrutements (part des CDI dans les recrutements CDD et CDI)
- Départs (dont démissions, départs en retraite et autres)
- Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)
- Proportion des effectifs du Groupe ayant bénéficié de formation au cours de l'année
- Absentéisme (Toutes catégories d'emploi)

### Informations environnementales quantitatives

- Consommation d'eau (m<sup>3</sup>)
- Consommation d'énergie directe et indirecte (GWh)
- Émissions totales de CO<sub>2</sub> pour le scope 1 et 2 du bilan carbone (teq. CO<sub>2</sub>)
- Composés Organiques Volatils (t)
- Déchets produits (t)
- Déchets valorisés (%)

### Informations sociétales quantitatives

- Le budget total alloué aux actions caritatives en dons financiers ou de matériel en 2015

### Informations qualitatives

- Conditions de santé et de sécurité au travail
- Représentation syndicale et dialogue social
- Consommation de matières premières et efficacité dans leur utilisation
- Rejets de gaz à effet de serre (scope 3 du bilan carbone)
- Changement climatique et stratégie d'atténuation
- Politique d'achats responsables, relations fournisseurs
- Protection des données privées
- Cartographie des risques en matière de Droits de l'homme

## 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 :

Firelec (Russie), Kontaktor (Russie), Diadema SMS (Brésil), Haridwar IndoAsian (Inde), Murthal IndoAsian (Inde), Limousin (France), BTicino (Italie)

### Autres informations sociales quantitatives :

Firelec (Russie), Kontaktor (Russie), Diadema SMS (Brésil), Haridwar IndoAsian (Inde), Murthal IndoAsian (Inde), France, Italie

### Informations environnementales quantitatives :

Firelec (Russie), Kontaktor (Russie), Diadema SMS (Brésil), Haridwar IndoAsian (Inde), Murthal IndoAsian (Inde), Varese (Italie), Magré 123 (France)

# RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

05

<b>5.1 - NOTE PRÉLIMINAIRE</b>	<b>130</b>
<b>5.2 - ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE</b>	<b>130</b>
<b>5.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>131</b>
5.3.1 - Introduction	131
5.3.2 - Facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe	131
<b>5.4 - COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2015 ET 2014</b>	<b>135</b>
5.4.1 Chiffre d'affaires	136
5.4.2 Coût des ventes	137
5.4.3 Frais administratifs et commerciaux	137
5.4.4 Frais de recherche et développement	137
5.4.5 Autres produits et charges opérationnels	138
5.4.6 Résultat opérationnel	138
5.4.7 Résultat opérationnel ajusté	139
5.4.8 Frais financiers nets	139
5.4.9 Gains et pertes de change	139
5.4.10 Impôt sur le résultat	139
5.4.11 Résultat net	140
<b>5.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT</b>	<b>140</b>
5.5.1 - Flux de trésorerie	140
5.5.2 - Endettement	141
<b>5.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS</b>	<b>141</b>
<b>5.7 - ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>142</b>
<b>5.8 - RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS</b>	<b>142</b>
<b>5.9 - VARIATION DES TAUX DE CHANGE</b>	<b>142</b>
<b>5.10 - INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>143</b>
<b>5.11 - RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS</b>	<b>144</b>
<b>5.12 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS</b>	<b>144</b>
<b>5.13 - INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR</b>	<b>144</b>
<b>5.14 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>145</b>
<b>5.15 - INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>145</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 5.1 - NOTE PRÉLIMINAIRE

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et au résultat opérationnel de la Société avec les états financiers consolidés de la Société et les notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence. Les états financiers de la Société ont été préparés conformément aux normes IFRS et aux interprétations du Comité d'interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les informations qui suivent

contiennent également des éléments prévisionnels reposant sur des estimations concernant l'activité future de Legrand et qui pourraient se révéler significativement différents des résultats réels.

Les pourcentages peuvent être calculés à partir de chiffres non entiers et peuvent, en conséquence, être différents des pourcentages calculés à partir de chiffres entiers.

## 5.2 - ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE

### Performance financière 2015 :

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

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

En 2015, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevé à 4 809,9 millions d'euros contre 4 499,1 millions d'euros en 2014 soit une hausse de 6,9 % composée de + 1,5 % lié au changement de périmètre de consolidation, + 0,5 % d'évolution organique et + 4,7 % d'effet des taux de change.

Le résultat opérationnel ajusté ressort à 930,4 millions d'euros en 2015, en progression de + 5,7 % par rapport à 2014, reflétant la création de valeur générée par le Groupe, tirée notamment par la forte croissance de + 38 % du résultat opérationnel ajusté de la zone États-Unis-Canada. Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée ressort à 19,3 % du chiffre d'affaires en 2015.

Le résultat net part du Groupe en 2015 est en hausse de + 3,6 % par rapport à 2014. Il ressort ainsi à 550,6 millions d'euros, soit 11,4 % du chiffre d'affaires.

La génération de *cash flow* libre normalisé <sup>(2)</sup> ressort à 617,2 millions d'euros en 2015, soit 12,8 % des ventes, une performance conforme à l'ambition du Groupe de générer un *cash flow* libre normalisé compris entre 12 % et 13 % des ventes. La marge brute d'autofinancement est également robuste et ressort à 750,0 millions d'euros soit 15,6 % du chiffre d'affaires en 2015.

Les capitaux employés sont sous contrôle :

- Le besoin en fonds de roulement exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires est conforme aux ambitions du Groupe i.e. inférieur ou égal à 10 % hors acquisitions (7,1 % reporté en 2015 y compris éléments favorables non récurrents) ;
- Les investissements exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, 2,8 % en 2015, sont globalement conformes aux ambitions du Groupe i.e. 3 % à 3,5 %.

### Accélération des initiatives liées aux nouvelles technologies

Legrand a la conviction que les nouvelles technologies notamment digitales augmentent fortement la valeur d'usage de ses produits pour les utilisateurs. Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine : innovation avec notamment le lancement du programme Eliot <sup>(3)</sup>, acquisitions avec en particulier les rachats de Raritan et QMotion, signature de partenariats stratégiques, nombreuses alliances technologiques ou encore participation à la levée de fonds de Netatmo. C'est dans ce cadre que Legrand s'est fixé des objectifs ambitieux comme celui d'enregistrer d'ici à 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et les réalisations à fin 2015 sont en avance sur le plan de marche.

(1) À périmètre 2014.

(2) Sur la base d'un ratio constant de besoin en fonds de roulement total rapporté au chiffre d'affaires de 10 % à structure et taux de change constants.

(3) Eliot est le nom du programme lancé en 2015 par Legrand pour accélérer le déploiement dans son offre de l'Internet des Objets.

### **Poursuite de la transformation industrielle du Groupe**

Alors que les initiatives liées aux nouvelles technologies se développent, le Groupe, dans le même temps et grâce à la nouvelle organisation industrielle mise en place en 2014, poursuit activement ses initiatives de productivité et d'optimisation de ses capitaux employés. Au total, les bénéfices de cette transformation industrielle permettent de financer les initiatives en cours liées aux nouvelles technologies comme le démontrent la maîtrise des ratios du Groupe en matière de R&D, d'investissements industriels et de besoin en fonds de roulement.

### **Performances extra-financières**

Partie intégrante de la stratégie de Legrand, les enjeux en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) font l'objet, depuis

2014, d'une nouvelle feuille de route pluri-annuelle sur la période 2014-2018. Ambitieuse et innovante avec notamment l'inclusion de priorités tournées vers l'utilisateur et les usages, cette feuille de route reflète l'engagement du Groupe pour une utilisation responsable et durable de l'électricité dans le bâtiment ainsi que l'attention que Legrand porte aux impacts environnementaux de son activité ainsi qu'à l'ensemble de ses parties prenantes, en particulier ses équipes à travers le monde.

À fin 2015, les réalisations du Groupe sont en avance sur le plan de marche prévu avec un taux de réalisation global de la feuille de route de 120 % <sup>(1)</sup> par rapport aux objectifs fixés (pour rappel la feuille de route comporte 21 objectifs avec des jalons annuels) traduisant la volonté du Groupe de faire progresser de manière homogène l'ensemble de ses engagements.

## **5.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

### **5.3.1 - Introduction**

Le reporting de la situation financière et du résultat opérationnel du Groupe est ventilé en cinq zones géographiques correspondant aux régions d'origine de facturation. Les informations concernant le résultat opérationnel et la situation financière de chacune des cinq zones géographiques sont présentées pour les années 2015 et 2014 à la note 2.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence. Une zone correspond soit à un seul pays soit à la consolidation des résultats de plusieurs pays. Ces cinq zones géographiques sont :

- la France ;
- l'Italie ;
- le Reste de l'Europe (qui comprend principalement la Russie, la Turquie, le Royaume-Uni, l'Espagne, la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Pologne, la Suisse et l'Autriche) ;
- les États-Unis et le Canada ; et

- le Reste du Monde (qui comprend principalement l'Inde, la Chine, le Brésil, l'Australie, le Mexique, le Chili, l'Arabie saoudite, la Colombie, l'Égypte, les Émirats Arabes Unis, la Malaisie et le Pérou).

Les caractéristiques des marchés locaux étant les facteurs déterminants du chiffre d'affaires par zone et de la performance de Legrand, l'information financière consolidée des zones multi-pays n'est pas le reflet de la performance financière de chaque marché national. De plus, pour la plupart des zones, les produits sont fabriqués et vendus localement ou sont importés d'une autre entité du Groupe ou sont encore exportés vers une autre entité du Groupe. Ces facteurs peuvent rendre difficile la comparaison des résultats des différentes zones géographiques entre eux. Par conséquent, hors les informations et données relatives aux chiffres d'affaires, l'analyse des résultats exposée ci-dessous reflète essentiellement les résultats consolidés du Groupe. Des références aux marchés nationaux sont présentées lorsque ceux-ci ont une forte incidence sur les comptes.

### **5.3.2 - Facteurs ayant une incidence sur les résultats 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

(1) Des résultats plus détaillés sont disponibles sur le site [legrand.com](http://legrand.com)

entreprises dans les installations industrielles. À ceci s'ajoute le mode d'utilisation des bâtiments en particulier en lien avec les évolutions technologiques.

Les variations du chiffre d'affaires consolidé tiennent principalement aux facteurs suivants :

- les variations du volume de ventes (c'est-à-dire le nombre de produits vendus au cours de chaque période) en raison des variations de la demande de produits et des niveaux d'activité sur les marchés ;
- le « mix » de produits vendus ;
- la variation des prix de ventes des produits (y compris les remises et rabais, les escomptes pour paiement rapide, les variations générales des prix liées aux conditions de marché

locales et les variations spécifiques de prix, telles que celles visant à répercuter l'inflation reçue) ;

- les variations des taux de change entre l'euro et les différentes devises de facturation, qui affectent le montant du chiffre d'affaires consolidé après conversion ; et
- les modifications du périmètre de consolidation, principalement liées aux acquisitions ou aux cessions (définies comme « changements dans le périmètre de consolidation »).

Le tableau ci-dessous présente une répartition par zone géographique du chiffre d'affaires consolidé (par zone de destination : marché de localisation du client tiers) de la Société pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014. Le chiffre d'affaires par zone de destination recouvre toutes les ventes de Legrand à des tiers sur un marché géographique déterminé.

Legrand Exercice clos le 31 décembre				
(en millions d'euros, à l'exception des pourcentages)	2015		2014	
	€	%	€	%
<b>Chiffre d'affaires par zone de destination</b>				
France	892,4	18,6	911,3	20,3
Italie	470,8	9,8	462,5	10,3
Reste de l'Europe	824,8	17,1	825,4	18,3
États-Unis et Canada	1 118,7	23,3	853,1	19,0
Reste du Monde	1 503,2	31,2	1 446,8	32,1
<b>TOTAL</b>	<b>4 809,9</b>	<b>100,0</b>	<b>4 499,1</b>	<b>100,0</b>

### 5.3.2.2 COÛT DES VENTES

Le coût des ventes comprend essentiellement les éléments suivants :

*Coût des matières premières et des composants.* Le coût des matières premières et des composants représente en moyenne environ 67 % du coût des ventes consolidé sur les deux derniers exercices. En moyenne, environ 70 % de ce coût provient des composants et produits semi-finis et environ 30 % des matières premières. La répartition entre matières premières et composants et produits semi-finis varie en fonction du mix de production, de l'évolution des prix de marché et des choix d'organisation industrielle notamment avec l'application systématique à tout projet de l'approche « make or buy ».

Legrand achète localement une partie des matières premières et composants. Toutefois, la Société maintient sa politique d'augmentation de la part des matières premières et composants achetés par le Groupe sur des marchés mondiaux afin de profiter d'économies d'échelle. En outre, les prix des matières premières et des composants peuvent évoluer au gré des tendances macroéconomiques.

*Coûts de production.* En règle générale, ces coûts évoluent sur une base globale proportionnellement à la variation des volumes de production et en raison de l'inflation et baissent du fait des actions

de productivité et des économies d'échelle liées à la croissance des volumes de production.

Les autres éléments inclus dans les coûts de production sont :

- l'amortissement des immobilisations ;
- la valeur ajoutée sous-traitée ; et
- d'autres frais généraux de fabrication tels que les dépenses liées à la consommation d'énergie.

Les principaux facteurs qui influent sur le coût des ventes, en particulier exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont notamment :

- les évolutions du chiffre d'affaires ;
- les volumes de production, dans la mesure où Legrand réalise des économies d'échelle grâce à la croissance des volumes de production du fait de l'amortissement des coûts fixes de production sur un plus grand nombre d'unités produites ;
- le « mix » de produits, dans la mesure où les coûts de consommation et de production varient, en particulier selon le coût des matières premières et des autres composants nécessaires à la production d'un produit donné ;
- les variations des prix des matières premières, composants et produits semi-finis en raison des conditions économiques locales ou globales ;

- la performance achat issue de la mise en œuvre de la politique visant à réduire les coûts en centralisant les achats au niveau du Groupe, et en internationalisant et standardisant ces derniers ;
- l'évolution de l'inflation des autres composantes de coûts (salaires, énergie,...) ;
- l'amortissement des investissements industriels nécessaires à la fabrication des produits ;
- les initiatives ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe, avec la mise en œuvre de mesures de bonnes pratiques visant à améliorer la productivité et l'optimisation de la gestion des stocks ; et
- le cycle de vie d'un produit.

### ■ 5.3.2.3 FRAIS ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX

Les frais administratifs et commerciaux de la Société comprennent essentiellement les éléments suivants :

- les coûts salariaux et charges sociales du personnel administratif et commercial ;
- les dépenses relatives à la logistique et aux systèmes d'informations et autres charges diverses ;
- les frais de publicité ;
- les amortissements des actifs incorporels, tels que les marques, réévalués suite aux acquisitions ; et
- les autres charges commerciales telles que les coûts d'impression des catalogues, les frais de déplacement et de communication.

### ■ 5.3.2.4 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche et développement de la Société correspondent principalement :

- aux coûts salariaux et charges sociales du personnel affecté à la recherche et au développement ;
- à divers frais liés à la recherche et développement, tels que les frais de logiciels, de prototypes et les frais liés aux dépôts de brevets, desquels sont déduits les crédits d'impôt recherche mis en place dans différents pays ;
- aux dépenses liées à l'utilisation et l'entretien de bureaux administratifs, ainsi que les dépenses liées aux systèmes d'informations, dans chaque cas affectées aux activités de recherche et développement ; et
- à l'amortissement des frais de développement capitalisés. Les coûts encourus au titre des projets importants de développement pour la conception et l'essai des produits nouveaux ou améliorés étant traités comme des immobilisations incorporelles lorsqu'il est probable que le projet, en raison de sa faisabilité commerciale et technologique, sera un succès, et dès lors que les coûts peuvent être quantifiés de manière fiable, une partie des frais de développement est capitalisée.

Ces frais sont amortis de manière linéaire, à compter de la commercialisation des produits, sur la période du bénéfice attendu qui ne saurait dépasser dix ans.

### ■ 5.3.2.5 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les frais de restructuration et divers autres frais et provisions.

### ■ 5.3.2.6 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est égal au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes, des frais administratifs et commerciaux, des frais de recherche et développement et des autres frais opérationnels. Le résultat opérationnel ne tient pas compte des coûts financiers (décrits ci-dessous).

### ■ 5.3.2.7 FRAIS FINANCIERS NETS ET GAINS OU PERTES DE CHANGE

Les frais financiers nets correspondent principalement aux frais financiers des Obligations *Yankee*, des emprunts obligataires 2010, 2011, 2012 et 2015, aux frais au titre du Contrat de Crédit 2011 et des autres emprunts bancaires (voir paragraphe 5.5 du présent chapitre), desquels sont déduits les produits financiers provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie. En décembre 2015, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 300 millions d'euros conclu pour une durée de 12 ans. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,875 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

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.

### ■ 5.3.2.8 ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

La variation du chiffre d'affaires est analysée ci-après en distinguant l'évolution due au changement du périmètre de consolidation, la croissance organique (variation du chiffre d'affaires « à périmètre de consolidation et taux de change constants ») et l'effet des variations de change entre l'euro et les autres devises. La Société considère en effet que cette analyse est utile pour comprendre les variations et les tendances de son chiffre d'affaires historique consolidé sur plusieurs exercices. Les données de croissance organique sont calculées après avoir procédé aux ajustements suivants.

#### 5.3.2.8.1 Sociétés acquises lors de la période en cours

Pour toute société acquise pendant la période en cours, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi acquise depuis la date de sa première consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant prend

01

02

03

04

05

06

05

08

09

T

A

en compte le chiffre d'affaires de l'entité acquise, établi à partir du chiffre d'affaires de celle-ci préparé dans le respect des règles de comptabilité du Groupe, réalisé sur la période de l'exercice précédent correspondant à celle de l'exercice en cours pendant laquelle la Société procède à l'intégration de l'entité acquise dans son périmètre de consolidation.

#### 5.3.2.8.2 Sociétés acquises au cours d'une période précédente

Pour toute société acquise au cours de la période précédente, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi acquise pour la totalité de la période en cours alors qu'elle n'intègre le chiffre d'affaires de l'exercice précédent que depuis la date de sa première consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant prend en compte le chiffre d'affaires de l'entité acquise, établi à partir du chiffre d'affaires de l'entité acquise préparé dans le respect des règles de comptabilité du Groupe, réalisé sur la période de l'exercice précédent antérieure à celle pendant laquelle le Groupe a procédé à l'intégration de l'entité acquise dans son périmètre de consolidation.

#### 5.3.2.8.3 Cessions effectuées au cours de la période en cours

Pour toute société cédée lors de la période en cours, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi cédée pour la période en cours jusqu'à la date de cession et de sortie de la consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'entité cédée réalisé sur la période de l'exercice précédent correspondant à celle de l'exercice en cours postérieure à la date de cession de l'entité considérée.

#### 5.3.2.8.4 Cessions effectuées au cours d'une période précédente

Pour toute société cédée lors de la période précédente, la Société n'intègre pas dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi cédée pour la période en cours. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre

de consolidation constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'entité cédée pour l'exercice précédent.

#### 5.3.2.8.5 Arrêt d'activité effectué au cours de la période en cours

Pour toute activité arrêtée lors de la période en cours, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de l'activité ainsi arrêtée pour la période en cours jusqu'à la date d'arrêt. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'activité arrêtée réalisé sur la période de l'exercice précédent correspondant à celle de l'exercice en cours postérieure à l'arrêt de l'activité considérée.

#### 5.3.2.8.6 Arrêt d'activité effectuée au cours d'une période précédente

Pour toute activité arrêtée lors de la période précédente, la Société n'intègre pas dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de l'activité ainsi arrêtée pour la période en cours. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'activité arrêtée pour l'exercice précédent.

#### 5.3.2.8.7 Taux de change constants

Le chiffre d'affaires historique consolidé tient compte des variations de change entre l'euro et les autres devises. Afin d'analyser la variation du chiffre d'affaires consolidé hors effet des variations des taux de change, la Société utilise des taux de change constants (calculés en retraitant le chiffre d'affaires publié d'un exercice donné en appliquant les taux de change de l'exercice précédent) afin de comparer les variations annuelles du chiffre d'affaires.

### 5.3.2.9 ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE 2014 ET 2015

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 2014 et 2015.

#### Exercices clos le 31 décembre

Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf %)	2014	2015	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique	Effet change
France	911,3	892,4	(2,1) %	0,4 %	(2,5) %	0,0 %
Italie	462,5	470,8	1,8 %	1,0 %	0,8 %	0,0 %
Reste de l'Europe	825,4	824,8	(0,1) %	1,3 %	2,0 %	(3,3) %
USA/Canada	853,1	1 118,7	31,1 %	4,5 %	5,0 %	19,5 %
Reste du Monde	1 446,8	1 503,2	3,9 %	0,8 %	(1,2) %	4,3 %
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>4 499,1</b>	<b>4 809,9</b>	<b>6,9 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>4,7 %</b>

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires à tiers publié par zone d'origine de facturation entre 2014 et 2015.

Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf %)	Exercices clos le 31 décembre					
	2014	2015	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique	Effet change
France	1 033,0	1 013,1	(1,9) %	0,3 %	(2,3) %	0,0 %
Italie	499,6	505,2	1,1 %	1,6 %	(0,5) %	0,0 %
Reste de l'Europe	809,5	808,5	(0,1) %	0,9 %	2,7 %	(3,6) %
USA/Canada	874,5	1 147,8	31,3 %	4,7 %	4,9 %	19,6 %
Reste du Monde	1 282,5	1 335,3	4,1 %	0,7 %	(1,3) %	4,7 %
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>4 499,1</b>	<b>4 809,9</b>	<b>6,9 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>4,7 %</b>

#### 5.3.2.10 AUTRES FACTEURS AFFECTANT LES RÉSULTATS DU GROUPE

■ L'acquisition de Legrand France en 2002 ainsi que les retraitements comptables et les transactions qui y sont associés ont affecté l'évolution du résultat net du Groupe. En particulier, les immobilisations incorporelles significatives enregistrées à l'occasion de l'acquisition de Legrand France ont augmenté les charges d'amortissement du Groupe. Les amortissements liés à l'acquisition de Legrand France s'expliquent essentiellement

par la réévaluation des marques amorties linéairement jusqu'en 2021 au plus tard et des brevets amortis selon une méthode dégressive jusqu'en 2011 ;

■ Les acquisitions réalisées depuis 2002 ont également un effet sur l'évolution du résultat net du Groupe. En effet, les immobilisations incorporelles réévaluées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des entités acquises génèrent des amortissements d'actifs incorporels supplémentaires.

## 5.4 - COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2015 ET 2014

(en millions d'euros)	Legrand Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2014
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 809,9</b>	<b>4 499,1</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(2 333,5)	(2 197,2)
Frais administratifs et commerciaux	(1 310,3)	(1 214,4)
Frais de recherche et développement	(216,1)	(193,2)
Autres produits (charges) opérationnels	(63,3)	(46,8)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>886,7</b>	<b>847,5</b>
Charges financières	(93,7)	(85,9)
Produits financiers	11,0	8,6
Gains (Pertes) de change	6,0	1,5
<b>Charges financières nettes</b>	<b>(76,7)</b>	<b>(75,8)</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>810,0</b>	<b>771,7</b>
Impôt sur le résultat	(258,0)	(238,4)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>552,0</b>	<b>533,3</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	<b>550,6</b>	<b>531,7</b>
■ Intérêts minoritaires	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>

Le tableau ci-dessous présente le calcul détaillé du résultat opérationnel ajusté (défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais/produits liés à

celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des *goodwills*) et du résultat opérationnel ajusté récurrent (c'est-à-dire hors charges de restructuration).

(en millions d'euros)	2015	2014
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>552,0</b>	<b>533,3</b>
Impôt sur le résultat	258,0	238,4
(Gains) Pertes de change	(6,0)	(1,5)
Produits financiers	(11,0)	(8,6)
Charges financières	93,7	85,9
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>886,7</b>	<b>847,5</b>
Amortissements et frais/produits liés aux acquisitions	43,7	32,9
Pertes de valeur des <i>goodwills</i>	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>930,4</b>	<b>880,4</b>
Charges liées aux restructurations	28,0	21,7
<b>Résultat opérationnel ajusté récurrent</b>	<b>958,4</b>	<b>902,1</b>

### 5.4.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé est en hausse de 6,9 % à 4 809,9 millions d'euros en 2015, contre 4 499,1 millions d'euros en 2014, sous l'effet conjugué :

- d'une augmentation de + 1,5 % du chiffre d'affaires due aux changements du périmètre de consolidation en 2015 par rapport à 2014, avec en particulier les premières consolidations en 2015 de Valrack (Inde) pour 10 mois, IME (Italie) pour 7 mois et Raritan Inc. (États-Unis) pour 3 mois ;
- d'une croissance organique de + 0,5 % du chiffre d'affaires en ligne avec l'objectif 2015 ; et
- d'une hausse de 4,7 % du chiffre d'affaires due à l'évolution des taux de change en 2015 par rapport à 2014.

Les commentaires ci-après concernent le chiffre d'affaires par zone de destination.

**France.** Le chiffre d'affaires en France a baissé de 2,1 % en 2015 à 892,4 millions d'euros contre 911,3 millions d'euros en 2014. Cette baisse résulte d'une évolution organique du chiffre d'affaires de - 2,5 %, en ligne avec la tendance de fond du marché, partiellement compensée par une variation de périmètre apportant une contribution positive de 0,4 %, provenant essentiellement de la consolidation en 2015 des activités françaises d'IME sur 7 mois. L'activité de rénovation a continué de résister et le marché de la construction neuve est quant à lui resté en retrait. Dans ce contexte, le Groupe a néanmoins enregistré de bonnes performances relatives en interface utilisateur (ex-appareillage).

Plus particulièrement, au quatrième trimestre 2015, le chiffre d'affaires a bénéficié d'une demande élevée des distributeurs plus marquée qu'au quatrième trimestre 2014.

**Italie.** Le chiffre d'affaires en Italie a augmenté de 1,8 % en 2015 à 470,8 millions d'euros en 2015 contre 462,5 millions d'euros en 2014. Cette hausse provient d'une croissance organique de 0,8 %, tendance représentative de la stabilisation progressive de l'activité en Italie constatée depuis fin 2014, avec en particulier de bonnes performances en infrastructures numériques, cheminement de câbles et dans les *UPS* <sup>(1)</sup> modulaires, ainsi que d'un effet de périmètre positif de 1,0 %, provenant essentiellement de la consolidation en 2015 d'IME sur 7 mois.

**Reste de l'Europe.** Le chiffre d'affaires dans la zone Reste de l'Europe est quasiment stable à 824,8 millions d'euros en 2015 contre 825,4 millions d'euros en 2014. Cette évolution provient d'une croissance organique de + 2,0 %, grâce à de belles croissances enregistrées dans plusieurs pays matures comme en Espagne, au Royaume-Uni et en Allemagne ainsi que dans de nombreuses nouvelles économies comme en Turquie, Pologne, Roumanie, Hongrie et République Tchèque. Les ventes en Russie ont quant à elles été en retrait du fait des conditions économiques défavorables. Au-delà de la croissance organique de + 2,0 %, le chiffre d'affaires évolue du fait d'une variation de périmètre positive de + 1,3 %, due essentiellement à la consolidation des nouvelles acquisitions réalisant des ventes vers cette zone (IME et Raritan en particulier) et enfin d'un effet de change défavorable de - 3,3 %.

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

*États-Unis et Canada.* Le chiffre d'affaires dans la zone États-Unis et Canada a augmenté de 31,1 %, à 1 118,7 millions d'euros en 2015 contre 853,1 millions d'euros en 2014. Cette hausse résulte d'une croissance organique du chiffre d'affaires de 5,0 %, grâce notamment à des succès commerciaux et à un effet de stockage de la distribution lié à l'annonce du lancement d'un nouveau *GFCI*<sup>(1)</sup>, d'une variation de périmètre positive de 4,5 %, provenant essentiellement de la consolidation de Raritan sur 3 mois et de la consolidation complémentaire en 2015 de Lastar sur 3 mois, et d'un effet de change positif de + 19,5 % lié à la forte revalorisation du dollar américain par rapport à l'euro. Globalement, l'activité dans la zone continue de bénéficier d'un marché de la construction bien orienté : la construction résidentielle reste favorable et le marché tertiaire continue de progresser. De belles réalisations ont été enregistrées en 2015 en contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique (notamment grâce à la mise en place de nouvelles réglementations énergétiques pour les bâtiments, comme en Californie avec le *Title 24*) et dans les interfaces utilisateurs.

Comme annoncé, les États-Unis sont devenus en 2015 le premier pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires.

*Reste du Monde.* Le chiffre d'affaires dans la zone Reste du Monde est en hausse de 3,9 %, à 1 503,2 millions d'euros en 2015 contre 1 446,8 millions d'euros en 2014. Cette hausse provient d'un effet de change favorable de 4,3 % et d'une variation de périmètre positive de 0,8 %, provenant essentiellement de la consolidation de Valrack (Inde) sur 10 mois et de la consolidation complémentaire en 2015 de SJ Manufacturing sur 5 mois, partiellement compensés par une évolution organique du chiffre d'affaires de - 1,2 %. À périmètre de consolidation et taux de change constants, les ventes progressent en Asie hors Chine, avec de belles croissances en Inde, Malaisie et Thaïlande ainsi qu'en Amérique latine hors Brésil notamment au Mexique, Pérou ou encore en Colombie. Ces bonnes évolutions n'ont pas permis de compenser la baisse d'activité à périmètre de consolidation et taux de change constants enregistrée dans d'autres pays, comme en Chine et au Brésil affectés par des conditions économiques défavorables.

## 5.4.2 Coût des ventes

Le coût des ventes consolidé est en hausse de 6,2 % à 2 333,5 millions d'euros en 2015 contre 2 197,2 millions d'euros en 2014, principalement du fait :

- de la consolidation des nouvelles entités acquises ; et
- de l'impact des taux de change moyens de l'année, l'euro ayant baissé vis-à-vis de la plupart des autres monnaies ;

partiellement compensés par :

- la baisse du prix des matières premières et composants en 2015 par rapport à 2014 ; et
- les efforts continus de productivité et d'adaptation.

Ainsi, le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires s'établit à 48,5 % en 2015 contre 48,8 % en 2014.

## 5.4.3 Frais administratifs et commerciaux

Les frais administratifs et commerciaux ont augmenté de 7,9 % à 1 310,3 millions d'euros en 2015 contre 1 214,4 millions d'euros en 2014, essentiellement du fait :

- de la consolidation des nouvelles entités acquises ; et

- de l'impact des taux de change moyens de l'année, l'euro ayant baissé vis-à-vis de la plupart des autres monnaies.

Les frais administratifs et commerciaux exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires s'établissent à 27,2 % en 2015 contre 27,0 % en 2014.

## 5.4.4 Frais de recherche et développement

Les nouvelles technologies notamment digitales permettront d'accroître significativement la valeur d'usage des produits de Legrand pour les utilisateurs particuliers ou professionnels. Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer en 2015 ses investissements dans ce domaine avec de nombreuses initiatives mises en œuvre telles que :

- le lancement du programme Eliot visant à accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre du Groupe. Dans le cadre de cette initiative, Legrand s'est fixé les objectifs ambitieux d'enregistrer d'ici à 2020 une croissance annuelle moyenne à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et de doubler le nombre de ses familles de produits connectés,

(1) *GFCI* : *Ground Fault Circuit Interrupter* ; dispositif de protection des personnes intégré à une prise de courant.

de 20 en 2014 à 40 en 2020. Les réalisations à fin 2015, avec une croissance totale des ventes de produits connectés de près de 34 % et un total de 23 familles de produits connectés sont en avance sur la plan de marche ;

- des investissements de R&D de plus en plus consacrés aux nouvelles technologies avec par exemple une augmentation de plus de 50 % entre 2010 et 2015 des ressources allouées au développement de *software* et de *firmware*. Plus généralement, près de 39 % des effectifs de R&D sont aujourd'hui dédiés à l'électronique, aux logiciels et aux offres numériques ;
- la mise en place de collaborations ou de partenariats stratégiques avec des acteurs tels que Nest (utilisation du protocole de communication Nest Weave dans l'offre connectée Legrand), La Poste (en vue de rendre compatibles les offres connectées de Legrand avec le « Hub Numérique » proposé par La Poste) et Samsung (afin de développer des offres améliorant le pilotage et le confort des chambres d'hôtel). Legrand entend ainsi développer des solutions connectées et interopérables apportant un bénéfice durable à l'utilisateur particulier ou professionnel ;
- la participation à la levée de fonds de Netatmo, apportant à Legrand une proximité accrue avec l'écosystème de l'Internet des Objets dans le bâtiment et ses tendances avancées ;
- la participation à de multiples alliances technologiques comme Allseen Alliance, ZigBee Alliance, BACnet international ou encore Confluents ; et

- la participation en janvier 2016 pour la deuxième année consécutive au *Consumer Electronics Show* (CES) de Las Vegas où Legrand était présent sur 3 stands (Allseen Alliance, ZigBee Alliance et La Poste) montrant ainsi l'étendue de ses savoir-faire en termes d'interopérabilité avec des solutions innovantes, connectées et apportant un bénéfice durable aux utilisateurs.

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, 27,4 millions d'euros de frais de développement ont été capitalisés en 2015 contre 29,0 millions d'euros en 2014. Les charges d'amortissement de frais de développement capitalisés enregistrées au titre de 2015 s'élevaient à 26,3 millions d'euros contre 25,8 millions d'euros en 2014.

Les frais de recherche et développement ont atteint 216,1 millions d'euros en 2015 et 193,2 millions d'euros en 2014. En retraitant l'impact de la capitalisation des frais de développement et hors incidence du crédit d'impôt sur les activités de recherche & développement, les dépenses de recherche et développement s'affichent à 222,5 millions d'euros en 2015 (soit 4,6 % du chiffre d'affaires) contre 202,9 millions d'euros en 2014 (soit 4,5 % du chiffre d'affaires).

En 2015, les activités de recherche et développement ont employé plus de 2 100 personnes dans environ dix-huit pays.

## 5.4.5 Autres produits et charges opérationnels

En 2015, les autres produits et charges opérationnels se sont élevés à 63,3 millions d'euros contre 46,8 millions d'euros en 2014. Cette hausse provient essentiellement de l'augmentation du coût de mise en œuvre d'initiatives de productivité et de restructuration.

## 5.4.6 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe est en hausse de 4,6 % à 886,7 millions d'euros en 2015 contre 847,5 millions d'euros en 2014, provenant principalement :

- d'une hausse de 6,9 % du chiffre d'affaires ;
- d'une hausse de 6,2 % du coût des ventes ;

- d'une hausse de 8,4 % des frais administratifs, commerciaux et de recherche et développement ;

- d'une hausse des autres produits et charges opérationnels de 16,5 millions d'euros.

Au total, le résultat opérationnel exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 18,4 % en 2015 contre 18,8 % en 2014.

## 5.4.7 Résultat opérationnel ajusté

Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiqués lors des acquisitions et des frais/produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des *goodwills*. Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de 5,7 % à 930,4 millions d'euros en 2015 contre 880,4 millions d'euros en 2014 se décomposant de la façon suivante dans les différentes zones géographiques (comme indiqué au 5.3.1, l'information financière consolidée des zones n'est pas le reflet de la performance financière de chaque marché national) :

- une baisse en France de 12,1 % pour atteindre 219,1 millions d'euros en 2015 contre 249,3 millions d'euros en 2014 et représenter 21,6 % du chiffre d'affaires en 2015 par rapport à 24,1 % en 2014 ;
- une hausse en Italie de 3,4 % pour atteindre 161,4 millions d'euros en 2015 contre 156,1 millions d'euros en 2014 et représenter 31,9 % du chiffre d'affaires en 2015 par rapport à 31,2 % en 2014 ;
- une baisse de 8,2 % dans la zone Reste de l'Europe pour atteindre 124,0 millions d'euros en 2015 contre 135,1 millions d'euros en 2014 et représenter ainsi 15,3 % du chiffre d'affaires en 2015 contre 16,7 % en 2014 ;
- une augmentation aux États-Unis et Canada de 37,7 % pour atteindre 201,5 millions d'euros en 2015 contre 146,3 millions

d'euros en 2014 et représenter 17,6 % du chiffre d'affaires en 2015 par rapport à 16,7 % en 2014 ; et

- une hausse de 15,9 % dans la zone Reste du Monde pour atteindre 224,4 millions d'euros en 2015 contre 193,6 millions d'euros en 2014 et représenter 16,8 % du chiffre d'affaires en 2015 par rapport à 15,1 % en 2014.

La marge opérationnelle ajustée ressort à 19,3 % du chiffre d'affaires, soit 19,4 % avant acquisitions (à périmètre 2014), en ligne avec l'objectif 2015 confirmé et précisé en novembre 2015 à « au moins 19 % ».

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

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

## 5.4.8 Frais financiers nets

Les frais financiers nets ont augmenté de 7,0 % à 82,7 millions d'euros en 2015 contre 77,3 millions d'euros en 2014. Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les frais financiers nets s'établissent à 1,7 % en 2015 comme en 2014.

## 5.4.9 Gains et pertes de change

L'année 2015 se solde par des gains de change de 6,0 millions d'euros, contre des gains de change de 1,5 millions d'euros en 2014.

## 5.4.10 Impôt sur le résultat

En 2015, Legrand a enregistré un résultat avant impôt de 810,0 millions d'euros, en hausse par rapport à 2014 où il était ressorti à 771,7 millions d'euros du fait de la hausse du résultat opérationnel et des gains de change, partiellement compensés par la hausse des frais financiers nets.

La charge d'impôt sur les résultats consolidés, quant à elle, s'élève à 258,0 millions d'euros en 2015 contre 238,4 millions d'euros en 2014. Cette hausse de la charge d'impôt reflète la hausse du résultat avant impôt ainsi que la hausse du taux d'impôt effectif du Groupe qui passe de 30,9 % en 2014 à 31,9 % en 2015.

01

02

03

04

05

06

05 07

08

09

T

A

### 5.4.11 Résultat net

Le résultat net consolidé en 2015 est en hausse de 18,7 millions d'euros par rapport à 2014 à 552,0 millions d'euros et résulte :

- d'une hausse de 39,2 millions d'euros du résultat opérationnel ; et
- d'une amélioration du résultat de change de 4,5 millions d'euros ;

compensées par

- une hausse de 5,4 millions d'euros des frais financiers nets ; et
- une hausse de 19,6 millions d'euros du montant de l'impôt sur le résultat.

## 5.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

Pour une description du capital de la Société, les investisseurs sont invités à se référer à la note 4.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

### 5.5.1 - Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014 :

(en millions d'euros)	Legrand Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2014
Flux de trésorerie des opérations courantes	796,2	726,4
Flux de trésorerie des opérations d'investissement *	(363,8)	(220,1)
Flux de trésorerie des opérations financières	(70,8)	(399,4)
Effet net des conversions sur la trésorerie	(1,7)	16,3
Variation nette de la trésorerie	359,9	123,2
	(133,4)	(125,3)

\* dont dépenses d'investissement et frais de développement capitalisés

Pour une analyse détaillée des flux de trésorerie, les lecteurs sont invités à se référer au tableau des flux de trésorerie consolidés figurant dans les états financiers consolidés de la Société.

#### 5.5.1.1 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES

Les flux de trésorerie des opérations courantes se soldent par une ressource de 796,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 726,4 millions d'euros au 31 décembre 2014. Cette hausse de 69,8 millions d'euros en 2015 est due à la baisse de 48,5 millions d'euros de la variation du besoin en fonds de roulement ainsi qu'à la hausse de 21,3 millions d'euros de la marge brute d'autofinancement (définie comme les flux de trésorerie des opérations courantes hors variation du besoin en fonds de roulement).

#### 5.5.1.2 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissement au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015 se sont élevés à 363,8 millions d'euros, contre 220,1 millions d'euros pendant l'exercice clos le 31 décembre 2014. Cette hausse est principalement due aux acquisitions de filiales et dans une moindre mesure à la hausse des investissements industriels.

Le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) ainsi que des acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales s'est élevé à 252,9 millions d'euros au cours de l'exercice 2015 (contre 129,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2014), dont 237,1 millions d'euros correspondant à des acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise, compris dans les flux de trésorerie

des opérations d'investissement et 15,8 millions d'euros correspondant aux acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales compris dans les flux de trésorerie des opérations financières.

Les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 133,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (dont 27,4 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés), contre 125,3 millions d'euros enregistrés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (dont 29,0 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés), soit une hausse de 6,5 %.

## 5.5.2 - Endettement

L'endettement brut total du Groupe (défini comme la somme des emprunts courants et non courants) s'élevait à 1 891,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 1 584,7 millions d'euros au 31 décembre 2014. La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 1 088,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 729,1 millions d'euros au 31 décembre 2014. La dette nette (défini 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) s'élevait à 802,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 855,6 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le ratio de l'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés est de 21 % au 31 décembre 2015 contre 24 % au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, l'endettement brut total comprenait :

- 1 400,0 millions d'euros au titre des emprunts obligataires émis en février 2010, mars 2011, avril 2012 et décembre 2015 ;

### 5.5.1.3 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Les flux de trésorerie des opérations financières se soldent par un besoin de 70,8 millions d'euros en 2015 contre 399,4 millions d'euros en 2014. Cette évolution des flux de trésorerie des opérations financières tient essentiellement à une hausse des nouveaux emprunts liée à l'émission d'une nouvelle obligation à 12 ans de 300 millions d'euros.

- 356,6 millions d'euros au titre des Obligations *Yankee* ;
- 134,5 millions d'euros au titre des autres dettes essentiellement des emprunts, des découverts bancaires et des dettes financières liées aux acquisitions, diminué des coûts d'émission de la dette.

L'échéancier de remboursement de la partie non courante de ces emprunts figure à la note 4.6.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

La trésorerie et équivalents de trésorerie (1 085,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 726,0 millions d'euros au 31 décembre 2014) correspondent essentiellement à des dépôts bancaires à très court terme. Dans ce cadre, le risque de contrepartie fait l'objet d'une surveillance particulière.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 4.6.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence pour une description des contrats de financement du Groupe.

## 5.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Ils prennent en compte la capitalisation d'un certain nombre de frais de développement conformément à la norme IAS 38.

En 2015, les investissements et les frais de développement capitalisés ont représenté 133,4 millions d'euros, soit 2,8 % du chiffre d'affaires consolidé contre 125,3 millions d'euros en 2014, soit également 2,8 % du chiffre d'affaires.

Les dépenses d'investissement sont largement consacrées aux produits nouveaux. Dans le même temps le Groupe poursuit de nombreuses initiatives industrielles visant à maîtriser ses capitaux employés.

01

02

03

04

05

06

05 07

08

09

T

A

## 5.7 - ENGAGEMENTS HORS BILAN

Le Groupe n'a contracté aucun engagement hors bilan qui a ou pourrait raisonnablement avoir un effet présent ou futur sur sa situation financière, ses revenus et dépenses, ses résultats, son résultat opérationnel, ses liquidités, ses dépenses d'investissement industriel ou ses réserves et qui pourrait

présenter un risque pour les investisseurs (Voir la note 5.3 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence). Il n'existe par ailleurs aucun engagement hors-bilan significatif donné en relation avec la croissance externe.

## 5.8 - RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS

Le tableau ci-dessous résume les obligations contractuelles, engagements commerciaux et principales échéances de paiement de la Société sur une base consolidée au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Échéancier de paiement par période				
	Total	À moins d'un an	Entre 1 et 3 ans	Entre 3 et 5 ans	Au-delà de 5 ans
Emprunts	1 878,8	66,4	739,0	15,8	1 057,6
Engagements de crédit-bail	12,3	1,5	2,9	3,0	4,9
Contrats de location simple	190,0	45,4	69,4	39,0	36,2
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>	<b>2 081,1</b>	<b>113,3</b>	<b>811,3</b>	<b>57,8</b>	<b>1 098,7</b>

## 5.9 - VARIATION DES TAUX DE CHANGE

Un grand nombre de filiales étrangères du Groupe opère dans des pays qui ne font pas partie de la zone euro. Environ 61 % du chiffre d'affaires en 2015 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 US de 2010 à 2015, exprimées en euro par rapport au dollar US.

Ces informations sont communiquées à titre indicatif et ne sont pas représentatives des taux de change utilisés par Legrand pour préparer ses états financiers consolidés :

<i>(en euro par dollar US)</i>	Taux de clôture	Taux moyen <sup>(1)</sup>	Plus haut	Plus bas
2010	0,75	0,76	0,84	0,69
2011	0,77	0,72	0,77	0,67
2012	0,76	0,78	0,83	0,74
2013	0,73	0,75	0,78	0,72
2014	0,82	0,75	0,82	0,72
2015	0,92	0,90	0,95	0,83

(1) Le taux moyen de l'euro est calculé sur la moyenne des données mensuelles pour la période annuelle concernée.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 5.1.2.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence pour une description de la gestion du risque de change.

## 5.10 - INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS

L'exposition aux risques financiers de Legrand concerne principalement les domaines suivants :

- risque de taux ;
- risque de change ;
- risque de matières premières ;
- risque de crédit ;
- risque de contrepartie ;
- risque de liquidité.

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé financier de nature spéculative en application de sa politique de ne pas s'engager

dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, les transactions portant sur des instruments financiers sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de la couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre est animée par la Direction financement et trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par sa hiérarchie : Direction financière et Direction générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers.

Une description détaillée de ces risques et de leur gestion par Legrand figure à la note 5.1.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

01

02

03

04

05

06

05 07

08

09

T

A

## 5.11 - RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS

Les règles comptables que la Société considère comme étant sensibles dans la préparation des comptes consolidés portent sur les éléments suivants :

- les immobilisations incorporelles ;
- la juste valeur des instruments financiers ;
- les paiements fondés sur des actions ;
- les avantages du personnel ;
- les impôts différés ; et

- l'utilisation de jugement et d'estimations.

Ces règles comprennent des estimations significatives faites par la Direction de la Société en utilisant l'information disponible au moment où de telles estimations sont faites. Une description des règles comptables significatives que la Société utilise dans la préparation de ses états financiers consolidés figure dans les notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence, et en particulier la note 1.2.3.

## 5.12 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS

Depuis 2014, les principales normes et interprétations publiées par l'IASB et non encore applicables de manière obligatoire ont concerné les normes suivantes :

- IFRS 9 – Instruments financiers ; et
- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients ; et

- IFRS 16 – Contrats de location.

Une description synthétique de ces publications et de leurs éventuelles conséquences sur les informations financières communiquées par le Groupe figure dans la note 1.2.1.3 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

## 5.13 - INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

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

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

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

## 5.14 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros sauf nombre d'actions,  
résultats par action et nombre de salariés)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 053,6	1 057,5	1 062,4	1 065,4	1 067,7
Nombre d'actions	263 388 995	264 374 875	265 590 517	266 357 615	266 930 602
<b>Résultats globaux</b>					
Chiffre d'affaires	4 250,1	4 466,7	4 460,4	4 499,1	4 809,9
Résultat avant impôt, amortissements et dépréciations	938,5	920,9	935,2	937,2	979,7
Impôt sur le résultat	(261,4)	(247,6)	(233,5)	(238,4)	(258,0)
Résultat net	479,3	507,0	533,3	533,3	552,0
Montant des dividendes versés	231,4	245,0	265,1	279,3	293,1
<b>Résultats par action <sup>(1)</sup></b>					
Résultat avant impôt, amortissements et dépréciations	3,573	3,496	3,530	3,527	3,678
Résultat net revenant à Legrand	1,822	1,920	2,002	2,001	2,067
Dividende versé par action ordinaire	0,88	0,93	1,00	1,05	1,10
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés en fin d'exercice	31 066	33 079	33 272	33 556	32 667
Charges de personnel	1 092,8	1 155,8	1 143,5	1 170,8	1 256,3

(1) Les résultats par action sont calculés sur la base du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, soit, 262 628 527 actions en 2011, 263 401 182 actions en 2012, 264 932 592 actions en 2013, 265 703 963 actions en 2014 et 266 375 725 actions en 2015.

## 5.15 - INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Les informations financières sélectionnées pour les exercices clos les 31 décembre 2015, 2014 et 2013 ont été établies sur la base des états financiers consolidés préparés conformément aux normes IFRS figurant au chapitre 8 du présent document de référence et certifiés par PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés.

Les lecteurs sont invités à lire les informations financières sélectionnées présentées ci-après avec les états financiers consolidés du Groupe, les notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence et toute autre information financière mentionnée dans une autre section du présent document de référence.

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

(1) 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) 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)	2015	2014	2013
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>552,0</b>	<b>533,3</b>	<b>533,3</b>
Impôt sur le résultat	258,0	238,4	233,5
(Gains) Pertes de change	(6,0)	(1,5)	1,8
Produits financiers	(11,0)	(8,6)	(6,9)
Charges financières	93,7	85,9	87,7
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>886,7</b>	<b>847,5</b>	<b>849,4</b>
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	97,4	94,5	101,5
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (y compris frais de développement capitalisés) et pertes de valeur des goodwill	72,3	71,0	66,9
<b>EBITDA</b>	<b>1 056,4</b>	<b>1 013,0</b>	<b>1 017,8</b>
Charges liées aux restructurations	28,0	21,7	29,3
<b>EBITDA récurrent</b>	<b>1 084,4</b>	<b>1 034,7</b>	<b>1 047,1</b>

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>552,0</b>	<b>533,3</b>	<b>533,3</b>
Impôt sur le résultat	258,0	238,4	233,5
(Gains) Pertes de change	(6,0)	(1,5)	1,8
Produits financiers	(11,0)	(8,6)	(6,9)
Charges financières	93,7	85,9	87,7
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>886,7</b>	<b>847,5</b>	<b>849,4</b>
Amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et frais/produits liés aux acquisitions	43,7	32,9	32,9
Perte de valeur des <i>goodwills</i>	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>930,4</b>	<b>880,4</b>	<b>882,3</b>
Charges liées aux restructurations	28,0	21,7	29,3
<b>Résultat opérationnel ajusté récurrent</b>	<b>958,4</b>	<b>902,1</b>	<b>911,6</b>

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation des dépenses de recherche et développement avec les frais de recherche et développement :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Frais de recherche et développement</b>	<b>(216,1)</b>	<b>(193,2)</b>	<b>(197,8)</b>
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	(5,3)	(6,5)	(4,9)
Dotation aux amortissements des frais de développement capitalisés	26,3	25,8	24,1
<b>Dépenses de recherche et développement avant frais de développement capitalisés</b>	<b>(195,1)</b>	<b>(173,9)</b>	<b>(178,6)</b>
Frais de développement capitalisés	(27,4)	(29,0)	(29,1)
<b>Dépenses de recherche et développement de l'exercice</b>	<b>(222,5)</b>	<b>(202,9)</b>	<b>(207,7)</b>

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>796,2</b>	<b>726,4</b>	<b>691,9</b>
Produit résultant des cessions d'actifs	3,2	6,3	4,3
Investissements	(106,0)	(96,3)	(103,9)
Frais de développement capitalisés	(27,4)	(29,0)	(29,1)
<b>Cash flow libre</b>	<b>666,0</b>	<b>607,4</b>	<b>563,2</b>
Hausse (Baisse) du besoin en fonds de roulement	(46,2)	2,3	27,9
(Hausse) Baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	(2,6)	(2,2)	(2,3)
<b>Cash flow libre normalisé</b>	<b>617,2</b>	<b>607,5</b>	<b>588,8</b>

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Emprunts courants	67,9	71,4	86,9
Emprunts non courants	1 823,2	1 513,3	1 486,6
Trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placements	(1 088,4)	(729,1)	(605,8)
<b>Dette financière nette</b>	<b>802,7</b>	<b>855,6</b>	<b>967,7</b>

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2015</b>	<b>2014 *</b>	<b>2013</b>
Capital social	1 067,7	1 065,4	1 062,4
Réserves	3 006,2	2 764,4	2 575,8
Réserves de conversion	(276,1)	(281,8)	(400,8)
<b>Capitaux propres revenant au Groupe</b>	<b>3 797,8</b>	<b>3 548,0</b>	<b>3 237,4</b>

\* Données au 31 décembre 2014 retraitées des éléments détaillés dans la note 1.2.1.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

# GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

# 06

<b>6.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>150</b>
6.1.1 - Conseil d'administration	150
6.1.2 - Administratrice Référente	163
6.1.3 - Comités spécialisés du Conseil d'administration	165
6.1.4 - Direction générale de la Société	172
6.1.5 - Contrats de services	174
<b>6.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>175</b>
6.2.1 - Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	175
6.2.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux	180
6.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société	188
6.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux	188
6.2.5 - Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires	189

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 6.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef tel que révisé en novembre 2015 (le « **Code de Gouvernement d'Entreprise** »). Le Code de Gouvernement d'Entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : [www.medef.com](http://www.medef.com).

Le Code de Gouvernement d'Entreprise prévoyant le principe « appliquer ou expliquer », la recommandation à laquelle la Société ne se conforme pas strictement est présentée et expliquée sous format synthétique dans le tableau ci-dessous :

### Recommandation du Code de Gouvernement d'Entreprise à laquelle la Société ne se conforme pas strictement

#### Obligation d'achat d'une quantité définie d'actions

Le Code de Gouvernement d'Entreprise recommande de conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées

#### Explication

Le Président Directeur Général a déjà substantiellement investi dans le capital de la Société (0,85 % au 31 décembre 2015) et est soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions (incluant les options et actions de performance)

### 6.1.1 - Conseil d'administration

#### 6.1.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

##### Principes applicables

Les statuts actuels de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration définissent les principes suivants :

- **Nombre d'administrateurs** : Le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et, au plus, du nombre maximum de membres autorisé par les dispositions légales et réglementaires applicables (sous réserve de l'exception prévue par la loi en cas de fusion) ;
- **Durée des fonctions des administrateurs** : La durée du mandat d'administrateur est de quatre ans. Elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de l'administrateur. Les administrateurs sont toujours rééligibles ;
- **Détention d'actions Legrand** : Sous réserve des exceptions légales, chaque administrateur doit être propriétaire de cinquante 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 acquiert progressivement, au cours de son mandat, un nombre d'actions équivalent à une année du montant de ses jetons de présence (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de Bourse du précédent exercice clos) ;

- **Âge limite des administrateurs** : Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée administrateur si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre de membres du Conseil d'administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé l'âge de 70 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte ;
- **Présidence du Conseil d'administration** : Le Président est nommé par le Conseil d'administration, parmi ses membres. Il doit être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de

moins de 65 ans. Lorsque le Président atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte. Le Président est rééligible. Sa rémunération est fixée par le Conseil d'administration ;

- **Vice-Présidence du Conseil d'administration** : Un Vice-Président peut être désigné, le cas échéant, par le Conseil d'administration. Il est alors chargé de suppléer le Président en cas d'empêchement de ce dernier. Le Vice-Président est soumis à la même limite d'âge que le Président ;
- **Administrateur référent** : Un administrateur référent peut être désigné par le Conseil d'administration. Sa nomination est obligatoire si les fonctions de Président et de Directeur

Général sont exercées par la même personne. Parmi ses attributions, il peut, le cas échéant, convoquer directement le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil. Le lecteur est invité à se référer au chapitre 6.1.2 « Administratrice Référente » pour connaître le détail de l'ensemble des missions et moyens de l'Administratrice Référente ;

- **Cooptation** : Lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à couvrir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

### Composition actuelle du Conseil d'administration

Nom	Fonction principale	Fonction au sein du Conseil de Legrand	Nationalité	Age	Sexe	Indépendance	Autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures <sup>(1)</sup>	Participation à un Comité			Date de la première nomination	Échéance du mandat	Années de présence au Conseil <sup>(2)</sup>	
								Audit	Nominations Gouvernance	Rémunérations				Stratégie RSE
Gilles Schnepf	Président Directeur Général de Legrand	Président Directeur Général	Française	57	M		1				✓	10/12/2002	Assemblée Générale 2018	13
François Grappotte	Administrateur de sociétés	Président d'honneur	Française	79	M		0					10/12/2002	Assemblée Générale 2018	13
Angeles Garcia-Poveda	CO-Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart en France	Administratrice Référente	Espagnole	45	F	✓	0	Présidente	Présidente	✓	✓	25/05/2012	Assemblée Générale 2016	4
Olivier Bazil	Administrateur de sociétés	Administrateur	Française	69	M		2	✓		✓	✓	10/12/2002	Assemblée Générale 2018	13
Christel Bories	Administratrice de sociétés	Administratrice	Française	51	F	✓	1	✓		✓	✓	25/05/2012	Assemblée Générale 2016	4
Gérard Lamarche <sup>(3)</sup>	Administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert	Administrateur	Belge	54	M	✓	4	✓		✓		06/04/2006	Assemblée Générale 2016	10
Thierry de La Tour d'Artaise	Président Directeur Général du groupe SEB	Administrateur	Française	61	M	✓	1	✓		✓		06/04/2006	Assemblée Générale 2016	10
Dongsheng Li	Président Directeur Général et fondateur de TCL Corporation	Administrateur	Chinoise	58	M	✓	2					26/07/2012	Assemblée Générale 2018	3
Annalisa Loustau Elia	Directrice marketing et membre du Comité exécutif du Groupe Printemps	Administratrice	Italienne	50	F	✓	0			✓		24/05/2013	Assemblée Générale 2017	3
Éliane Rouyer-Chevalier	Administratrice de sociétés	Administratrice	Française	63	F	✓	0	Présidente		✓		26/05/2011	Assemblée Générale 2019	5

(1) Le mandat exercé au sein de la Société n'est pas pris en compte dans le calcul.

(2) À la date de la prochaine Assemblée Générale, soit le 27 mai 2016.

(3) Administrateur ayant indiqué ne pas souhaiter renouveler son mandat.

À la date d'enregistrement du document de référence de la Société, le Conseil d'administration est composé de dix membres dont le Président Directeur Général, le Président d'honneur et l'Administratrice Référente. Les biographies des administrateurs de la Société figurent aux pages 306-312 du document de référence de la Société.

Par ailleurs, au jour de la publication du présent document de référence et conformément aux termes d'un accord avec les organisations syndicales, quatre représentants du Comité Central d'Entreprise assistent également aux réunions du Conseil d'administration de la Société, avec voix consultative.

La Société ayant moins de 50 salariés et n'étant pas pourvue d'un Comité d'Entreprise, elle ne satisfaisait pas à l'ensemble des critères de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction antérieure à la loi n° 2015-994 du 17 août 2015. Par conséquent, aucun administrateur représentant les salariés ne siège au Conseil d'administration de la Société. En revanche, et

conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction antérieure à la loi n° 2015-994 du 17 août 2015, il a été procédé à la désignation d'un administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de Legrand France, filiale de la Société, par le Comité Central d'Entreprise réuni le 16 octobre 2014, cette filiale remplissant alors les critères dudit article. Le mandat de l'administrateur représentant les salariés prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de Legrand France appelée, en 2018, à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. À compter de cette date, la Société entrera dans le champ d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction actuelle qui requiert la présence d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration (le nombre d'administrateurs représentant les salariés étant déterminé, conformément aux règles légales, en fonction de la taille du Conseil d'administration).

Depuis 2011, un échelonnement des mandats a été progressivement mis en place au sein du Conseil d'administration de la Société, tel que reflété dans le tableau suivant :

	Assemblée Générale 2016	Assemblée Générale 2017	Assemblée Générale 2018	Assemblée Générale 2019
<b>Nombre de mandats venant à échéance</b>	4	1	4	1

### Absence de condamnation et de conflits d'intérêts

À la date d'enregistrement du présent document de référence et à la connaissance de la Société, aucun administrateur de la Société :

- n'a un lien familial avec un autre administrateur de la Société ;
- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation au cours des cinq dernières années ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration a adopté et intégré dans son règlement intérieur une Charte des administrateurs qui énonce les droits et obligations des administrateurs et à laquelle tout administrateur est tenu.

Conformément aux stipulations de la Charte des administrateurs, les administrateurs s'engagent à (i) porter à la connaissance de l'administrateur référent et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts, même potentiel, à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante et (ii) à ne pas s'engager, à titre personnel, dans des entreprises

concurrentes 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 prévoit que l'administrateur référent de la Société est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts. L'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel et il doit en faire part au Conseil d'administration, de même qu'il est tenu de lui faire part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même.

Aucun conflit d'intérêts, même potentiel, n'a été porté à la connaissance de l'Administratrice Référente ou du Conseil d'administration. À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts.

En outre, le Président Directeur Général de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et de la gouvernance de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

### Administrateurs indépendants

#### Définition et critères de l'administrateur indépendant

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la Direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté

de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la Direction, la Société ou le Groupe.

À cet égard, le règlement intérieur du Conseil d'administration établit des critères d'indépendance, ajoutant à ceux du Code de Gouvernement d'Entreprise un critère supplémentaire propre à la Société. Ainsi, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration, un administrateur indépendant ne doit pas :

- être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société ou du Groupe, ni salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant le contrôle seul ou de concert, de la Société, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe doit être débattue par le Conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le document de référence ;

- avoir un lien familial proche avec un dirigeant de la Société ou du Groupe ;
- avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- avoir été dirigeant de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Bien qu'étant un dirigeant, le Président du Conseil peut être considéré comme indépendant si la Société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus.

Les administrateurs représentant des actionnaires significatifs, directs ou indirects, de la Société, peuvent être considérés comme indépendants lorsque ces actionnaires ne contrôlent pas la Société, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Cependant, dès lors qu'un administrateur représente un actionnaire de la Société, détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, le Conseil d'administration doit, sur rapport du Comité des nominations

et de la gouvernance, s'interroger systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

### Procédure de qualification des administrateurs indépendants

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société, la qualification d'administrateur indépendant est analysée chaque année par le Comité des nominations et de la gouvernance qui établit un rapport à ce sujet au regard des critères d'indépendance définis précédemment. Sur la base de ce rapport, la situation de chaque administrateur est ensuite examinée par le Conseil d'administration. Les conclusions de l'examen du Conseil d'administration sont présentées aux actionnaires, dans le rapport annuel.

### **Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant le critère des relations d'affaires entre la Société et ses administrateurs**

À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des administrateurs, le Comité des nominations et de la gouvernance puis le Conseil d'administration, lors de leurs réunions du 28 janvier et du 17 mars 2016, ont analysé les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe d'une part et chaque administrateur ou les entreprises auxquelles ils sont associés (en tant que client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement) d'autre part.

Afin de préparer l'évaluation, le Comité des nominations et de la gouvernance avait adressé aux administrateurs un questionnaire d'indépendance. Le Comité a ensuite procédé à l'analyse de la situation de chaque administrateur au regard des réponses communiquées, avec les objectifs suivants :

- déterminer l'existence d'une relation d'affaires ; puis le cas échéant ;
- évaluer la nature significative ou non de cette relation, par l'application de critères qualitatifs (contexte, historique et organisation de la relation, pouvoirs respectifs des parties) ainsi que de critères quantitatifs (matérialité de la relation pour les parties).

Les examens auxquels il a été procédé ont révélé qu'aucun des administrateurs n'entretenait de relations d'affaires avec Legrand, à l'exception de Monsieur Dongsheng Li.

Concernant ce dernier, il existe pour des raisons historiques une relation d'affaires entre Legrand et le groupe TCL dont Monsieur Dongsheng Li est le dirigeant. En effet, en 2005 et en 2008, Legrand a fait l'acquisition en Chine de deux sociétés du groupe TCL. Dans ce cadre, il a été conclu un contrat de licence de marques entre les deux sociétés chinoises et TCL.

Ce contrat ayant été conclu pour une durée déterminée, il en résulte qu'il ne peut y être mis fin avant terme qu'avec l'accord de l'ensemble des parties ou qu'en cas d'occurrence d'événements spécifiques, prédéfinis dans le contrat. À l'exception de ces

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

hypothèses précises, aucune partie au contrat ne peut décider, unilatéralement, d'y mettre fin prématurément.

Les enjeux financiers du contrat ne sont pas significatifs, que ce soit pour Legrand ou pour le groupe TCL. Ainsi, en 2015, les redevances de marques ont porté sur environ 1/2 pour mille du chiffre d'affaires des deux groupes.

Par ailleurs, le Comité des nominations et de la gouvernance a pris note du fait que Monsieur Dongsheng Li est devenu administrateur de la Société le 26 juillet 2012, soit plusieurs années après la conclusion du contrat de licence de marques.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a par conséquent qualifié de « non-significative » la relation d'affaires entre Legrand et Monsieur Dongsheng Li, tant d'un point de vue quantitatif, compte tenu des faibles enjeux financiers du contrat que d'un point de vue qualitatif eu égard à la nature de la relation unissant Legrand et TCL, telle que présentée ci-dessus. Le Conseil d'administration a par la suite approuvé la conclusion du Comité des nominations et de la gouvernance.

### Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant les autres critères d'indépendance

Après avoir examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance rappelés précédemment, le Conseil d'administration du 17 mars 2016, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a renouvelé son évaluation selon laquelle Mesdames Christel Bories, Angeles Garcia-Poveda, Annalisa Loustau Elia et Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Messieurs Gérard Lamarche, Thierry de La Tour d'Artaise et Dongsheng Li pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants :

Critères examinés	Administrateurs non indépendants			Administrateurs indépendants						
	Gilles Schnepf	Olivier Bazil	François Grappotte	Christel Bories	Angeles Garcia-Poveda	Gérard Lamarche	Thierry de La Tour d'Artaise	Dongsheng Li	Annalisa Loustau Elia	Éliane Rouyer-Chevalier
Absence de statut de salarié ou de mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de lien familial proche avec un dirigeant	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relation de commissariat aux comptes au cours des 5 années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de statut d'administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de perception d'une rémunération supplémentaire importante en dehors de jetons de présence	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ : représente un critère d'indépendance satisfait.

X : représente un critère d'indépendance non satisfait.

La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élève ainsi à 70 % et est supérieure au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise pour les sociétés non contrôlées.

En ce qui concerne les comités spécialisés du Conseil :

- le Comité d'audit est composé de trois membres, tous indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants. Cette composition est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit au moins de deux tiers ;
- le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de trois membres dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de 2/3 d'administrateurs indépendants. Cette composition est en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les administrateurs indépendants soient majoritaires au sein du Comité ;

- le Comité des rémunérations est composé de trois membres tous indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants. Cette composition est en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les administrateurs indépendants soient majoritaires au sein du Comité ;

- le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de quatre membres dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de 50 % d'administrateurs indépendants.

## Évolution dans la composition du Conseil d'administration

### Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2015

Au cours de l'exercice 2015, les évolutions dans la composition du Conseil d'administration ont été les suivantes :

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
29/05/2015	Néant	Néant	Éliane Rouyer-Chevalier

Madame Éliane Rouyer-Chevalier est administratrice de la Société depuis 2011. Elle dispose d'une compétence pointue en matière de communication financière et de responsabilité sociétale, ainsi que de qualifications financières et comptables. Elle est également Présidente du Comité d'audit. Pour ces raisons, le Conseil d'administration avait souhaité proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 29 mai 2015 de renouveler le mandat de Madame Éliane Rouyer-Chevalier, pour une durée de quatre ans. Les actionnaires se sont prononcés en faveur de ce renouvellement.

### Mandats d'administrateurs arrivant à échéance en 2016

Les mandats d'administrateurs de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda ainsi que de Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de La Tour d'Artaise arrivent à échéance en 2016. Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda et Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise ont souhaité se porter candidats à leur propre succession.

Madame Christel Bories, administratrice de la Société depuis 2012, est également 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 des directions générales de groupes industriels et de son expertise en matière de stratégie.

Madame Angeles Garcia-Poveda, également administratrice de la Société depuis 2012, est Administratrice Référente, Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance, Présidente du Comité des rémunérations ainsi que membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale. Les travaux de ces différentes instances sont enrichis des apports de Madame Angeles Garcia-Poveda, qui dispose de compétences tant en matière de rémunération/gouvernance qu'en matière de questions stratégiques.

Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, administrateur de la Société depuis 2006, est également membre du Comité des nominations et de la gouvernance. De par son ancienneté au Conseil d'administration, Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise connaît la Société, son secteur d'activité et ses problématiques. Siégeant ou ayant siégé dans un certain nombre de Conseils d'administration de grands groupes, et étant lui-même dirigeant d'un grand groupe industriel, il permet au Conseil d'administration et au Comité des nominations et de la gouvernance de bénéficier de cette expérience.

Il résulte de ce qui précède que le Conseil d'administration a souhaité proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 27 mai 2016 de renouveler le mandat de ces trois administrateurs, pour une durée de quatre ans (le lecteur est également invité à se référer à la présentation de l'ordre du jour et des projets de résolutions figurant en annexe 4 du document de référence de la Société).

Monsieur Gérard Lamarche, administrateur de la Société depuis 2006, n'a quant à lui pas souhaité se porter candidat à sa propre succession et en a informé le Président Directeur Général et l'Administratrice Référente, également Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance. Le Comité des nominations et de la gouvernance a ainsi mandaté un cabinet de recrutement externe afin de rechercher un nouvel administrateur dont la candidature pourrait être présentée à l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 27 mai 2016. Au cours de cette recherche, différents profils et candidats ont été examinés et reçus par les membres du Comité des nominations et de la gouvernance, qui a tenu le Conseil d'administration informé de l'avancement de ses travaux, notamment au cours de la réunion du 10 février 2016. À l'issue de ce processus, le Conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

Comité des nominations et de la gouvernance, la candidature de Madame Isabelle Boccon-Gibod lors de la réunion qui s'est tenue le 17 mars 2016.

Après avoir examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance rappelés précédemment, le Comité des nominations et de la gouvernance a qualifié Madame Isabelle Boccon-Gibod d'indépendante ; cette dernière n'entretenant par ailleurs aucune relation d'affaires avec Legrand.

### Diversité dans la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge annuellement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités spécialisés. Son objectif permanent est d'améliorer la représentation des femmes et des hommes, l'internationalisation, la diversité des compétences et l'indépendance de ses membres, afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 27 mai 2016 de la nomination de Madame Isabelle Boccon-Gibod en qualité d'administratrice de la Société, il conviendra de noter parmi les dix membres composant le Conseil d'administration, la présence de :

- **cinq femmes**, soit une proportion de 50 %, supérieure aux dispositions du Code de commerce (40 % à compter de 2017) et aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise (40 % à compter de 2016) ;
- **quatre nationalités différentes**, avec un administrateur chinois, une administratrice espagnole, une administratrice italienne et sept administrateurs français ; et
- **sept administrateurs indépendants**, soit un ratio de 70 %, supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise.

Concernant la représentation des femmes et des hommes, le Conseil d'administration a constaté que la proportion de femmes en son sein était passée de 25 % au 31 décembre 2012 à 40 % au 24 mai 2013, pour atteindre 50 % à l'issue du vote de l'Assemblée Générale du 27 mai 2016 dans l'hypothèse d'un vote favorable à la nomination de Madame Isabelle Boccon-Gibod en qualité d'administratrice de la Société. Le Conseil d'administration apprécie en outre le travail d'ouverture conséquent effectué ces dernières années, concernant son internationalisation.

Au titre de l'année 2015, le Conseil d'administration a estimé que les compétences des administrateurs étaient variées et complémentaires, certains administrateurs disposant de compétences stratégiques, de directions générales de groupes industriels, et d'autres, de compétences financières ou de compétences plus spécifiques (communication financière, gestion des talents, *marketing*, responsabilité sociétale). En outre, la

participation au Conseil d'administration de membres (anciens ou actuels) de la Direction générale de Legrand a garanti au Conseil une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement.

À cet égard, le Conseil d'administration a noté que sa composition avait été mise à l'honneur dans le cadre des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise organisés par l'AGEFI :

- le 24 septembre 2014, à l'occasion de la onzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, Legrand s'est vu décerner le Trophée Gouvernance d'Argent pour la Composition du Conseil d'administration. Ce prix a récompensé différents critères du Conseil d'administration de Legrand tels que le pourcentage de femmes, le pourcentage de membres de nationalité étrangère, une information détaillée sur les membres du Conseil, la durée de leur mandat et leur indépendance. À noter qu'à cette occasion, Legrand s'est également vu décerner le Grand Prix du Gouvernement d'entreprise 2014 et le Trophée Gouvernance d'Or de la Dynamique de Gouvernance ;
- le 16 septembre 2015, à l'occasion de la douzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, avec l'attribution d'un nouveau prix pour la Composition du Conseil de Legrand.

À la suite du non renouvellement du mandat de Monsieur Gérard Lamarche, il a été souhaité enrichir la composition du Conseil par la sélection d'un profil orienté sur le monde industriel, disposant de compétences financières reconnues et ayant une bonne connaissance de la culture anglo-saxonne. Dans ce cadre, comme précédemment mentionné, le Conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, la candidature de Madame Isabelle Boccon-Gibod, qui sera soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 27 mai 2016.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le Conseil d'administration a considéré que sa composition était satisfaisante en 2015 au regard des critères de diversité examinés et à l'issue du processus de remplacement de Monsieur Gérard Lamarche. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toutes pistes d'amélioration qui pourraient sembler utiles au développement de l'entreprise et à son dynamisme.

Sur ces bases et dans le cadre de l'échéance prochaine des mandats d'administrateurs de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda ainsi que de Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de La Tour d'Artaise, le Conseil d'administration a choisi :

- d'apporter son soutien au renouvellement des mandats des administrateurs qui se sont portés candidats à leur propre succession, pour les raisons évoquées dans le paragraphe précédent intitulé « *Évolution dans la composition du Conseil d'administration* » ;
- de soutenir la candidature de Madame Isabelle Boccon-Gibod eu égard aux motifs précédemment évoqués.

### 6.1.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté, conformément aux statuts, d'un règlement intérieur ayant notamment pour objectif de fixer, dans le cadre des dispositions légales, réglementaires et statutaires en vigueur, le détail de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités créés en son sein, ainsi que les droits et obligations des administrateurs. Le règlement intérieur du Conseil d'administration, qui intègre une Charte des administrateurs, est régulièrement mis à jour et peut être consulté sur le site Internet de la Société : [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

Les principales règles d'organisation et de fonctionnement des organes d'administration et de Direction de la Société fixées par le règlement intérieur et les statuts de la Société sont décrites ci-après.

#### Missions et attributions du Conseil d'administration et de son Président

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration se prononce sur le mode de Direction de la Société.

Le Conseil d'administration est compétent pour habiliter le Président à conférer des sûretés particulières assortissant l'émission d'obligations.

Le Conseil d'administration peut décider de la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité, sans préjudice des compétences propres du Conseil qui ne peuvent jamais leur être déléguées.

Sa stratégie et son action s'inscrivent dans le cadre du développement durable de l'entreprise.

À ce titre, le Conseil a notamment pour mission :

- d'examiner et d'approuver l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre effective par la Direction générale ;
- pour les opérations visées ci-dessous, de les proposer aux actionnaires lorsque ces opérations ressortent de la compétence de l'Assemblée Générale, ou d'autoriser préalablement le Directeur Général (ou le Président, selon le cas) à procéder à leur conclusion et à leur mise en œuvre lorsque ces opérations relèvent de la compétence de la Direction générale :
  - mise en œuvre de toute délégation de pouvoir ou de compétence relative à l'émission ou au rachat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,

- souscription ou conclusion d'emprunts, obligataires ou non, ou le remboursement volontaire anticipé de tous prêts, avances ou crédits d'un montant supérieur à 100 millions d'euros,
- création de *joint-venture(s)* ou toute acquisition d'activité(s) au-delà de 100 millions d'euros, l'acquisition de toutes participations ou activités ou la conclusion de tout contrat de *joint-venture*, dès lors que l'opération porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
- vente ou transfert d'activité(s) ou d'actif(s) au-delà de 100 millions d'euros, la cession de toutes participations ou activités portant sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
- budget annuel (en ce compris les investissements),
- choix ou changement ou révocation des Commissaires aux comptes ou de l'un d'entre eux,
- opération ou projet de fusion concernant la Société ou plus généralement toute opération emportant transfert ou cession de la totalité ou de la quasi-totalité des actifs de celle-ci,
- toute opération entraînant une augmentation ou une réduction du capital social de la Société, en ce compris, le cas échéant, par le biais de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital en titres convertibles, échangeables ou remboursables en actions ou d'actions de préférence (à l'exception des attributions d'actions gratuites ou d'options de souscription d'actions dans le cadre de l'activité normale de la Société),
- toute création de droits de vote double, ou toute modification des droits de vote attachés aux actions de la Société,
- modification de la gouvernance d'entreprise, en ce compris toute modification des règles de gouvernement d'entreprise en vigueur au sein de la Société, y compris, notamment, toute modification des règles de composition ou de fonctionnement du Conseil d'administration, et plus généralement toute modification du règlement intérieur,
- proposition de nomination de tout nouveau membre du Conseil d'administration,
- toute nouvelle admission aux négociations des titres de la Société sur un autre marché réglementé autre que le marché Eurolist d'Euronext ou de tout instrument financier émis par la Société,
- dépôt de bilan, désignation d'un mandataire *ad hoc*, liquidation, etc., toute dissolution volontaire ou mise en liquidation amiable de la Société, et toute décision ayant pour conséquence la mise en œuvre d'une procédure collective ou la nomination d'un mandataire *ad hoc* à l'encontre de celle-ci,
- toute proposition de décision emportant modification des statuts de la Société,

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

- en cas de litige, la conclusion de tous traités ou transactions, ou l'acceptation de tous compromis, dès lors que les montants en jeu dépassent 100 millions d'euros,
- octroi de toute sûreté portant sur les biens sociaux, dès lors que l'obligation garantie ou l'actif donné en garantie porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
- de façon générale, toute opération significative d'un montant supérieur à 100 millions d'euros se situant hors de la stratégie annoncée de Legrand ;
- d'examiner et d'approuver le compte rendu d'activité du Conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;
- d'examiner et d'approuver, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport annuel et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- de procéder à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et proposer des renouvellements d'administrateurs à l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- de fixer, sur proposition du Comité des rémunérations, la rémunération des dirigeants et de répartir les jetons de présence ;
- de délibérer sur les projets de plans d'options et d'actions gratuites et toutes autres formes de rémunérations en actions ou de rémunérations indexées ou liées à des actions ;
- de veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes ;
- d'approuver le rapport de gestion ainsi que les chapitres du rapport annuel traitant du gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération ;
- de se saisir de toutes questions intéressant la bonne marche de la Société ou du Groupe.

Le Conseil d'administration est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

En ce qui concerne le Président du Conseil d'administration, il est en charge d'organiser et de diriger les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

### Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum cinq fois par an.

Les membres du Conseil d'administration sont convoqués aux séances du Conseil par le Président du Conseil d'administration, ou en cas d'empêchement par le Vice-Président, le cas échéant.

L'administrateur référent, le cas échéant, peut également (i) demander au Président de convoquer le Conseil d'administration ou, (ii) convoquer directement le Conseil d'administration sur un

ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil.

En outre, le Directeur Général peut demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. Lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé.

Le Président est lié par les demandes qui lui sont faites au titre des paragraphes précédents.

Sous réserve de ce qui est exposé ci-dessus, l'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé, en cas de nécessité, qu'au moment de la réunion.

Les convocations sont faites par tout moyen même verbalement au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation, en France ou à l'étranger. Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société précise que les convocations, qui peuvent être transmises par le secrétaire du Conseil d'administration, sont faites par lettre, télex, télégramme, télécopie, courrier électronique ou verbalement.

Si les convocations le prévoient, les réunions du Conseil d'administration pourront être tenues par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, dès lors que ces moyens transmettent au moins la voix des participants et satisfont à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations. Les administrateurs participant aux séances par de tels moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Lorsqu'un ou plusieurs administrateurs font savoir au Président du Conseil d'administration qu'ils ne peuvent assister aux réunions du Conseil d'administration, le Président s'efforce d'organiser la tenue de la réunion par les moyens visés des paragraphes précédents.

La tenue des réunions du Conseil d'administration par lesdits moyens n'est pas applicable pour l'adoption des décisions pour lesquelles la loi exclut cette possibilité.

Le Président s'efforce de respecter un délai de cinq jours entre les convocations et les séances du Conseil d'administration. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil d'administration de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. Le Conseil d'administration peut nommer un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires et de ses membres.

### Registre de présence

Il est tenu au siège social un registre de présence qui mentionne le nom des membres du Conseil d'administration présents physiquement ou par moyens de télécommunication ou de télétransmission, représentés, excusés ou absents. Les procurations données par lettre, télécopie, télex, télégramme ou par courrier électronique sont annexées au registre de présence.

### Procès-verbaux de chaque séance

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis, signés et conservés conformément aux dispositions réglementaires.

Le procès-verbal de chaque séance indique :

- le nom des administrateurs présents, physiquement ou par moyens de télécommunication ou de télétransmission, représentés, excusés ou absents ;
- le cas échéant, la survenance d'un incident technique relatif à une visioconférence ou une conférence téléphonique lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance ;
- le nom des autres personnes ayant assisté à tout ou partie de la réunion ;
- le compte rendu des débats et des délibérations du Conseil d'administration ;
- le cas échéant, les questions soulevées et les réserves émises par les membres participants.

Les convocations et procès-verbaux des séances du Conseil d'administration sont traduits en langue anglaise.

### Évaluation du Conseil d'administration

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci (voir paragraphe 6.1.1.3).

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

### Informations des administrateurs

Afin de mener à bien les missions qui leur sont confiées, le Président du Conseil d'administration veille à communiquer aux administrateurs, au moins cinq jours avant la réunion, les documents et informations nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour.

Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles pour la préparation d'une réunion, sous réserve d'en faire la demande dans des délais raisonnables.

Lorsque le respect de la confidentialité l'exige, et notamment lorsque des informations financières sensibles sont en jeu, le dossier peut faire l'objet d'une communication en séance.

Entre les réunions, les administrateurs reçoivent toutes informations utiles sur les événements ou les opérations significatifs pour la Société.

Les administrateurs peuvent rencontrer les principaux cadres dirigeants, y compris hors la présence du dirigeant mandataire social. Dans ce dernier cas, celui-ci doit en avoir été informé au préalable.

### Formation des administrateurs

Chaque administrateur peut bénéficier, à sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de l'entreprise, son activité et ses métiers.

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs et leur prise de fonctions, un parcours d'intégration a été mis en place. Ce parcours d'intégration comporte des visites de sites ainsi que des rencontres et échanges avec différents cadres du Groupe.

Pour prendre l'exemple relatif à la dernière nomination intervenue au sein du Conseil d'administration, des visites, présentations et rencontres avaient été organisées à la suite de la nomination de Madame Annalisa Loustau Elia en qualité d'administratrice par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2013, afin de permettre à Madame Annalisa Loustau Elia d'appréhender au mieux ses fonctions au sein du Conseil d'administration. Dans le cadre de ce parcours d'intégration, Madame Annalisa Loustau Elia avait notamment visité le Centre de formation clients Innoval à Limoges ainsi que l'Appartement *My Home* et la Maison de l'Autonomie et du Bien-être, qui mettent en scène les technologies commercialisées par Legrand en matière de systèmes résidentiels. Divers sites de production et laboratoires produits lui avaient également été présentés et différents entretiens avaient été organisés avec des cadres dirigeants et cadres opérationnels de Legrand.

Par ailleurs, les membres du Comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination et à leur demande, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de la Société.

Il est également prévu dans le règlement intérieur du Conseil d'administration que, en cas de nomination, les administrateurs représentant les salariés ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

### Déontologie des administrateurs

Conformément à la Charte des administrateurs, tout administrateur de la Société doit s'assurer, avant d'accepter ses fonctions, qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières mises à sa charge, telles que résultant notamment des textes légaux ou réglementaires, des statuts, du règlement intérieur et de la charte, ainsi que de tout autre texte à valeur contraignante :

- l'administrateur doit être compétent, actif et impliqué ;
- l'administrateur veille à agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il s'engage à défendre et à promouvoir les valeurs de la Société ;
- l'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

À ce titre, l'administrateur s'engage :

- à ne pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères ; étant précisé que les dirigeants ne doivent

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

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 dans les filiales et participations, détenues seul 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 doivent quant à eux recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée,
- à être assidu et participer, lorsque cela est possible, à toutes les réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, des comités auxquels il appartient ;
- dans un souci de transparence, le rapport annuel rend compte de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités ;
- l'administrateur veille à assister aux assemblées générales des actionnaires ;
- la Société recommande à chaque administrateur de faire progressivement, au cours de leur mandat, l'acquisition d'un nombre d'actions équivalent à une année de sa part de jetons de présence, qu'il doit détenir à titre personnel (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de Bourse du précédent exercice clos) ; étant précisé que le nombre minimum d'actions qu'il doit détenir à titre personnel et conserver tout au long de son mandat est de 500 actions ;
- l'administrateur est tenu à un devoir de loyauté et de diligence. À ce titre, l'administrateur s'engage :
  - à porter à la connaissance de l'administrateur référent et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts même potentiel, et à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante,
  - à ne pas s'engager à titre personnel dans des entreprises concurrençant la Société et son Groupe, sans en informer le Conseil d'administration et avoir recueilli son approbation ;
- l'administrateur est tenu d'un devoir de confidentialité concernant toutes les informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions ;
- l'administrateur doit s'assurer qu'il reçoit, en temps utile, tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il lui appartient de solliciter du Président la communication de tous les documents qu'il juge indispensables à son information ;
- tout administrateur qui estime que l'information fournie préalablement n'a pas été suffisante, peut demander au Président du Conseil ou au Conseil de surseoir à statuer ;

- l'administrateur doit posséder la connaissance la plus étendue des spécificités de la Société, de ses métiers et de son secteur d'activité ;
- l'administrateur respecte les dispositions de la Charte de déontologie boursière de la Société.

### Charte de déontologie boursière

Le Groupe s'est doté en 2006 d'une Charte de déontologie boursière, disponible sur le site Internet de la Société [www.legrand.com](http://www.legrand.com), qui a fait l'objet d'une révision (i) au cours du premier semestre 2011 afin de prendre en compte la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées et (ii) au cours du second semestre 2012 afin de préciser le fait que le Directeur Financier du Groupe a été désigné responsable de la fonction déontologique, chargé de veiller aux dispositions de la Charte de déontologie.

Cette charte, adoptée par le Conseil d'administration du 2 juin 2006, concerne les mandataires sociaux, les cadres informés, les personnes assimilées et les initiés occasionnels et vise à encadrer les interventions sur les titres de la Société.

Conformément à cette charte, les mandataires sociaux et les personnes assimilées ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées sont tenus de déclarer à l'Autorité des marchés financiers les transactions sur les titres Legrand qu'ils ont réalisées, dans un délai de 5 jours de Bourse suivant la réalisation de la transaction.

De plus, les dirigeants et les personnes ayant accès à des informations privilégiées sont tenus de s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, une quelconque transaction sur les titres Legrand (i) au minimum pendant les 30 jours précédant la publication des comptes annuels, semestriels et trimestriels, et pendant les 2 jours de Bourse suivant la date de publication de ces comptes, et (ii) lorsqu'ils en ont connaissance, pendant la période comprise entre la date de convocation du Conseil d'administration appelé à statuer sur un projet constituant une information privilégiée, et la date à laquelle une communication publique officielle est faite sur ce projet par Legrand.

Les mandataires sociaux, les cadres informés ainsi que les personnes assimilées peuvent demander l'avis du Directeur Financier avant de réaliser une transaction sur les titres de la Société. Il est précisé que cet avis est consultatif, la décision d'intervenir ou non sur les titres étant de la seule responsabilité de la personne concernée.

### 6.1.1.3 TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2015

En 2015, le Conseil d'administration s'est réuni 6 fois. La participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été satisfaisante ; le taux de présence pour l'année 2015 étant supérieur à 87 %.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que, dans certains domaines, ses délibérations soient préparées par les comités spécialisés, ce qui permet au Conseil d'exercer sa mission dans les meilleures conditions. Les travaux de ces différents comités font l'objet d'un compte rendu détaillé en séance du Conseil d'administration.

Le taux de participation aux réunions des différents comités spécialisés est en moyenne de plus de 94 % pour l'année 2015. Les informations concernant ces comités spécialisés figurent au paragraphe 6.1.3 du document référence de la Société.

### Sujets traités par le Conseil d'administration en 2015

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 2014 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2015, des comptes semestriels consolidés et du rapport semestriel d'activité au 30 juin 2015, et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2015,
- 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 2015,
- approbation du budget 2015 ;

#### ■ gouvernance :

- compte rendu des travaux de l'Administratrice Référente,
- compte rendu des travaux du Comité des nominations et des rémunérations <sup>(1)</sup>, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
- qualification des administrateurs indépendants,
- revue de la composition du Conseil d'administration dans le cadre du renouvellement du mandat d'un administrateur,
- revue de la composition des comités,
- détermination des objectifs en matière de diversité dans la composition du Conseil d'administration,
- renouvellement des mandats d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant,

- évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (synthèse et propositions),
- modification du règlement intérieur du Conseil d'administration, en raison notamment de :
  - la scission du Comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts, avec d'une part, le Comité des nominations et de la gouvernance, et d'autre part, le Comité des rémunérations,
  - la mise en place du pouvoir, au profit de l'Administratrice Référente, de convoquer directement un Conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil,
  - l'insertion d'une recommandation quant à la détention par chaque administrateur, d'un nombre d'actions équivalent à une année de jetons de présence,
- revue des conventions et engagements réglementés,
- mise à jour de la charte interne relative à la qualification d'une convention ;

#### ■ rémunérations :

- compte rendu des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
- rémunération du dirigeant mandataire social :
  - examen de la rémunération au titre de l'exercice 2014,
  - détermination des principes de rémunération au titre de l'exercice 2015,
- 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 neuvième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013,
  - approbation du règlement du plan d'actions de performance 2015 attribuées aux salariés du Groupe et au dirigeant mandataire social et primes d'intéressement long terme,
  - approbation des attributions individuelles d'actions de performance aux salariés du Groupe et au dirigeant mandataire social,
  - fixation de la quantité d'actions que le dirigeant mandataire social sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au titre de l'attribution d'actions de performance,
  - détermination des modalités de couverture des plans d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions dont la période d'acquisition arrive à échéance en 2016,

(1) Dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration réuni le 18 mars 2015 a modifié son règlement intérieur afin de redéfinir les missions du Comité des nominations et des rémunérations, lesquelles ont été réparties au sein de deux nouveaux comités, le Comité des nominations et de la gouvernance d'une part et le Comité des rémunérations d'autre part.

En 2015, les comptes rendus au Conseil d'administration portaient sur les travaux du Comité des nominations et des rémunérations, avant sa scission effective en deux comités distincts.

- exercice par le dirigeant mandataire social d'une partie de ses stock-options,
- jetons de présence :
  - répartition au titre de l'exercice 2014,
  - détermination de l'enveloppe de remboursement des frais des administrateurs ;
- gestion financière de la Société :
  - renouvellement annuel des autorisations de refinancement,
  - renouvellement des pouvoirs annuels du Président en matière de cautions, avals et garanties,
  - délégations au profit du Conseil d'administration proposées à l'Assemblée Générale,
  - mise en œuvre des délégations consenties à la onzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014 et à la neuvième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2015 ;
- 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,
  - point régulier sur les projets d'acquisition envisagés,
  - présentations, notamment lors du Séminaire annuel du Conseil d'administration, de sujets stratégiques ;
- gestion des risques :
  - revue du dispositif de gestion des risques ;
- préparation de l'Assemblée Générale annuelle et de l'Assemblée spéciale du 29 mai 2015 :
  - convocation de l'Assemblée Générale annuelle et de l'Assemblée spéciale (fixation de l'ordre du jour et approbation des résolutions proposées),
  - établissement des rapports à l'Assemblée Générale et à l'Assemblée spéciale ;
- autres :
  - constatation de l'augmentation de capital consécutive aux levées d'options,
  - *compliance* : présentation de l'actualité du Groupe en la matière,
  - point sur l'égalité professionnelle et salariale et sur les engagements en faveur de l'équilibre vie privée – vie professionnelle,
  - outil de dématérialisation du Conseil d'administration : focus sur le site « administrateurs » de la Société,
  - revue et approbation du communiqué de presse à publier sur le compte rendu de l'Assemblée Générale annuelle et de l'Assemblée spéciale du 29 mai 2015,
  - points organisationnels (vie du Groupe, calendrier 2016).

### Séminaire annuel du Conseil d'administration

Chaque année, les administrateurs de Legrand ainsi que les représentants du Comité Central d'Entreprise assistant aux réunions du Conseil d'administration participent à un Séminaire, organisé en France ou à l'étranger. Le Séminaire du Conseil est un rendez-vous récurrent. Le contenu de son programme est défini de façon à ce que les administrateurs aient l'occasion de bien appréhender leur rôle d'administrateur et d'améliorer leur connaissance du Groupe, de son organisation, de ses produits et de ses marchés.

En 2015, le Séminaire du Conseil a eu lieu le 18 mars, en Italie. Il avait pour objet d'évoquer les opportunités que représente, pour le Groupe, le marché des objets connectés. Lors du Séminaire, ont été organisés :

- la visite de l'usine de Varèse ;
- différents ateliers pratiques portant sur les objets connectés ; et
- diverses présentations animées par des cadres opérationnels de Legrand, donnant ainsi l'occasion aux administrateurs de rencontrer les équipes et d'échanger librement avec elles sur les orientations du Groupe.

### Axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration à la suite de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration

Depuis 2007, une évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités spécialisés est réalisée chaque année afin de mesurer, comme le requiert le Code de Gouvernement d'Entreprise, (i) les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés, (ii) la qualité de la préparation et des débats afférents aux questions importantes et (iii) la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil et son implication dans les délibérations. Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, un point de l'ordre du jour du Conseil est consacré au moins une fois par an à cette question, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société.

En 2015, l'évaluation formalisée du Conseil d'administration et des comités spécialisés a été menée par un cabinet externe, sous la supervision de l'Administratrice Référente.

La procédure d'évaluation a consisté en l'envoi aux administrateurs de questionnaires puis en des entretiens individuels avec un consultant du cabinet externe. Les représentants du Comité Central d'Entreprise assistant aux conseils d'administration ont également été entendus dans le cadre de ces entretiens individuels.

Les conclusions du rapport d'évaluation émis par le cabinet externe sont issues de l'analyse des réponses aux questionnaires et des entretiens individuels. Elles ont été présentées aux membres du Comité des nominations et de la gouvernance puis à l'ensemble du Conseil d'administration.

Il est ressorti de l'évaluation que les administrateurs ont exprimé leur satisfaction en ce qui concerne les sujets suivants :

- composition du Conseil : diversité et qualité des profils variés et complémentaires qui le composent ;
- implication des administrateurs ;
- sentiment d'appartenance des administrateurs ;
- volonté commune de contribuer au succès de Legrand ;
- qualité des débats et des documents supports ;
- qualité des échanges entre les administrateurs et le management ;
- participation active des représentants du Comité Central d'Entreprise.

Le rapport d'évaluation a mis en avant la satisfaction des administrateurs quant au fonctionnement du Conseil et de ses comités, indiquant que les points d'amélioration étaient peu nombreux.

Ces derniers concernaient le renforcement souhaité des échanges sur les questions de stratégie et sur les plans de succession du Groupe. Les représentants du Comité Central d'Entreprise ont également émis le souhait qu'une formation financière leur soit prodiguée. Enfin, il a émergé du processus d'évaluation, la volonté de scinder le Comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts ; cette scission devant permettre de traiter, au sein de deux instances différentes, les questions de rémunération d'une part et, d'autre part, les questions relatives aux nominations. Les arguments sous-tendant cette demande étaient principalement la nécessité de consacrer des réunions spécifiques sur les thématiques importantes de nominations et de successions, ainsi que l'élargissement des missions aux questions de la gouvernance.

À la suite de la présentation des conclusions du rapport du cabinet externe, l'Administratrice Référente a présenté des recommandations découlant de leur analyse. Elle a notamment soutenu les propositions suivantes :

- **la transmission d'informations plus complètes concernant les éléments stratégiques à l'ensemble des administrateurs et la consécration d'une session du Séminaire du Conseil aux relais de croissance** : à cet égard, le Séminaire du Conseil réuni le

17 mars 2015 à Varèse, en Italie, a permis aux administrateurs et aux représentants du Comité Central d'Entreprise de rencontrer les équipes opérationnelles, de participer à des visites de sites et d'assister à diverses présentations à visée stratégique ;

- **l'ajout à l'ordre du jour de la réunion des administrateurs non-exécutifs de points sur le processus de succession et les questions de rémunération** : cette recommandation a été prise en compte lors de la réunion des administrateurs non-exécutifs du 29 mai 2015 et sera pérennisée d'année en année ;
- **la dispense aux représentants du Comité Central d'Entreprise assistant aux réunions du Conseil d'administration d'une formation financière** : en réponse, il a été décidé que cette formation financière serait programmée au cours du premier semestre 2016 ;
- **dans un souci de bonne gouvernance, la scission du Comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts** : le Conseil d'administration du 18 mars 2015 a modifié son règlement intérieur afin de redéfinir les missions du Comité des nominations et des rémunérations, lesquelles ont été réparties au sein de deux nouveaux comités, le Comité des nominations et de la gouvernance d'une part et le Comité des rémunérations d'autre part.

Les administrateurs sont attentifs à l'atteinte et au maintien d'un bon équilibre dans la composition du Conseil et de celle des comités spécialisés. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe intitulé « *Diversité dans la composition du Conseil d'administration* » du document de référence de la Société pour davantage de détails concernant les conclusions des administrateurs en la matière.

Début 2016, l'évaluation formalisée du Conseil d'administration et des comités spécialisés a été réalisée en interne, sous la supervision de l'Administratrice Référente, à l'aide d'un questionnaire remis aux administrateurs et de la possibilité de programmer des entretiens individuels avec l'Administratrice Référente. 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 et une seconde partie à l'évaluation de la contribution individuelle de l'ensemble des administrateurs. Il en sera rendu compte dans le document de référence 2016.

## 6.1.2 - Administratrice Référente

En 2013, à la suite des réflexions du Conseil d'administration concernant la gouvernance de la Société, les administrateurs ont modifié le règlement intérieur du Conseil afin d'y instaurer l'obligation de désigner un administrateur référent lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne, comme recommandé par l'Autorité des marchés financiers dans son rapport 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.

La désignation d'un administrateur référent fait partie des garanties mises en place au sein de la Société pour assurer un bon équilibre des pouvoirs en matière de gouvernance (à cet égard, le lecteur est également invité à se référer au paragraphe 6.1.4.2).

L'administrateur référent est désigné parmi les administrateurs indépendants siégeant au Conseil d'administration depuis au moins un an, après avis du Comité des nominations et de la gouvernance. Il est nommé pour une durée qui ne peut

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat est renouvelable, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration a désigné Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité de première Administratrice Référente, jusqu'à l'expiration de son mandat d'administratrice. Madame Angeles Garcia-Poveda, administratrice indépendante, est membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que du Comité des rémunérations.

### Missions de l'Administratrice Référente

L'Administratrice Référente a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, elle est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'Administratrice Référente est chargée de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts. L'Administratrice Référente est tenue informée par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'Administratrice Référente en fait part au Conseil, de même qu'elle lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'elle aurait identifiées par elle-même ;
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- présider et animer une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, au cours de laquelle est notamment réalisée l'évaluation des performances des dirigeants et est menée une réflexion sur l'avenir du *management* ;
- rendre compte au Président du Conseil d'administration des conclusions de la réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs ; et
- si nécessaire, être un point de contact avec les actionnaires de Legrand, après accord du Conseil d'administration sur le principe et les modalités de ce contact.

### Moyens de l'Administratrice Référente

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'Administratrice Référente dispose de la faculté de :

- proposer si nécessaire au Président du Conseil d'administration l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- demander au Président la convocation ou, le cas échéant, convoquer directement le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement du Président ; et
- assister, le cas échéant, aux réunions des Comités dont elle n'est pas membre.

L'Administratrice Référente veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Plus généralement, l'Administratrice Référente veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Une fois par an, l'Administratrice Référente rend compte de son action au Conseil d'administration.

### Bilan d'activité de l'Administratrice Référente au titre de l'année 2015

En 2015, Madame Angeles Garcia-Poveda a convoqué et présidé une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs de la Société, hors la présence du dirigeant mandataire social. Au cours de cette réunion, les administrateurs non-exécutifs ont abordé différents sujets, notamment : l'évaluation des performances du Président Directeur Général, l'étude de sa rémunération ou encore la revue des plans de succession. À l'occasion du processus annuel d'évaluation du fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés, les administrateurs ont été invités à se prononcer sur la qualité de l'organisation de la réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs (calendrier, durée...) par l'Administratrice Référente et à évaluer la qualité et le contenu des débats qui y sont menés. À cette occasion, les administrateurs ont exprimé une pleine satisfaction sur ces différents aspects.

En 2015, l'Administratrice Référente a également présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance du Président Directeur Général et fixant la rémunération de ce dernier, les débats se déroulant hors la présence de ce dernier.

L'Administratrice Référente est intervenue lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société le 29 mai 2015 et a présenté aux actionnaires l'activité « Gouvernance » de la Société, comprenant un détail du fonctionnement des organes de Direction et d'administration (Comité de Direction, Conseil d'administration, comités spécialisés) ; un bilan de leur activité respective ; les propositions de nomination ou de renouvellement d'administrateurs ; et enfin le bilan de son action au titre de 2014.

À la demande de l'Administratrice Référente, l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés au titre de l'exercice 2014 s'est déroulée début 2015 sous sa supervision avec l'aide d'un cabinet de consultants externes. Il est rendu compte des résultats de cette évaluation dans le paragraphe intitulé « Axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration à la suite de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration » ci-dessus.

Le 18 mars 2015, le Comité des nominations et des rémunérations a été scindé en deux comités, avec le Comité des nominations et de la gouvernance d'une part et le Comité des rémunérations d'autre part. Ces deux comités sont présidés par l'Administratrice Référente.

Les administrateurs ont ensuite procédé à un réexamen des pouvoirs de l'Administratrice Référente. Les administrateurs ont décidé d'accroître ces derniers et de conférer à l'Administratrice Référente la capacité de 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, considérant que cette faculté compléterait utilement l'ensemble des garanties mises en place au sein de la Société pour assurer un équilibre des pouvoirs satisfaisant en matière de gouvernance. Le 10 février 2016, les administrateurs ont décidé de compléter les missions et pouvoirs de l'Administratrice Référente, qui est désormais un point de contact potentiel avec les actionnaires de Legrand, sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration concernant le principe et les modalités de ce contact, et qui dispose de la faculté d'assister à l'ensemble des réunions des Comités dont elle n'est pas membre, le cas échéant.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, l'Administratrice Référente a présenté au Conseil d'administration réuni le 17 mars 2016 le bilan de son activité au titre de 2015. Le Conseil d'administration a approuvé le rapport d'activité de l'Administratrice Référente, exprimant à cette occasion toute sa satisfaction pour les travaux accomplis par cette dernière.

En outre, dans la mesure où le mandat d'administratrice d'Angeles Garcia-Poveda arrive prochainement à échéance et compte tenu du fait que le mandat d'Administratrice Référente est lié à ce mandat d'administratrice, le Conseil d'administration a indiqué être favorable au renouvellement de Madame Angeles Garcia-Poveda en sa qualité d'Administratrice Référente dans l'hypothèse où son renouvellement en qualité d'administratrice de la Société était approuvé par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 27 mai 2016.

## 6.1.3 - Comités spécialisés du Conseil d'administration

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

Jusqu'au 18 mars 2015, les comités spécialisés permanents étaient au nombre de trois, avec le Comité d'audit, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale.

Depuis cette date, dans un souci de bonne gouvernance, les missions du Comité des nominations et des rémunérations ont été redéfinies et réparties au sein de deux nouveaux comités, le Comité des nominations et de la gouvernance d'une part et le Comité des rémunérations d'autre part. Ainsi, à ce jour, les comités spécialisés permanents sont au nombre de quatre :

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

En sus des comités permanents, le Conseil d'administration peut à tout moment constituer un ou plusieurs comités *ad hoc* temporaires ou non, dont il lui appartient de déterminer la composition et les modalités de fonctionnement.

Enfin, le Directeur Général peut créer un Comité exécutif dont il détermine la composition et la compétence.

### 6.1.3.1 COMPOSITION DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Principes applicables

Les membres des comités spécialisés sont désignés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, pour une durée déterminée par le Conseil d'administration, qui ne peut excéder celle de leur mandat d'administrateur. Ils peuvent être révoqués par le Conseil d'administration sur avis consultatif du Comité des nominations et de la gouvernance.

**En ce qui concerne le Comité d'audit**, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Ne peuvent en être membres les dirigeants mandataires sociaux ainsi que les dirigeants exerçant des fonctions salariées au sein de la Société ou de l'une de ses filiales. Les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Le Président du Comité d'audit est désigné par les membres dudit Comité, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, parmi ses membres indépendants. Sa nomination doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'administration. La même procédure est applicable en cas de reconduction du Président du Comité d'audit dans ses fonctions.

**En ce qui concerne le Comité des nominations et de la gouvernance**, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants 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.

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

**En ce qui concerne le Comité des rémunérations**, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants ne peuvent en être membres. Le Président du Comité des rémunérations est désigné par les membres dudit Comité, parmi ses membres indépendants, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

**En ce qui concerne le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale**, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Le Président du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est désigné par les membres dudit Comité et parmi eux, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

### Composition actuelle des comités spécialisés

#### Le Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration, tous indépendants : Mesdames Christel Bories et Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Monsieur Gérard Lamarche. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 307, 309 et 312 du document de référence de la Société.

Le Comité d'audit est présidé par Madame Éliane Rouyer-Chevalier qui dispose de qualifications financières et comptables et qui apporte une contribution complémentaire par sa compréhension des grands équilibres financiers et de l'évaluation des risques. Monsieur Gérard Lamarche possède une expertise en matière financière et comptable. Enfin, l'expérience de Direction générale de groupes industriels de Madame Christel Bories bénéficie utilement au fonctionnement du Comité d'audit.

Tous les membres du Comité d'audit étant indépendants, sa composition est conforme aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit d'au moins deux tiers.

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « *Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2016* » du présent document de référence, Monsieur Gérard Lamarche a fait part de son intention de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur. Le Comité des nominations et de la gouvernance a recommandé au Conseil d'administration la candidature de Madame Isabelle Boccon-Gibod, qui sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle de la Société appelée à délibérer le 27 mai 2016. Le Comité des nominations et de la gouvernance a également recommandé que Madame Isabelle Boccon-Gibod soit nommée membre du Comité d'audit en remplacement de Monsieur Gérard Lamarche à l'issue du vote des actionnaires et ce en raison de ses compétences financières. Madame Isabelle Boccon-Gibod ayant été qualifiée d'indépendante par le Comité des nominations et de la gouvernance, sa participation au Comité d'audit en remplacement de Monsieur Gérard Lamarche n'influencera donc pas les ratios d'indépendance précédemment mentionnés.

#### Le Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration, dont

deux administrateurs indépendants : Madame Angeles Garcia-Poveda (administratrice indépendante) ainsi que Messieurs Olivier Bazil et Thierry de la Tour d'Artaise (administrateur indépendant). Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 306, 307 et 310 du document de référence de la Société.

Le Comité des nominations et de la gouvernance est présidé par Madame Angeles Garcia-Poveda qui dispose de compétences tant en matière de recrutement de cadres dirigeants qu'en matière de gouvernance. Monsieur Olivier Bazil a une connaissance étendue du Groupe au sein duquel il a passé l'ensemble de sa carrière professionnelle. À ce titre, Monsieur Olivier Bazil connaît l'entreprise, son secteur d'activité et ses problématiques ; ce qui est particulièrement utile aux travaux du comité. Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise siège et a siégé dans un certain nombre de Conseils d'administration de grands groupes. En outre, il témoigne d'un intérêt particulier pour l'étude et le suivi des questions de gouvernance et possède une expérience pratique des problématiques de gouvernement d'entreprise.

Avec deux administrateurs indépendants sur trois membres, la composition du Comité des nominations et de la gouvernance est conforme aux préconisations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que ce Comité soit composé d'une majorité d'administrateurs indépendants.

#### Le Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration tous indépendants : Mesdames Angeles Garcia-Poveda et Annalisa Loustau Elia (administratrices indépendantes) ainsi que Monsieur Gérard Lamarche (administrateur indépendant). Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 307, 309 et 311 du document de référence de la Société.

Le Comité des rémunérations est présidé par Madame Angeles Garcia-Poveda qui, grâce à son expérience dans les Ressources Humaines et à son poste actuel de dirigeante de Spencer Stuart, apporte au comité la méthodologie et son expérience étendue des dispositifs de rémunération en vigueur au sein des entreprises. Monsieur Gérard Lamarche dispose d'une expertise des pratiques des entreprises internationales en la matière. Les compétences de Madame Annalisa Loustau Elia permettent d'évaluer les aspects extra-financiers de la performance (initiatives de croissance, *marketing*...).

Avec un taux d'indépendance de 100 %, la composition du Comité des rémunérations est conforme aux préconisations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que ce Comité soit composé d'une majorité d'administrateurs indépendants.

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « *Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2016* » du présent document de référence, Monsieur Gérard Lamarche a fait part de son intention de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur. Le Comité des nominations et de la gouvernance a recommandé que Madame Éliane Rouyer-Chevalier soit nommée membre du Comité des rémunérations en remplacement de Monsieur Gérard Lamarche à l'issue de l'échéance de son mandat, soit à compter du 27 mai 2016 et ce en raison de son expertise en matière de Responsabilité Sociétale

de l'Entreprise, composante importante de la rémunération des dirigeants du Groupe, et également de son expérience et de sa sensibilité dans les domaines de gouvernement d'entreprise. Madame Éliane Rouyer-Chevalier ayant été qualifiée d'administratrice indépendante par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, sa nomination n'influencera donc pas les ratios d'indépendance précédemment mentionnés.

#### Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration : Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda (administratrices indépendantes) ainsi que Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 306 et 307 du document de référence de la Société.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est présidé par Madame Christel Bories dont l'expérience de direction générale de groupes industriels et de consultante en stratégie est utile au fonctionnement du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale. Madame Angeles Garcia-Poveda apporte au Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale les fruits de son expérience passée au Boston Consulting Group et de son expérience actuelle de dirigeante au sein de Spencer Stuart. Enfin, Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepf apportent au Comité leur connaissance du Groupe et de son métier.

#### 6.1.3.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il appartient à chaque Comité de déterminer, en fonction du calendrier des séances du Conseil d'administration et des dates des assemblées générales, un calendrier annuel de ses propres réunions.

Chaque Comité se réunit, autant de fois que nécessaire, sur convocation du Président du Comité, ou de la moitié de ses membres, sur toute question entrant dans le domaine de sa compétence. Si le Président du Conseil d'administration constate qu'un Comité ne s'est pas réuni autant de fois que précisé dans les règles qui suivent, propres à chaque Comité, il peut provoquer la réunion d'un Comité. Il peut également le faire s'il estime nécessaire que le Comité concerné présente un avis ou une recommandation au Conseil d'administration sur un sujet précis.

Il appartient au Président de chaque Comité d'établir l'ordre du jour de ses réunions et de le communiquer aux membres du Comité avec un préavis suffisant avant chaque réunion pour que chaque membre du Comité soit en mesure de préparer la séance. Il doit joindre à cet ordre du jour toute la documentation et l'information utiles en vue de l'examen des points inscrits à l'ordre du jour.

Les réunions se tiennent au siège social de la Société ou en tout autre lieu. Le secrétariat des comités est assuré par des personnes désignées par le Président du Comité ou en accord avec celui-ci.

Dans l'exercice de ses attributions, chaque Comité peut, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration, et à charge d'en rendre compte au Conseil d'administration, prendre contact avec les principaux dirigeants de la Société.

#### Le Comité d'audit

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous. Les missions ainsi que les règles de fonctionnement du Comité d'audit de Legrand ont été déterminées en tenant compte des conclusions du groupe de travail de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit de juillet 2010.

#### Missions du Comité d'audit

Le Comité d'audit aide le Conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ainsi que du contrôle légal des comptes.

Le Comité d'audit entend régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants.

Si le Comité d'audit recourt à des experts extérieurs, il doit veiller à leur compétence et 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 des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- d'apprécier l'efficacité et la qualité des procédures de contrôle interne du Groupe, afin de s'assurer qu'elles concourent à ce que les comptes annuels sociaux et consolidés reflètent avec exactitude et sincérité la réalité de l'entreprise et de son Groupe, et soient conformes aux normes comptables ;
- d'apprécier l'organisation des services des responsables de l'audit interne et du contrôle des risques ;
- d'assurer le suivi de la mise en place de procédures de gestion des risques et de leur efficacité ;
- de s'assurer de la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives ;
- d'examiner les risques et les engagements hors-bilan significatifs, d'apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et d'informer le Conseil, le cas échéant ;
- de veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de l'entreprise ;
- d'entendre le responsable des questions de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) (i) sur les risques, notamment en vue de la cartographie des risques RSE, (ii) sur les conclusions de l'organisme tiers indépendant chargé de la revue des données extra-financières ainsi que (iii) sur

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

la méthodologie de construction et d'analyse de la feuille de route. Dans ce cadre, le Comité d'audit peut décider, avec l'accord du Conseil d'administration, de confier à l'un de ses membres des missions particulières, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article 3.5 du règlement intérieur, l'exercice de ces missions peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence ;

- de prendre connaissance du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques, établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, et le cas échéant, formuler des observations.

Lors des réunions du Comité d'audit traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information comptable et financière et de son traitement, les Commissaires aux comptes rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Le Comité d'audit est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes et de l'audit interne en matière d'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

■ **En matière d'examen des comptes**, le Comité d'audit reçoit tout particulièrement comme mission du Conseil d'administration :

- de procéder à l'examen préalable des projets de comptes sociaux et consolidés, annuels, semestriels et trimestriels, afin de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et des règles comptables adoptés ;
- d'examiner la méthode et le périmètre de consolidation des comptes ;
- de s'assurer du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;
- de prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de la trésorerie et des engagements significatifs de la Société et du Groupe.

Lors de l'examen des comptes par le Comité d'audit, les Commissaires aux comptes doivent présenter au Comité les points essentiels des résultats de l'audit légal et notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, et des options comptables retenues. À cette occasion, le Comité d'audit peut se pencher sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

L'examen des comptes par le Comité d'audit doit également être accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs.

De façon générale, à l'occasion de l'examen des comptes, le Comité d'audit peut interroger hors la présence des dirigeants

ou des administrateurs qui exercent des fonctions actives dans l'entreprise, toute personne qui, à un titre ou à un autre, participe à l'élaboration des comptes ou à leur contrôle (Direction financière, Direction de l'audit interne, Commissaires aux comptes).

■ **En matière de contrôle externe**, le Comité d'audit a pour tâche essentielle de garantir l'exercice du contrôle des comptes annuels sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes et l'indépendance et l'objectivité de ceux-ci :

- en s'assurant que les Commissaires aux comptes remplissent leur mission de contrôle légal des comptes annuels sociaux et consolidés ;
- en pilotant la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et en examinant les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation des Commissaires aux comptes de la Société. Le Comité d'audit soumet au Conseil d'administration une procédure de sélection des Commissaires aux comptes. En cas d'appel d'offres, le Comité d'audit est chargé de superviser et de valider le cahier des charges ainsi que le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant ». Le Comité d'audit soumet également au Conseil d'administration une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ;
- en se faisant communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes (i) leur déclaration d'indépendance, (ii) le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes et (iii) une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux comptes ;
- par un examen du montant et du détail des rémunérations qui sont versées par le Groupe, tant à eux qu'au réseau auquel ils peuvent appartenir ; à ce titre, le Comité d'audit doit se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires et s'assurer que leur montant, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

#### Réunions du Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit autant de fois que nécessaire. Le Comité d'audit doit rendre compte régulièrement de son activité au Conseil d'administration et au moins au moment de l'approbation des états financiers annuels et semestriels. Les comptes rendus d'activité du Comité d'audit au Conseil d'administration ont pour but de permettre au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le Comité d'audit ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du Comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité d'audit se tiennent dans la mesure du possible 48 heures préalablement à l'examen des comptes par le Conseil d'administration, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, ce délai pouvant être ponctuellement réduit avec l'accord du Président et des membres du Comité.

Les réunions du Comité d'audit peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

### Le Comité des nominations et de la gouvernance

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité des nominations et de la gouvernance sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous.

#### Missions du Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission :

- d'examiner et de formuler des propositions au Conseil d'administration concernant le choix entre les différentes formules d'organisation des pouvoirs de Direction et de contrôle de la Société ;
- d'examiner et de formuler des propositions au Conseil d'administration concernant les candidats aux fonctions de membres du Conseil d'administration, d'Administrateur Référent, de Directeur Général, de Directeur Général Délégué, de Président du Conseil d'administration, de membres et de Président des comités spécialisés ; à cette fin, il doit évaluer les compétences, les connaissances et l'expérience requises, décrire les missions et apprécier le temps à consacrer à l'exercice de la fonction ;
- de faire au Conseil d'administration les propositions relatives au contenu des missions des comités spécialisés ;
- d'étudier les propositions soumises par les parties intéressées, y compris par la Direction et par les actionnaires ;
- de préparer, sous la supervision de l'administrateur référent, les modalités de l'auto-évaluation périodique du bon fonctionnement du Conseil d'administration et de l'éventuelle évaluation de celui-ci par un consultant extérieur, ainsi que des organes de gouvernance ;
- d'établir un plan de succession des dirigeants pour être en situation de proposer au Conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible ;
- d'examiner chaque année, au cas par cas, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance ;
- d'examiner l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise, de suivre l'application de ces règles par la Société (notamment l'application du Code de Gouvernement d'Entreprise auquel la Société se réfère), d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de la Société et de lui faire des propositions en ce sens ;

- d'examiner le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise ainsi que tout autre document requis par la loi et les règlements en vigueur en la matière et, de façon plus générale, de s'assurer de l'information communiquée aux actionnaires en matière de gouvernement d'entreprise.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé en particulier aux travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en ce qui concerne la sélection des nouveaux administrateurs et le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

#### Réunions du Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance se réunit au moins deux fois par an et, le cas échéant, préalablement à l'approbation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle, pour examiner les projets de résolutions qui lui seront soumis et qui entrent dans son domaine de compétence. Le Comité des nominations et de la gouvernance rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité des nominations et de la gouvernance ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du Comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité des nominations et de la gouvernance peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

### Le Comité des rémunérations

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité des rémunérations sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous.

#### Missions du Comité des rémunérations

En ce qui concerne la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Comité des rémunérations :

- se prononce sur tous les modes de rémunérations, y compris les avantages en nature, de prévoyance ou de retraite, reçus de toute société du Groupe ou société affiliée ;
- examine et formule des propositions au Conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et notamment sur la détermination de la part variable de la rémunération ; pour ce faire, il procède à la définition des règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise ; il contrôle également l'application effective de ces règles ;
- veille à ce que la Société respecte ses obligations en matière de transparence des rémunérations ; notamment, il prépare un rapport annuel d'activité soumis à l'approbation du Conseil et destiné à être inséré dans le rapport annuel et s'assure

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

que toutes les informations requises par la loi en matière de rémunérations figurent de manière claire et complète dans le rapport annuel.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, le Comité des rémunérations :

- formule des propositions sur la répartition des jetons de présence conformément aux dispositions du règlement intérieur ;
- formule des recommandations sur les éventuelles rémunérations allouées à des administrateurs s'étant vus confier des missions exceptionnelles.

En ce qui concerne les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et toutes autres formes de rémunérations en actions ou de rémunérations indexées ou liées à des actions, le Comité des rémunérations a pour mission :

- de débattre de la politique générale régissant le bénéfice de tels systèmes et de soumettre d'éventuelles propositions à ce sujet au Conseil d'administration ;
- de revoir les informations données à ce sujet dans le rapport annuel et lors de l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- de soumettre des propositions au Conseil d'administration concernant le choix à opérer entre les formules autorisées par la loi et indiquer les raisons de ce choix, ainsi que ses conséquences ;
- de préparer les décisions du Conseil d'administration touchant à de tels systèmes.

Par ailleurs, le Comité doit être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux.

### Réunions du Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations se réunit au moins deux fois par an et, le cas échéant, préalablement à l'approbation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle, pour examiner les projets de résolutions qui lui seront soumis et qui entrent dans son domaine de compétence. Le Comité des rémunérations rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité des rémunérations ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du Comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité des rémunérations peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

### Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous.

### Missions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans sa détermination des orientations stratégiques de l'activité de la Société, et en particulier :

- d'examiner l'ensemble des projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe, et en particulier les projets de partenariats stratégiques et les opérations majeures d'investissement et de désinvestissement ;
- d'examiner les projets de budgets annuels soumis au Conseil d'administration. À ce titre, le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale peut entendre les dirigeants de la Société sur les hypothèses retenues pour l'élaboration ou la modification desdits budgets ;
- d'apprécier la conformité entre la stratégie du Groupe et les principes de RSE auxquels le Groupe adhère et de s'assurer que le *management* procède à une analyse des facteurs internes ou externes liés aux enjeux RSE (risques et opportunités) ayant une influence sur le Groupe, tels que la réglementation, les attentes des tiers et les comparaisons sectorielles ;
- d'apprécier l'adéquation des moyens dont dispose le Groupe pour mener à bien sa stratégie RSE, en lien avec les objectifs poursuivis ;
- de prendre connaissance des principaux constats et observations issus des travaux de l'organisme tiers indépendant, de les apprécier et d'examiner les plans d'action du *management*.

### Réunions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale se réunit autant de fois que nécessaire pour conduire la mission qui lui est dévolue et en tout état de cause au moins deux fois par an. Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du Comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

### Recours à des services de Conseils externes

Les comités du Conseil peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la Société, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration ou le Conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au Conseil.

En cas de recours par les comités aux services de Conseils externes, les comités doivent veiller à l'objectivité du Conseil concerné.

### 6.1.3.3 TRAVAUX DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2015

#### Travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2015

Le Comité d'audit s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2015, 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 2014 et du rapport de gestion consolidé, revue des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2015, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2015 et du rapport financier semestriel ainsi que des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2015,
  - revue des travaux des Commissaires aux comptes au 31 décembre 2014 et au 30 juin 2015,
  - revue des éléments chiffrés du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2015 et options comptables,
  - point sur les modalités de la distribution de dividende et ses conséquences sur les résolutions pour l'Assemblée Générale annuelle du 29 mai 2015 ;
- Gestion des risques et contrôle interne :
  - revue de la démarche de gestion des risques du Groupe, du dispositif de gestion des risques, d'audit et de contrôle internes ainsi que des organisations et des ressources qui y sont associées,
  - revue du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne,
  - étude de la cartographie des risques ;
- Audit et relations avec les auditeurs externes :
  - audit interne : synthèse 2014 et examen du plan d'audit 2015,
  - point trimestriel sur les missions d'audit interne et les fraudes (examen des synthèses d'audit et bilan des fraudes),
  - revue des missions des auditeurs externes, y compris les missions complémentaires,
  - revue du budget des honoraires des auditeurs externes,
  - examen en vue du renouvellement des mandats d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant ;
- Autres :
  - changement de Présidence du Comité d'audit,

- présentation du document de référence.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, le Comité d'audit a, dans le cadre de ses missions, entendu le Directeur Financier, ainsi que les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques. Le Comité d'audit s'est également entretenu avec les Commissaires aux comptes, en et hors la présence des dirigeants de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

#### Travaux du Comité des nominations et des rémunérations <sup>(1)</sup> au cours de l'exercice 2015

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2015, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- Rémunérations :
  - rémunération du dirigeant mandataire social :
    - revue de la structure globale de la rémunération,
    - détermination de la rémunération au titre de l'exercice 2014,
    - détermination des principes de la rémunération au titre de l'exercice 2015 ;
  - plans d'intéressement long terme / plan d'actions de performance :
    - règlement du plan d'actions de performance 2015 et principes du plan d'unités de valeur 2015,
    - approbation des attributions individuelles d'actions de performance au dirigeant mandataire social et aux managers clés du Groupe,
    - fixation de la quantité d'actions que le dirigeant mandataire social sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au titre de l'attribution d'actions de performance ;
  - détermination des modalités de couverture des plans d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions dont la période d'acquisition arrive à échéance en 2016,
  - jetons de présence :
    - répartition au titre de l'exercice 2014,
    - proposition pour une enveloppe globale annuelle de remboursement ;
- Composition du Conseil d'administration et de ses comités :
  - procédure de qualification des administrateurs indépendants,
  - examen annuel de la politique de diversité du Conseil d'administration,
  - recommandation en faveur du renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Éliane Rouyer-Chevalier,

(1) Dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration réuni le 18 mars 2015 a modifié son règlement intérieur afin de redéfinir les missions du Comité des nominations et des rémunérations, lesquelles ont été réparties au sein de deux nouveaux comités, le Comité des nominations et de la gouvernance d'une part et le Comité des rémunérations d'autre part.

Les travaux présentés dans cette section ont été effectués par le Comité des nominations et des rémunérations, avant sa scission effective en deux comités distincts.

- recommandation concernant la composition du Comité d'audit, du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations ;
- Plans de succession dans le Groupe :
  - revue annuelle des dispositifs de succession en vigueur, que ce soit dans une perspective long terme ou dans le cas d'événements imprévus, en ce qui concerne les fonctions de Président Directeur Général ainsi que l'ensemble des postes clés du Groupe ;
- Autres :
  - revue d'une partie du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne et de certaines parties du document de référence,
  - proposition de modifications du règlement intérieur du Conseil d'administration,
  - point sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités menée par un consultant externe.

### Travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale au cours de l'exercice 2015

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2015, avec un taux de présence pour l'année de 83 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- Acquisitions :
  - bilan des acquisitions réalisées depuis 2005,
  - examen des projets d'acquisitions,
  - définition des orientations stratégiques pour les acquisitions futures ;
- Budget :
  - présentation de l'estimé 2014 et du projet de budget 2015,
  - approbation du budget 2015 ;
- Responsabilité Sociétale des Entreprises :
  - revue de la démarche Legrand en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises et bilan de la feuille de route 2014-2018,
  - revue des objectifs prioritaires pour 2015,
  - bilan des actions de la Fondation Legrand.

## 6.1.4 - Direction générale de la Société

### 6.1.4.1 IDENTITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ

La Direction générale de la Société est confiée à Monsieur Gilles Schnepf qui est par ailleurs Président du Conseil d'administration. Sa nomination est intervenue le 17 mars 2006.

Le lecteur est invité à se référer à la page 306 du document de référence de la Société pour les informations concernant Monsieur Gilles Schnepf.

### 6.1.4.2 FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

#### Choix du mode de Direction générale de la Société

##### Principes applicables

Le Conseil d'administration décide, dans les conditions visées aux statuts de la Société, si la Direction générale est assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne physique portant le titre de Directeur Général.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le changement de mode de Direction peut intervenir à tout moment. Le Conseil d'administration doit débattre du

maintien de la formule à chaque fois que le mandat du Président du Conseil d'administration ou du Directeur Général prend fin.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

Le Directeur Général doit toujours être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Lorsque le Directeur Général atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte. Le Directeur Général est toujours rééligible. Le Directeur Général est choisi parmi les administrateurs ou en dehors d'eux. Lorsqu'il n'est pas administrateur, il participe aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative, sauf si le Conseil en décide autrement à la majorité simple. En cas d'empêchement temporaire du Directeur Général, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Directeur Général. Le Conseil d'administration détermine la rémunération et la durée des fonctions du Directeur Général. Celle-ci ne peut excéder, le cas échéant, la durée de son mandat d'administrateur.

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut, pour l'assister, nommer un maximum de cinq Directeurs généraux délégués. Le Directeur Général

Délégué doit toujours être une personne physique. Il est choisi parmi les administrateurs ou en dehors d'eux. En accord avec le Directeur Général, le Conseil détermine l'étendue et la durée des pouvoirs du Directeur Général Délégué, qui ne peuvent excéder les pouvoirs du Directeur Général ainsi que la durée des fonctions du Directeur Général. Le Conseil détermine la rémunération de chaque Directeur Général Délégué. En cas de cessation des fonctions du Directeur Général, le Directeur Général Délégué, sauf décision contraire prise par le Conseil, restera en fonction jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général. Les Directeurs généraux délégués sont rééligibles et sont soumis à la même limite d'âge que le Directeur Général.

### Choix d'une unicité des fonctions de Président et de Directeur Général par le Conseil d'administration

Selon le Code de Gouvernement d'Entreprise, « les sociétés à Conseil d'administration ont le choix entre la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et l'unicité de ces fonctions. La loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au Conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale ».

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 17 mars 2006, avait opté pour le cumul des fonctions de Président et Directeur Général, assumées par Monsieur Gilles Schnepf. Ce mode de gouvernance avait été décidé dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société et a démontré son efficacité depuis lors. En effet, ce cumul des fonctions est adapté à la situation particulière de la Société et correspond aussi bien à son mode de fonctionnement historique qu'à la réalité de son fonctionnement opérationnel. Ce choix a été réaffirmé par le Conseil d'administration, à l'occasion du renouvellement des fonctions de Monsieur Gilles Schnepf, le 27 mai 2014.

Le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général au sein de la Société s'exerce dans le respect des prérogatives des différents organes et un certain nombre de garanties ont été mises en place au sein de la Société permettant d'assurer le bon fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, de préserver l'exercice équilibré des pouvoirs au sein de la Société et, de façon générale, de prévenir ou dénouer les situations de conflit d'intérêts.

À cet égard, il convient de relever :

- l'obligation, dans le règlement intérieur du Conseil, de nommer un administrateur référent, dont les missions, moyens et prérogatives (notamment celle de convoquer directement le Conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil ou d'être le point de contact des actionnaires) font l'objet d'une description au paragraphe 6.1.2 du document de référence de la Société lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne ;
- la désignation de Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité d'Administratrice Référente par le Conseil du 6 novembre 2013 ;
- la tenue d'une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs, sous l'égide de l'Administratrice Référente ;

- une forte proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration (70 %) et de ses comités spécialisés (le ratio des administrateurs indépendants est de 100 % en ce qui concerne le Comité d'audit et le Comité des rémunérations, de 2/3 en ce qui concerne le Comité des nominations et de la gouvernance et de 50 % en ce qui concerne le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale) ;
- la présidence des comités spécialisés confiée à des administrateurs indépendants : pour rappel, le Comité d'audit est présidé par Madame Éliane Rouyer-Chevalier, administratrice indépendante ; le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que le Comité des rémunérations sont présidés par Madame Angeles Garcia-Poveda, administratrice indépendante et le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est présidé par Madame Christel Bories, administratrice indépendante.

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil d'administration comporte de nombreuses autres garanties telles que la possibilité pour les comités spécialisés de recourir à des experts extérieurs ; la faculté conférée au Comité d'audit de s'entretenir avec les Commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants ou d'entendre, hors la présence des dirigeants ou des administrateurs qui exercent des fonctions actives dans l'entreprise, toute personne qui participe à l'élaboration des comptes ou à leur contrôle (pour plus de détails, se référer au paragraphe 6.1.3.2 du document de référence de la Société).

### Cumul des mandats

Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, exerce un seul mandat d'administrateur dans une autre société cotée française. Le nombre de mandats détenus par Monsieur Gilles Schnepf est donc conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les dirigeants mandataires sociaux ne détiennent pas plus de deux autres mandats dans des sociétés cotées extérieures à leur groupe, y compris étrangères.

Par ailleurs, comme mentionné au paragraphe 6.1.1.1 ci-dessus, le Président Directeur Général de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et de la gouvernance de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

### 6.1.4.3 POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sous réserve des limitations d'ordre interne et inopposables aux tiers que le Conseil d'administration peut fixer à ses pouvoirs dans le règlement intérieur, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le règlement intérieur énumère certaines opérations et décisions importantes nécessitant l'autorisation préalable du Conseil d'administration de la Société. Ces opérations et décisions sont présentées au paragraphe 6.1.1.2 du document de référence de la Société.

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

#### 6.1.4.4 COMITÉ DE DIRECTION

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

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

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

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

#### 6.1.5 - Contrats de services

À la date du présent document de référence et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de services liant les membres des organes d'administration ou de Direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

## 6.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 6.2.1 - Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

La rémunération du mandataire social est fixée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations qui a contribué à l'élaboration de ce chapitre.

Pour rappel, la Société se conforme à l'intégralité des recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise à l'exception de la disposition rappelée dans le tableau figurant en page 150, les raisons ayant conduit à l'écarter étant également présentées dans le même tableau, conformément au principe « appliquer ou expliquer ».

#### 6.2.1.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES ACCORDÉS AU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

##### Principes de fixation de la rémunération

La rémunération du Président Directeur Général comprend les éléments suivants, étant précisé que le Président Directeur Général ne perçoit aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autre au titre des mandats exercés dans des sociétés du Groupe :

##### A - Rémunération annuelle

La rémunération annuelle du Président Directeur Général a été déterminée en prenant en compte les principes figurant dans le Code de Gouvernement d'Entreprise : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, *benchmark*, cohérence, intelligibilité des règles et mesure. Elle est composée des éléments suivants :

- **une rémunération fixe annuelle de 625 000 euros.** Le montant de la rémunération fixe annuelle a été fixé à 625 000 euros par le Conseil d'administration du 3 mars 2011, après prise en compte du niveau de responsabilité et de l'expérience ainsi que des pratiques de marché qui ont été identifiées par une étude d'un cabinet extérieur indépendant. Il a été convenu que, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, ce montant resterait inchangé sur trois exercices (exercices 2011, 2012 et 2013). En ce qui concerne les exercices 2014 et 2015, le Président Directeur Général a souhaité que le montant de sa rémunération fixe annuelle ne fasse pas l'objet d'une révision et demeure à 625 000 euros ;
- **une rémunération variable, dont la valeur cible a été fixée à 80 % de la rémunération fixe (60 % quantitatif / 20 % qualitatif),** pouvant varier entre 0 % et 120 % de cette même

rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantitatifs et qualitatifs préétablis détaillés en page 183.

Il est à noter que précédemment (jusqu'à l'exercice 2014 inclus), la rémunération variable annuelle pouvait varier entre 0 % et 150 % de la rémunération fixe, avec une valeur cible fixée à 100 % de la rémunération fixe. En accord avec le Président Directeur Général, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a modifié la structure de rémunération du Président Directeur Général, afin de s'aligner avec les meilleures pratiques de marché en procédant à un rééquilibrage progressif de la structure générale vers les éléments de rémunération long terme, avec une diminution de la rémunération variable annuelle et une augmentation de la valeur cible de la rémunération long terme. La synthèse de la rémunération 2015 (fixe, variable annuelle et long terme) est détaillée aux pages 180 et suivantes.

##### B - Plan d'intéressement à long terme

Les plans d'intéressement à long terme du Président Directeur Général ont été structurés de façon à prendre en compte la réalisation, par le Groupe, de performances économiques sur le long terme. Ils peuvent prendre la forme de l'un ou de l'autre des instruments suivants :

- une rémunération variable sous la forme d'unités de performance future, versée en numéraire (les « **Unités de Performance Future** ») ;
- des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de plans d'actions de performance.

Les plans d'intéressement à long terme approuvés par le Conseil d'administration sont présentés ci-après, et en synthèse, ils consistent pour 2013 et 2014 en des plans d'Unités de Performance Future (rémunération variable pluriannuelle) et pour 2015 en un plan d'actions de performance.

##### a) Les Unités de Performance Future

Sur recommandation du Comité des rémunérations, les Conseils d'administration du 6 mars 2013 et du 5 mars 2014 ont décidé de la mise en place de plans d'Unités de Performance Future dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepp (respectivement, le « **Plan Unités de Performance 2013** » et le « **Plan Unités de Performance 2014** »).

La valeur cible de ces plans a été fixée à 100 % de la rémunération fixe (pour les années 2013 et 2014) et peut varier entre 0 % et 150 % (maximum) de cette même rémunération fixe en fonction de l'atteinte de conditions de performance « externe » et « interne », et de l'indexation sur le cours de Bourse.

01

02

03

04

05

06

07

06 08

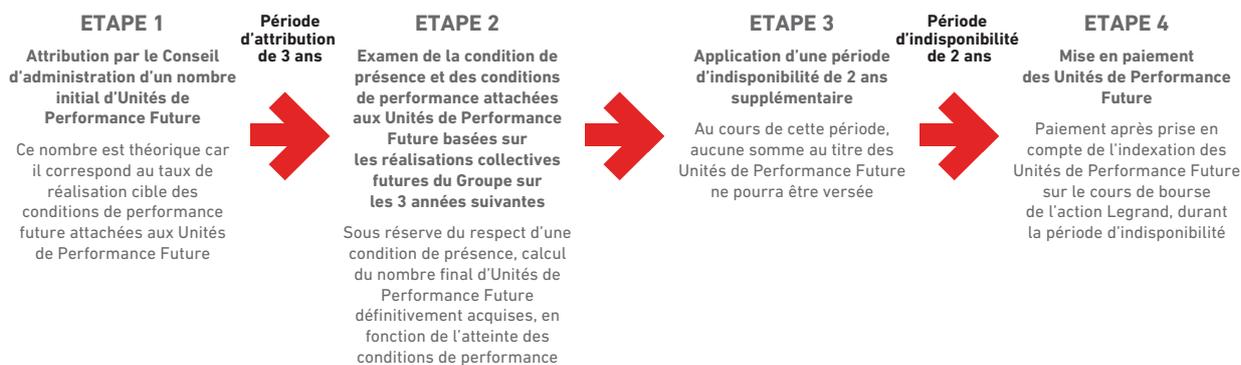
09

T

A

### Présentation générale du fonctionnement des Plans Unités de Performance

Le fonctionnement des Plans Unités de Performance 2013 et 2014 est conditionné à la réalisation de conditions de présence et de performance et est présenté dans le schéma ci-dessous :



### Nature des conditions de performance attachées aux Unités de Performance Future et testées à l'issue de la période d'attribution de trois ans à compter de l'attribution initiale des Unités de Performance Future

Les conditions de performance attachées aux Unités de Performance Future sont de deux sortes et ont été déterminées de façon à appréhender au mieux les réalisations collectives futures du Groupe :

Nature des conditions de performance	Description des conditions de performance	Pondération des conditions de performance dans le total de l'attribution
Condition de performance « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la période d'attribution de trois ans et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période	50 % du total de l'attribution
Condition de performance « interne »	Moyenne arithmétique du niveau de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la période d'attribution de trois ans comparé à l'objectif	50 % du total de l'attribution

Pour chaque plan d'Unités de Performance Future, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, détermine des conditions de performance « externe » et « interne » cibles qui seront testées sur une période de trois ans. Le niveau cible est fixé afin de garantir le

caractère exigeant des conditions de performance. À l'issue de la période d'attribution de trois ans, les conditions de performance sont testées et il est procédé au calcul du nombre d'Unités de Performance Future faisant l'objet d'une attribution définitive en faveur des bénéficiaires, selon la méthode suivante :

Méthode de calcul pour déterminer le nombre d'Unités de Performance Future faisant l'objet d'une attribution définitive

	Condition de performance	Min	Cible	Max	Commentaires
Plan Unités de Performance 2013	« externe »	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 0 si l'écart constaté entre les deux moyennes est inférieur ou égal à 4 points, en faveur de la Société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 100 % de la moitié des Unités de Performance Future si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 8,3 points, en faveur de la Société</li> <li>■ Calcul linéaire entre 4 points et 8,3 points</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 145 % de la moitié des Unités de Performance Future si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 12 points ou plus, en faveur de la Société</li> <li>■ Calcul linéaire entre 8,3 points et 12 points</li> </ul>	Le niveau cible de 8,3 points d'écart correspond à l'écart moyen constaté entre 2006 et 2011. Sur cette période Legrand a amélioré sa performance relative. Le critère ainsi fixé correspond à un maintien de cette surperformance relative
	« interne »	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 0 si la moyenne de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires est inférieure ou égale à 9 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 100 % de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 12,4 %</li> <li>■ Calcul linéaire entre 9 % et 12,4 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 145 % de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 16 % ou plus</li> <li>■ Calcul linéaire entre 12,4 % et 16 %</li> </ul>	Le niveau cible fixé pour le plan 2013 est cohérent avec les objectifs communiqués au marché en début d'année 2013 pour cette même année.
Plan Unités de Performance 2014	« externe »	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 0 si l'écart constaté entre les deux moyennes est inférieur ou égal à 4 points, en faveur de la Société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 100 % de la moitié des Unités de Performance Future si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 8,3 points, en faveur de la Société</li> <li>■ Calcul linéaire entre 4 points et 10,5 points</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 150 % de la moitié des Unités de Performance Future si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 10,5 points ou plus, en faveur de la Société</li> </ul>	Le niveau cible de 8,3 points d'écart correspond à l'écart moyen constaté entre 2006 et 2011. Sur cette période, Legrand a amélioré sa performance relative. Le critère ainsi fixé correspond à un maintien de cette surperformance relative
	« interne »	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 0 si la moyenne de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires est inférieure ou égale à 9,4 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 100 % de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 12,8 %</li> <li>■ Calcul linéaire entre 9,4 % et 14,5 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 150 % de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 14,5 % ou plus</li> </ul>	Le niveau cible fixé pour le plan 2014 est cohérent avec les objectifs communiqués au marché en début d'année 2014 pour cette même année.

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

### Méthodologie pour l'indexation sur le cours de Bourse, au cours de la période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans, de la valeur des Unités de Performance Future ayant fait l'objet d'une attribution définitive :

Une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans est imposée à l'issue de la période d'attribution de trois ans, au cours de laquelle aucune somme au titre des Unités de Performance Future ne peut être mise en paiement. Durant cette période, la valeur des Unités de Performance Future est indexée sur le cours de Bourse de l'action Legrand.

À l'expiration de la période d'indisponibilité, la somme faisant l'objet d'un versement au profit de Monsieur Gilles Schnepf sera égale à la valeur unitaire de ses Unités de Performance Future <sup>(1)</sup>, majorée d'un montant équivalent aux dividendes par action versés sur les actions Legrand au cours de la période d'indisponibilité de deux ans et capitalisés sur cette même période puis multipliée par le nombre d'Unités de Performance Future détenues par Monsieur Gilles Schnepf. Il est précisé que le montant qui fera l'objet d'un versement au profit de Monsieur Gilles Schnepf ne pourra, en tout état de cause, être supérieur à 150 % de sa rémunération fixe.

#### b) Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance

##### Principes généraux

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance mis en place par la Société au titre des exercices précédents sont décrits aux paragraphes 7.2 et 7.3 du document de référence de la Société.

Lors de leur mise en place, aucune décote n'a été appliquée. En outre, aucun instrument de couverture des options et des actions de performance n'a été mis en place par la Société. Monsieur Gilles Schnepf a, quant à lui, pris l'engagement formel de n'utiliser aucun instrument de couverture pour les options et/ou actions de performance qui lui ont été attribuées. Ainsi, à la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture des options et des actions de performance n'a été mis en place.

La Société est en conformité avec les règles d'attribution d'options et d'actions de performance définies dans le Code de

Gouvernement d'Entreprise, à l'exception de la recommandation relative à l'attribution d'actions de performance, sous condition d'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions de performances attribuées. En effet, Monsieur Gilles Schnepf a déjà substantiellement investi dans le capital de la Société et est déjà soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions (incluant les options et actions de performance). Il en résulte que le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de ne pas se conformer à la lettre de cette recommandation, l'engagement de conservation des actions déjà détenues constituant un mécanisme d'effet équivalent.

#### 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.

#### Plans d'actions de performance

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 29 mai 2015 a décidé de la mise en place d'un plan d'actions de performance dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepf (le « **Plan Actions de Performance 2015** »).

La période d'acquisition prévue par le règlement du Plan Actions de Performance 2015 est d'un peu plus de quatre années, à savoir du 29 mai 2015 au 17 juin 2019, étant précisé que l'attribution finale des actions de performance est assujettie à un critère de présence.

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué à Monsieur Gilles Schnepf sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction de l'atteinte de conditions de performance « externe » et « interne ».

Les conditions de performance applicables, qui portent sur la totalité des actions de performance, sont identiques à celles attachées aux Unités de Performance Future, telles que rappelées ci-dessus au sein du paragraphe intitulé « *Nature des conditions de performance attachées aux Unités de Performance Future et testées à l'issue de la période d'attribution de trois ans à compter de l'attribution initiale des Unités de Performance Future* ».

(1) **Au titre du Plan Unités de Performance 2013**, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale au prix de clôture de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris le jour de la décision d'exercice des Unités de Performance Future par le bénéficiaire au cours de la période d'indisponibilité de deux ans. Cette valeur unitaire est donc dépendante de la performance boursière de l'entreprise.

**Au titre du Plan Unités de Performance 2014**, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à la moyenne des cours de clôture quotidiens de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris pendant la période d'indisponibilité de deux ans. La modification du calcul de la valeur unitaire par rapport au Plan Unités de Performance 2013 vise à associer encore plus étroitement la rémunération variable pluriannuelle long terme avec la performance boursière de l'entreprise.

Les conditions de performance sont testées sur une période de trois ans et il est procédé au calcul du nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive en faveur des bénéficiaires, selon la méthode suivante :

Méthode de calcul pour déterminer le nombre d'Actions de Performance faisant l'objet d'une attribution définitive				
Condition de performance	Min	Cible	Max	Commentaires
« externe »	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 0 si l'écart constaté entre les deux moyennes est inférieur ou égal à 4 points, en faveur de la Société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 100 % de la moitié des actions de performance si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 8,3 points, en faveur de la Société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 150 % de la moitié des actions de performance si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 10,5 points ou plus, en faveur de la Société</li> </ul>	Le niveau cible de 8,3 points d'écart correspond à l'écart moyen constaté entre 2006 et 2011. Sur cette période Legrand a amélioré sa performance relative. Le critère ainsi fixé correspond à un maintien de cette surperformance relative
Plan Actions de Performance 2015				
Condition de performance	Min	Cible	Max	Commentaires
« interne »	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 0 si la moyenne de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires est inférieure ou égale à 9,4 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 100 % de la moitié des actions de performance si la moyenne de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 12,8 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution égale à 150 % de la moitié des actions de performance si la moyenne de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 14,5 % ou plus</li> </ul>	Le niveau cible fixé pour le plan 2015 est cohérent avec les objectifs communiqués au marché en début d'année 2015 pour cette même année.
				<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Calcul linéaire entre 9,4 % et 14,5 %</li> </ul>

### C - Autres éléments de rémunération

#### Régimes de retraite

Depuis 2015, le Président Directeur Général a renoncé unilatéralement et définitivement au bénéfice de tout régime de retraite complémentaire/supplémentaire ; ce dont le Conseil d'administration a pris acte.

#### Indemnités de départ

Le Président Directeur Général ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés »).

#### Contrat de travail du Président Directeur Général

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration du 4 mars 2009 a pris acte de la résiliation, à compter du même jour, du contrat de travail conclu entre Monsieur Gilles Schnepf et la Société, sans contrepartie.

#### 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 Président Directeur Général n'en bénéficie pas.

#### Autres éléments de rémunération non monétaires (voiture de fonction, régime de prévoyance, régime de complémentaire santé,...)

A la date d'enregistrement du document de référence, aucune prestation n'est financée par le Groupe.

#### 6.2.1.2 RÈGLES DE RÉPARTITION DES JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du Comité des rémunérations, sur la base d'un montant global des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale.

Le montant maximal de jetons de présence autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2014 est de 800 000 euros. Ce montant reste valable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle résolution par l'Assemblée Générale des actionnaires prévoyant un nouveau montant.

La répartition des jetons de présence entre les administrateurs tient compte de leur participation effective au Conseil d'administration et aux comités spécialisés. L'exercice de missions particulières telle que celle d'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.

Le Conseil d'administration a décidé, à compter de l'exercice 2014, de répartir les jetons de présence versés aux administrateurs selon les modalités suivantes :

- 20 000 euros annuels sont versés à chaque administrateur au titre de la partie fixe des jetons de présence, cette somme étant majorée de 5 000 euros pour chaque présence à une séance du Conseil. Le Conseil d'administration s'étant réuni six fois en 2014, la part variable maximale des jetons de présence pour l'année 2014 s'est élevée à 30 000 euros, en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que la part variable des jetons de présence soit prépondérante ;
- 2 000 euros sont également versés à chaque administrateur membre d'un comité spécialisé pour chaque présence à une réunion du comité spécialisé (ainsi, un administrateur qui n'assisterait à aucune réunion du comité spécialisé auquel il appartient ne recevrait aucun jeton de présence à ce titre) ; et
- 20 000 euros supplémentaires sont versés au Président du Comité d'audit et 10 000 euros supplémentaires sont versés aux Présidents des autres comités spécialisés.

En ce qui concerne l'Administratrice Référente et compte tenu des missions particulières exercées par cette dernière, le Conseil d'administration a décidé de lui attribuer un montant supplémentaire de jetons de présence correspondant à une fois

la partie fixe des jetons de présence au titre d'une année (les informations relatives aux missions de l'administrateur référent sont mentionnées au paragraphe 6.1.2 du document de référence de la Société).

Ces règles de répartition des jetons de présence sont conformes au Code de Gouvernement d'Entreprise.

À sa demande, le Président Directeur Général de la Société ne perçoit pas de jetons de présence, et ce depuis l'exercice 2011.

Il est enfin à noter que selon le règlement intérieur de la Société, tout administrateur doit, en cours de mandat, faire progressivement l'acquisition d'un nombre d'actions équivalent à une année de sa part de jetons de présence, qu'il doit détenir à titre personnel (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de Bourse du précédent exercice clos) ; étant précisé que le nombre minimum d'actions qu'il doit détenir à titre personnel et conserver tout au long de son mandat est de 500 actions.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.2.2.2 du document de référence de la Société concernant les jetons de présence versés aux administrateurs au cours des exercices 2014 et 2015.

## 6.2.2 Rémunération et avantages des mandataires sociaux

### 6.2.2.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les tableaux récapitulatifs de l'ensemble des éléments de rémunérations dues et versées au titre des exercices 2015 et 2014 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, sont présentés ci-après.

Les informations relatives à l'application du Code de Gouvernement d'Entreprise sont exposées au paragraphe 6.1 et à la page 178 du document de référence de la Société.

**Tableau 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social**

	2014	2015
<b>Gilles Schnepf, Président Directeur Général</b>		
Rémunérations <b>dues au titre</b> de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-dessous)		
<i>(en euros)</i>	1 163 928	1 160 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées <b>au cours</b> de l'exercice		
<i>(en euros)</i>	600 508 <sup>(1)</sup>	
Valorisation des options attribuées <b>au cours</b> de l'exercice (détaillées au tableau 4 ci-après)		
Nombre d'options	-	-
Valorisation <i>(en euros)</i>	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées <b>au cours de</b> l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après)		
Nombre d'actions	-	-
Valorisation <i>(en euros)</i>	-	640 909 <sup>(2)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>1 764 436</b>	<b>1 800 909</b>

- (1) Montant déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des unités de performance attribuées en 2014 et soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe 6.2.1.1 du document de référence de la Société. Les unités de performance ne correspondent pas à des montants dus car les conditions de performance qui y sont attachées ne seront appréciées qu'à partir du 6 mars 2017 et les unités de performance ne pourront donner lieu à un paiement avant mars 2019.
- (2) Montant déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des actions de performance attribuées en 2015 et soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe 6.2.1.1 du document de référence de la Société.

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social

(en euros)	2014		2015	
	Montants dus	Montants versés au titre de l'année précédente	Montants dus	Montants versés au titre de l'année précédente
<b>Gilles Schnepf, Président Directeur Général</b>				
Rémunération fixe	625 000	625 000	625 000	625 000
Rémunération variable annuelle	535 000 <sup>(1)</sup>	710 000 <sup>(2)</sup>	535 000 <sup>(3)</sup>	535 000
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(4)</sup>	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(5)</sup>	3 928	3 928	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 163 928</b>	<b>1 338 928</b>	<b>1 160 000</b>	<b>1 160 000</b>

(1) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2014, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, et correspond à l'atteinte à hauteur de 57,1 % du maximum de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs, soit 85,6 % de la cible de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Le détail des calculs effectués figure au paragraphe « Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social », page 173 du document de référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.15-0352.

(2) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2013, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, et correspond à l'atteinte à hauteur de 72,4 % du maximum de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs, soit 113,6 % de la cible de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Le détail des calculs effectués figure au paragraphe « Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social », page 172 du document de référence 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.14-0274.

(3) Le montant de la rémunération variable, au titre de l'exercice 2015, de Monsieur Gilles Schnepf et celui de la rémunération variable, au titre de l'exercice 2014 sont identiques car Monsieur Gilles Schnepf a de sa propre initiative renoncé à une partie de sa rémunération variable au titre de 2015 afin de geler celle-ci au niveau de 2014, soit 535 000 euros. En effet, la rémunération variable qui avait été déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, devait s'élever à 630 625 euros, correspondant à l'atteinte à hauteur de 84,1 % du maximum de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs, soit 126,1 % de la cible de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Le détail des calculs effectués figure au paragraphe « Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social », page 183 du document de référence.

(4) Les unités de performance ne correspondent pas à des montants dus car les conditions de performance qui y sont attachées ne seront appréciées qu'à partir du 7 mars 2016 pour le plan 2013 et qu'à partir du 6 mars 2017 pour le plan 2014, étant précisé que certaines données requises pour l'appréciation des conditions de performance ne seront disponibles qu'à partir du mois de juin 2016 (pour le plan 2013) et juin 2017 (pour le plan 2014). Les unités de performance ne pourront donner lieu à un paiement avant mars 2018 pour le plan 2013 et avant mars 2019 pour le plan 2014.

(5) Montant correspondant à la mise à disposition d'un véhicule jusqu'en novembre 2014. Monsieur Gilles Schnepf a depuis renoncé au bénéfice d'un véhicule de fonction.

### Rémunération fixe du dirigeant mandataire social

Au titre de l'exercice 2015, le montant de la rémunération fixe de Monsieur Gilles Schnepf s'élève à 625 000 euros et n'a pas évolué depuis 2011.

### Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social

La rémunération variable, au titre de l'exercice 2015, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée par le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2016, sur proposition du Comité des rémunérations, après application des critères qui avaient été fixés en début d'année 2015 par le Comité des rémunérations et approuvés ensuite par le Conseil d'administration et qui figurent dans le tableau ci-dessous.

Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration a

délibéré sur la rémunération de Monsieur Gilles Schnepf hors la présence de ce dernier.

Comme mentionné en page 175, il a été procédé en 2015 à une modification de la structure générale de rémunération du dirigeant mandataire social, avec un rééquilibrage progressif de cette dernière vers les éléments long terme de rémunération. Dans ce cadre, le Conseil a décidé de réduire le poids de la rémunération variable annuelle dans la rémunération totale de Monsieur Gilles Schnepf, la valeur cible étant désormais fixée à 80 % de la rémunération fixe (versus 100 % en 2014) et la valeur maximum à 120 % (versus 150 % en 2014). Pour autant, cette modification n'a pas entraîné de changement quant à la pondération des critères utilisés pour déterminer le quantum de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social, leur poids respectif restant inchangé par rapport aux exercices précédents.

			Min	Cible	Max	Réel	
<b>Quantitatif</b> <b>75 % du Total variable</b> <b>60 % de la rémunération fixe (en cible)</b>	Résultat économique	Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés en M€	En % de la rémunération fixe	0 %	40 %	60 %	52,6 %
			Valeur de l'indicateur	614	707	800	766
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique en % du chiffre d'affaires	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %	10 %
			Valeur de l'indicateur	(3) %	(1) %	+ 2 %	0,5 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2015 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	4 %	6 %	1,2 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	1,5 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Atteinte moyenne des jalons 2015 des 21 priorités de la feuille de route RSE 2014-2018	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %	9,1 %
			Valeur de l'indicateur	70 %	100 %	130 %	108 %*
	<b>TOTAL QUANTITATIF</b>			<b>0 %</b>	<b>60 %</b>	<b>90 %</b>	<b>72,9 %</b>
	<b>Qualitatif</b> <b>25 % du Total variable</b> <b>20 % de la rémunération fixe (en cible)</b>	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies		0 %	8 %	12 %
Politique de croissance externe		Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées		0 %	8 %	12 %	10 %
Critères généraux		Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	4 %	6 %	6 %
<b>TOTAL QUALITATIF</b>			<b>0 %</b>	<b>20 %</b>	<b>30 %</b>	<b>28 %</b>	
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE</b>			<b>0 %</b>	<b>80 %</b>	<b>120 %</b>	<b>100,9 %</b>	

\* À noter que, comme en 2014, certains jalons 2015 ont été atteints avec une surperformance au-delà de 130 % (pour le détail le lecteur est invité à se référer au chapitre 4 du présent document de référence) mais que pour le calcul de la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf, le taux d'atteinte de ces jalons moyens a été limité à un maximum de 130 %. Il en résulte que le taux de réalisation de la feuille de route RSE retenu pour ce calcul (108 %) et indiqué dans le tableau ci-dessus est inférieur au taux de réalisation réel de la feuille de route RSE (120 %) présenté au chapitre 4 du présent document de référence

Au titre de l'exercice 2015, les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont donc été atteints à hauteur de 84,1 % du maximum, soit 126,1 % de la cible. Il en résulte que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf, au titre de l'exercice 2015, devait s'établir à 630 625 euros. Monsieur Gilles Schnepf a cependant, de sa propre initiative, renoncé à une partie de sa rémunération variable au titre de 2015 afin de geler celle-ci au niveau de 2014, soit 535 000 euros.

Les principes gouvernant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération de Monsieur Gilles Schnepf, telle que calculée dans le tableau ci-dessus, sont les suivants :

a) la valeur cible de la part quantitative est fixée à 60 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 90 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2015 de cette partie quantitative a atteint au total 72,9 % de la rémunération fixe et a été déterminée en fonction des critères suivants :

- à hauteur de 40 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à l'atteinte d'un certain niveau de résultat économique (40 % de la rémunération fixe pour un résultat économique de 707 millions d'euros avec une variation entre 0 % et 60 % de la rémunération fixe pour un résultat économique compris entre 614 millions d'euros et 800 millions d'euros),
- à hauteur de 8 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à la croissance organique du chiffre d'affaires en comparaison avec les objectifs de croissance organique annuelle indiqués au marché en début d'année 2015, la cible de cette partie du bonus étant fixée à -1,0 % (avec une variation entre 0 % et 12 % de la rémunération fixe pour une évolution organique comprise entre - 3,0 % et + 2,0 %),
- à hauteur de 4 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à la croissance du chiffre d'affaires 2015 provenant des acquisitions, la cible de cette partie

du bonus étant fixée à 5 % (avec une variation entre 0 % et 6 % de la rémunération fixe pour une croissance du chiffre d'affaires provenant des acquisitions comprise entre 0 % et 10 %),

- à hauteur de 8 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à l'atteinte moyenne des jalons 2015 des 21 priorités de la feuille de route RSE 2014-2018, la cible étant fixée à 100 % (avec une variation entre 0 % et 12 % de la rémunération fixe pour une atteinte moyenne des jalons 2015 comprise entre 70 % et 130 %) ;
- b)** la valeur cible de la part qualitative a été fixée à 20 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 30 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2015 de cette partie qualitative a atteint au total 28 % de la rémunération fixe, le Comité ayant estimé au vu de son appréciation des critères ci-dessous que les efforts entrepris dans ces domaines avaient été particulièrement soutenus :
  - 8 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de l'évolution positive du chiffre d'affaires : évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies,
  - 8 % de la rémunération fixe (valeur cible) liés à la politique de croissance externe : respect des priorités fixées, attention portée aux multiples payés par rapport à ceux du marché et à ceux payés pour des comparables dans les mêmes conditions de marché et géographiques, attention également portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, et également intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées,
  - 4 % de la rémunération fixe (valeur cible) liés à d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales et les plans de succession du Président Directeur Général et des fonctions clés du Groupe avec une composante d'urgence et de moyen et long terme.

### Plan d'intéressement à long terme

#### Les Unités de Performance Future

Le montant des unités de performance attribuées en 2013 à Monsieur Gilles Schnepf et soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe 6.2.1.1 du présent document de référence et à une condition de présence a été déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 et s'élève à 605 221 euros. Les unités de performance ne correspondent pas à des montants dus car les conditions de performance et de présence qui y sont attachées ne seront appréciées qu'à partir du 7 mars 2016 et les unités de performance ne pourront donner lieu à un paiement avant mars 2018.

Le montant des unités de performance attribuées en 2014 à Monsieur Gilles Schnepf et soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe 6.2.1.1 du présent document de référence et à une condition de présence a été déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 et s'élève à 600 508 euros. Les unités de performance ne correspondent pas à des montants dus car les conditions de performance et de présence qui y sont attachées ne seront appréciées qu'à partir du 6 mars 2017 et les unités de performance ne pourront donner lieu à un paiement avant mars 2019.

#### Les options de souscription ou d'achat d'actions

En 2015, 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 2015, Monsieur Gilles Schnepf a reçu des actions de performance, soumises à des conditions de performance future détaillée au paragraphe 6.2.1.1 du présent document de référence. Leur valeur a été déterminée par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 et s'élève à 640 909 euros.

La période d'acquisition des actions de performance attribuées en 2015 s'achèvera le 17 juin 2019. À cette date, il sera procédé à la vérification des conditions de performance et de présence étant précisé que pour cette dernière, les règles suivantes sont applicables à Monsieur Gilles Schnepf :

- en cas de révocation, de non-renouvellement ou de démission de Monsieur Gilles Schnepf au cours de la période d'acquisition, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, celui-ci ne se verra pas attribuer les actions attribuées initialement par le Conseil d'administration, à moins qu'il ne soit justifié de circonstances exceptionnelles expliquées par le Conseil d'administration et rendues publiques ;
- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les ayants droit du bénéficiaire pourront demander à ce que la propriété de la totalité des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration au bénéficiaire décédé leur soit transférée ;
- en cas d'invalidité absolue du bénéficiaire, 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 ;
- en cas de départ à la retraite en cours de période d'acquisition, le nombre d'actions attribué sera retraité par l'application d'un prorata en fonction du nombre d'années d'exercice du mandat de dirigeant social au cours de la période d'acquisition.

**Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe**

Durant l'exercice 2015, ni la Société ni une autre société du Groupe n'a procédé à une attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit du dirigeant mandataire social.

**Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le dirigeant mandataire social**

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice*
Gilles Schnepf	Plan 2007 (15/05/2007)	40 880	25,12
	Plan 2008 (05/03/2008)	72 824	20,51
	Plan 2009 (04/03/2009)	48 460	13,08

\* Comme mentionné dans le chapitre 7.2 du document de référence, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options, compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015.

Il est à noter que les actions issues des options levées durant l'exercice par le dirigeant mandataire social ont été conservées par ce dernier à la date d'enregistrement du présent document de référence.

**Tableau 6 – Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe**

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Gilles Schnepf	Plan 2015 (29/05/2015)	14 366*	640 909 €	17/06/2019	17/06/2019	Pour une description des conditions de performance applicables, se référer à la page 179 du présent document de référence

\* Monsieur Gilles Schnepf a de sa propre initiative renoncé à une partie des actions attribuées durant l'exercice 2015, ce dont il a été pris acte par le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2016.

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

**Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour le dirigeant mandataire social**

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Gilles Schnepf	N/A	Néant	N/A

**Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de dirigeant mandataire social de la Société****Tableau 11**

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail <sup>(1)</sup>		Régimes de retraite supplémentaire <sup>(2)</sup>		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 <sup>(3)</sup>	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Gilles Schnepf</b>								
Président Directeur Général		x		x		x		x
Début de mandat : 27/05/2014								
Fin de mandat : Assemblée Générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2017								

(1) Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration du 4 mars 2009 a pris acte de la résiliation, à compter du même jour, du contrat de travail conclu entre Monsieur Gilles Schnepf et la Société et ce, sans contrepartie.

(2) Monsieur Gilles Schnepf a renoncé lors de la réunion du Conseil d'administration du 18 mars 2015 au bénéfice de tout régime de retraite complémentaire/supplémentaire.

(3) À la suite de la décision du Conseil d'administration, réuni le 18 mars 2015, de suppression de la clause de non-concurrence, Monsieur Gilles Schnepf ne bénéficie plus d'indemnités à ce titre.

**6.2.2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS**

Le tableau ci-dessous présente les montants versés à titre de jetons de présence au cours des exercices 2015 et 2014 relatifs à la participation des administrateurs aux travaux de l'exercice précédent. Le montant de jetons de présence est ajusté en fonction

de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil ou des comités auxquels ils participent (les règles de répartition des jetons de présence sont mentionnées au paragraphe 6.2.1.2 du document de référence de la Société).

**Tableau 3 – Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants**

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2014 (euros)	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2015 (euros)
<b>Olivier Bazil</b>		
Jetons de présence	42 083	65 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Christel Bories</b>		
Jetons de présence	44 083	76 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Jacques Garaïalde <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	14 583	-
Autres rémunérations	-	-
<b>Angeles Garcia-Poveda</b>		
Jetons de présence	47 417	100 000
Autres rémunérations	-	-
<b>François Grappotte</b>		
Jetons de présence	35 000	50 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Gérard Lamarche</b>		
Jetons de présence	56 000	78 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Thierry de La Tour d'Artaise</b>		
Jetons de présence	26 000	45 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Frédéric Lemoine <sup>(2)</sup></b>		
Jetons de présence	25 333	-
Autres rémunérations	-	-
<b>Dongsheng Li</b>		
Jetons de présence	26 000	35 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Annalisa Loustau Elia <sup>(3)</sup></b>		
Jetons de présence	20 417	50 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Éliane Rouyer-Chevalier</b>		
Jetons de présence	40 000	58 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Patrick Tanguy <sup>(2)</sup></b>		
Jetons de présence	23 333	-
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>400 250</b>	<b>557 000</b>

(1) Administrateur ayant démissionné le 24 mai 2013.

(2) Administrateurs ayant démissionné le 31 juillet 2013.

(3) Administratrice dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013.

Le Conseil d'administration du 17 mars 2016 a approuvé le versement en 2016 du montant de jetons de présence, soit 532 000 euros, au titre de l'exercice 2015.

Le dirigeant mandataire social a renoncé à percevoir des jetons de présence depuis l'exercice 2011.

### **6.2.3 Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société**

---

Le lecteur est invité à se référer aux pages 306-312 du présent document de référence.

### **6.2.4 Autres avantages accordés aux mandataires sociaux**

---

La Société n'a accordé aucun prêt, avance ou garantie à ses mandataires sociaux.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 6.2.5 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux dispositions du Code de Gouvernement d'Entreprise, les actionnaires seront consultés sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015. Ces éléments sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 3 mars 2011, inchangée depuis cette date
Rémunération variable annuelle	535 000 €	<p>Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf au titre de l'exercice 2015 pourrait varier de 0 % à 120 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 80 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ de 0 % à 90 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 60 %), en fonction d'une part quantitative calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un certain niveau de « résultat économique », c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires, (iii) la croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre et (iv) l'atteinte des priorités de la feuille de route RSE 2014-2018 ; et</li> <li>■ de 0 % à 30 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 20 %), en fonction d'une part qualitative calculée en fonction de critères liés à (i) l'évolution positive du chiffre d'affaires (évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies), (ii) la politique de croissance externe : respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales, les plans de succession.</li> </ul> <p>Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 17 mars 2016 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 72,9 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2015 due au titre de la réalisation des objectifs quantitatifs ; et</li> <li>■ 28 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2015 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;</li> </ul> <p>correspondant donc à un taux de réalisation de 84,1 % du maximum de la rémunération variable annuelle et 126,1 % de la cible, soit 630 625 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société.</p> <p>Pour autant, le montant de la rémunération variable, au titre de l'exercice 2015, de Monsieur Gilles Schnepf et celui de la rémunération variable, au titre de l'exercice 2014 sont identiques car Monsieur Gilles Schnepf a de sa propre initiative renoncé à une partie de sa rémunération variable au titre de 2015 afin de geler celle-ci au niveau de 2014, soit 535 000 euros.</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

01

02

03

04

05

06

07

06 08

09

T

A

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
	Actions de performance : valorisation : 640 909 €	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 29 mai 2015 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2015. Ce plan (dont notamment les conditions de performance applicables aux actions attribuées) est décrit aux paragraphes 6.2.1.1 et 6.2.2.1 du document de référence de la Société, pages 178-179 et 184, ainsi qu'au chapitre 7.3 du document de référence de la Société, page 197. Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Gilles Schnepf, correspond à 3,75 % de l'attribution totale*. Pour rappel, le Conseil d'administration du 29 mai 2015 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013, à la neuvième résolution ( <i>Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux</i> ).
	Autre élément de rémunération de long terme : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
Jetons de présence	Élément sans objet	Monsieur Gilles Schnepf ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

\* Ce calcul tient compte (i) de l'ajustement du nombre d'actions de performance réalisé compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance (à cet égard, le lecteur est invité à se référer au chapitre 7.3 du document de référence) et (ii) de la décision de Gilles Schnepf de renoncer à une partie des actions attribuées durant l'exercice 2015, ce dont il a été pris acte par le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2016 (pour plus d'information, le lecteur est invité à se référer au tableau 6 « Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe », page 185 du document de référence).

## Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants	Présentation
Indemnité de départ	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière
Indemnité de non-concurrence	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière
Régimes de retraite supplémentaire	Élément sans objet	En 2015, Monsieur Gilles Schnepf a renoncé unilatéralement et définitivement au bénéfice de tout régime de retraite supplémentaire

# ACTIONNARIAT



<b>7.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL</b>	<b>192</b>
7.1.1 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015 et évolution de l'actionnariat en 2015	192
7.1.2 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2014 et évolution de l'actionnariat en 2014	193
7.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2013 et évolution de l'actionnariat en 2013	193
7.1.4 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers	194
<b>7.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS</b>	<b>194</b>
<b>7.3 - ACTIONS DE PERFORMANCE</b>	<b>196</b>
<b>7.4 - CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>198</b>
7.4.1 - Description et qualification	198
7.4.2 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	198

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 7.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre sont arrêtées à la date du 31 décembre 2015.

### 7.1.1 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015 et évolution de l'actionnariat en 2015

#### 7.1.1.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Managers, anciens managers et salariés (PEE) <sup>(1)</sup>	10 817 714	4,05	10 817 714	4,05	10 817 714	4,06
Auto-détention <sup>(2)</sup>	156 595	0,06	156 595	0,06	0	0
Flottant	255 956 293	95,89	255 956 293	95,89	255 956 293	95,94
<b>TOTAL</b>	<b>266 930 602</b>	<b>100</b>	<b>266 930 602</b>	<b>100</b>	<b>266 774 007</b>	<b>100</b>

(1) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

#### 7.1.1.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2015 ET INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX

Au cours de l'exercice 2015, aucune information n'a été portée à la connaissance de la Société concernant les franchissements de seuils légaux.

À la connaissance de la Société et sur la base des déclarations de franchissement de seuils effectuées auprès de l'Autorité des

marchés financiers, aucun actionnaire, autre que Massachusetts Financial Services (MFS) Company <sup>(1)</sup>, ne détient, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % de son capital social ou des droits de vote à la date du présent document de référence.

(1) Sur la base d'une déclaration de franchissement de seuils, auprès de l'Autorité des marchés financiers, en date des 14 et 19 août 2013 (10,78 % du capital social et 10,41 % des droits de vote à la date de ladite déclaration).

## 7.1.2 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2014 et évolution de l'actionnariat en 2014

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2014 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Managers, anciens managers et salariés (PEE) <sup>(1)</sup>	10 798 984	4,05	19 454 532	6,93	19 454 532	6,95
Auto-détention <sup>(2)</sup>	493 806	0,19	493 806	0,18	0	0
Flottant	255 064 825	95,76	260 596 859	92,89	260 596 859	93,05
<b>TOTAL</b>	<b>266 357 615</b>	<b>100</b>	<b>280 545 197</b>	<b>100</b>	<b>280 051 391</b>	<b>100</b>

(1) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2014 figure au chapitre 8.1.1 du document de référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D.15-0352.

## 7.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2013 et évolution de l'actionnariat en 2013

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2013 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Managers, anciens managers et salariés (PEE) <sup>(1)</sup>	10 364 033	3,90	18 857 816	6,80	18 857 816	6,81
Auto-détention <sup>(2)</sup>	170 527	0,06	170 527	0,06	0	0
Flottant	255 055 957	96,04	258 197 331	93,14	258 197 331	93,19
<b>TOTAL</b>	<b>265 590 517</b>	<b>100</b>	<b>277 225 674</b>	<b>100</b>	<b>277 055 147</b>	<b>100</b>

(1) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2013 figure au chapitre 8.1.2 du document de référence 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 14-0274.

Le 11 juin 2013, Wendel a cédé la totalité de sa participation dans le Groupe (soit 5,4 % du capital).

À la suite de cette cession, Messieurs Frédéric Lemoine et Patrick Tanguy, dont les nominations avaient été proposées par Wendel, ont mis fin à leur mandat au sein du Conseil et de ses différents comités spécialisés, lors de la réunion du Conseil d'administration du 31 juillet 2013.

## 7.1.4 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers

Il n'existe, à la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, aucun pacte d'actionnaires en vigueur régissant les relations des actionnaires de la Société ni aucune action de concert.

## 7.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

### Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Depuis le Plan 2010, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous :

	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 639 709 <sup>(1)</sup>	2 017 639 <sup>(1)</sup>	1 187 364 <sup>(1)</sup>	3 259 853 <sup>(1)</sup>
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	79 544 <sup>(1)</sup>	141 700 <sup>(1)</sup>	94 276 <sup>(1)</sup>	218 367 <sup>(1)</sup>
■ Gilles Schnepf	40 880 <sup>(1)</sup>	72 824 <sup>(1)</sup>	48 460 <sup>(1)</sup>	134 796 <sup>(1)</sup>
■ Olivier Bazil	38 664 <sup>(1)</sup>	68 876 <sup>(1)</sup>	45 816 <sup>(1)</sup>	83 571 <sup>(1)</sup>
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	25,12 euros <sup>(1)</sup> Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	20,51 euros <sup>(1)</sup> Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	13,08 euros <sup>(1)</sup> Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	21,75 euros <sup>(1)</sup> Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2015	(1 171 955)	(1 332 705)	(744 334)	(1 606 378)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(107 421)	(121 239)	(107 612)	(236 589)
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2015</b>	<b>360 333</b>	<b>563 695</b>	<b>335 418</b>	<b>1 416 886</b>

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.

Le cours de Bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2015 s'est élevé à 50,70 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 2 676 332 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 1,0 % du capital de la Société au 31 décembre 2015 (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

Le Groupe évalue la juste valeur des instruments fondés sur des actions à la date de leur octroi. Il utilise pour les valoriser soit le modèle binomial, soit le modèle mathématique Black & Scholes, sur la base des hypothèses suivantes :

Hypothèses	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Taux sans risque	4,35 %	3,40 %	2,25 %	2,91 %
Volatilité attendue	28,70 %	30,00 %	38,40 %	28,00 %
Rendement attendu	1,98 %	3,47 %	5,00 %	3,20 %

L'hypothèse de durée de vie attendue des options de souscription ou d'achat d'actions utilisée par le Groupe est de cinq ans pour ces différents plans.

### Tableau 9 – Options consenties et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux

Le tableau ci-dessous décrit les options consenties et levées par les dix premiers salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015 :

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	Plan 2010		Plan 2009		Plan 2008		Plan 2007	
		avant ajustement <sup>(1)</sup>		après ajustement <sup>(1)</sup>		avant ajustement <sup>(1)</sup>		après ajustement <sup>(1)</sup>	
		Prix moyen pondéré							
		21,82	21,75	13,12	13,08	20,58	20,51	25,2	25,12

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)

178 960 20 348 49 787 17 811 12 520 27 490 19 400 13 685 32 812 5 455

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, 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 2015 par le mandataire social dirigeant figurent au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société.

Le dirigeant mandataire social est soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises (incluant les options et les actions de performance) jusqu'à la cessation de ses fonctions.

01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09  
10  
T  
A

## 7.3 - ACTIONS DE PERFORMANCE

**Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions**

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'attributions d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

**Plans d'actions de performance 2011 et 2012**

	Plan 2011 <sup>(1)</sup>	Plan 2012 <sup>(1)</sup>
Date d'Assemblée	27/05/2010	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	03/03/2011	07/03/2012
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	1 592 712	987 910 <sup>(2)</sup>
<i>dont nombre attribué aux mandataires sociaux</i>	127 888	30 710
■ Gilles Schnepf	65 737	30 710
■ Olivier Bazil	62 151	
Date d'acquisition des actions	Plan résidents : 04/03/2013 Plan non résidents : 04/03/2015	Plan résidents : 08/03/2014 Plan non résidents : 08/03/2016
Date de fin de période de conservation	Plan résidents : 05/03/2015 Plan non résidents : 04/03/2015	Plan résidents : 09/03/2016 Plan non résidents : 08/03/2016
Nombre d'actions de performance souscrites au 31/12/2015	(1 494 132)	(386 295)
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(98 580)	(46 709)
<b>Actions de performance attribuées gratuitement restantes au 31/12/2015</b>	<b>0</b>	<b>554 906</b>

(1) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.

(2) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance restantes, 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.

### Plan d'actions de performance 2015

Le Conseil d'administration de la Société a également approuvé la mise en œuvre du plan d'attribution d'actions de performance mentionné ci-dessous :

	<b>Plan 2015</b>
Date d'Assemblée	24/05/2013
Date du Conseil d'administration	29/05/2015
Nombre total initial d'actions de performance attribuées gratuitement	382 756 <sup>(1)(2)</sup>
<i>dont le nombre initial d'actions de performance attribuées au mandataire social</i>	<i>14 366 <sup>(1)(2)</sup></i>
Date d'acquisition des actions	17/06/2019
Date de fin de période de conservation	17/06/2019
Nombre d'actions de performance souscrites au 17/03/2016	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	3 062
<b>Actions de performance attribuées gratuitement restantes au 17/03/2016</b>	<b>379 694</b>

- (1) *Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, 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 ; ainsi le nombre initial de 390 844 actions de performance a été porté à 392 333 actions. Par la suite, ce montant a été réduit à 382 756 actions eu égard à la décision de Gilles Schnepf de renoncer à une partie des actions de préférence qui lui avaient été initialement attribuées*
- (2) *Monsieur Gilles Schnepf a de sa propre initiative renoncé à une partie des actions attribuées durant l'exercice, ce dont il a été pris acte par le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2016.*

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2012 et 2015 telles que constatées au 31 décembre 2015 seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,4 % du capital de la Société au 31 décembre 2015.

Dans le cadre du Plan 2015, au titre de l'exercice 2015, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux 10 salariés non-mandataires sociaux de la Société les mieux dotés est de 89 184 actions, avant application des conditions de performance et de présence attachées auxdites actions.

Les informations concernant les actions attribuées au mandataire social dirigeant ou devenues disponibles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurent au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société.

Le dirigeant mandataire social est soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises (incluant les options et les actions de performance) jusqu'à la cessation de ses fonctions.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

07

T

A

## 7.4 - CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

### 7.4.1 - Description et qualification

---

Conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-05 du 2 juillet 2012 relative aux assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées, et notamment à la proposition n° 20, la Société a adopté une charte interne relative à la qualification des conventions, qui peut être consultée sur le site Internet de la Société : [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

### 7.4.2 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

---

#### Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

■ **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés 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 ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Edouard Sattler

**Deloitte & Associés**  
Jean-Marc Lumet

01

02

03

04

05

06

07

08

09

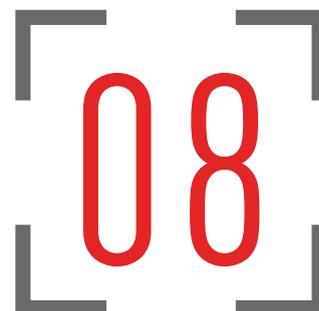
07

T

A



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



01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

<b>8.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2015 ET 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>202</b>
8.1.1 - Chiffres clés consolidés	202
8.1.2 - Compte de résultat consolidé	203
8.1.3 - État du résultat global de l'exercice	203
8.1.4 - Bilan consolidé	204
8.1.5 - Tableau des flux de trésorerie consolidés	206
8.1.6 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés	207
8.1.7 - Notes annexes aux états financiers consolidés	208
<b>8.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>250</b>
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015	250
<b>8.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>251</b>
<b>8.4 - POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES</b>	<b>252</b>
<b>8.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE</b>	<b>252</b>
<b>8.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE</b>	<b>253</b>
<b>8.7 - CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>253</b>
<b>8.8 - INVESTISSEMENTS</b>	<b>253</b>
8.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés	253
8.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe	254
8.8.3 - Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2016	254

## 8.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2015 ET 31 DÉCEMBRE 2014

### 8.1.1 - Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	Legrand		
	2015	2014	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 809,9</b>	<b>4 499,1</b>	<b>+ 6,9 %</b>
<b>Résultat opérationnel ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>930,4</b>	<b>880,4</b>	<b>+ 5,7 %</b>
En % du chiffre d'affaires	19,3 %	19,6 %	
	19,4 % avant Acquisitions*		
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>886,7</b>	<b>847,5</b>	
En % du chiffre d'affaires	18,4 %	18,8 %	
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>550,6</b>	<b>531,7</b>	<b>+ 3,6 %</b>
En % du chiffre d'affaires	11,4 %	11,8 %	
<b>Cash flow libre normalisé<sup>(2)</sup></b>	<b>617,2</b>	<b>607,5</b>	<b>+ 1,6 %</b>
En % du chiffre d'affaires	12,8 %	13,5 %	
<b>Cash flow libre<sup>(3)</sup></b>	<b>666,0</b>	<b>607,4</b>	<b>+ 9,6 %</b>
En % du chiffre d'affaires	13,8 %	13,5 %	
<b>Dettes financières nettes au 31 décembre<sup>(4)</sup></b>	<b>802,7</b>	<b>855,6</b>	

\* À périmètre 2014.

(1) 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/produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill.

(2) 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.

(3) Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.

(4) 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.

## 8.1.2 - Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Legrand	
	Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2015	2014
<b>Chiffre d'affaires (notes 2.1 et 2.3.1)</b>	<b>4 809,9</b>	<b>4 499,1</b>
Charges opérationnelles (note 2.4)		
Coût des ventes	(2 333,5)	(2 197,2)
Frais administratifs et commerciaux	(1 310,3)	(1 214,4)
Frais de recherche et développement	(216,1)	(193,2)
Autres produits (charges) opérationnels	(63,3)	(46,8)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>886,7</b>	<b>847,5</b>
Charges financières	(93,7)	(85,9)
Produits financiers	11,0	8,6
Gains (pertes) de change	6,0	1,5
Résultat financier	(76,7)	(75,8)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>810,0</b>	<b>771,7</b>
Impôts sur le résultat (note 2.5)	(258,0)	(238,4)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>552,0</b>	<b>533,3</b>
Dont :		
■ Résultat net part du Groupe	550,6	531,7
■ Intérêts minoritaires	1,4	1,6
Résultat net par action (euros) (note 4.1.3)	2,067	2,001
Résultat net dilué par action (euros) (note 4.1.3)	2,046	1,976

## 8.1.3 - État du résultat global de l'exercice

(en millions d'euros)	Legrand	
	Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2015	2014
Résultat net de l'exercice	552,0	533,3
<i>Éléments du résultat global pouvant être appelés à un reclassement ultérieur dans la section résultat net</i>		
Réserves de conversion (note 4.3.2)	5,5	119,2
Impôts sur les éléments directement reconnus en capitaux propres	11,1	12,2
<i>Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement dans la section résultat net</i>		
Écarts actuariels (note 4.5.1.1)	(5,6)	(22,4)
Impôts différés sur écarts actuariels	3,6	6,2
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>	<b>566,6</b>	<b>648,5</b>
Dont résultat global revenant à :		
■ Legrand	565,4	646,7
■ Intérêts minoritaires	1,2	1,8

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## 8.1.4 - Bilan consolidé

### ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Legrand	
	31 décembre 2015	31 décembre 2014*
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles (note 3.1)	1 822,0	1 853,3
Goodwill (note 3.2)	2 776,3	2 563,7
Immobilisations corporelles (note 3.3)	562,2	556,6
Autres titres immobilisés	18,3	0,9
Autres actifs non courants	6,4	3,1
Impôts différés (note 4.7)	114,9	92,4
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>5 300,1</b>	<b>5 070,0</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks (note 3.4)	680,3	622,7
Créances clients et comptes rattachés (note 3.5)	545,4	500,4
Créances d'impôt courant ou exigible	28,6	60,0
Autres créances courantes (note 3.6)	170,0	152,1
Valeurs mobilières de placement	2,5	3,1
Autres actifs financiers courants	0,7	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 3.7)	1 085,9	726,0
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>2 513,4</b>	<b>2 064,9</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 813,5</b>	<b>7 134,9</b>

\* Données au 31 décembre 2014 retraitées des éléments détaillés en note 1.2.1.1.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## PASSIF

(en millions d'euros)	Legrand	
	31 décembre 2015	31 décembre 2014*
<b>Capitaux propres</b>		
Capital social (note 4.1)	1 067,7	1 065,4
Réserves (notes 4.2 et 4.3.1)	3 006,2	2 764,4
Réserves de conversion (note 4.3.2)	(276,1)	(281,8)
Capitaux propres revenant au Groupe	3 797,8	3 548,0
Intérêts minoritaires	9,6	10,4
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 807,4</b>	<b>3 558,4</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Provisions non courantes (notes 4.4 et 4.5.2)	108,8	113,9
Avantages postérieurs à l'emploi (note 4.5.1)	170,6	177,0
Emprunts non courants (note 4.6.1)	1 823,2	1 513,3
Autres passifs non courants	0,4	0,8
Impôts différés (note 4.7)	656,4	658,6
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>2 759,4</b>	<b>2 463,6</b>
<b>Passifs courants</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	531,3	481,8
Dettes d'impôt courant ou exigible	41,0	15,0
Provisions courantes (note 4.4)	104,8	86,6
Autres passifs courants (note 4.8)	501,3	457,7
Emprunts courants (note 4.6.2)	67,9	71,4
Autres passifs financiers courants	0,4	0,4
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 246,7</b>	<b>1 112,9</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>7 813,5</b>	<b>7 134,9</b>

\* Données au 31 décembre 2014 retraitées des éléments détaillés en note 1.2.1.1.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

## 8.1.5 - Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Legrand	
	Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2015	2014
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>552,0</b>	<b>533,3</b>
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
■ Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles (note 2.4)	97,4	94,5
■ Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (note 2.4)	43,2	40,5
■ Amortissements et dépréciations des frais de développement capitalisés (note 2.4)	29,1	30,5
■ Amortissement des charges financières	2,2	2,1
■ Perte de valeur des <i>goodwill</i> (note 3.2)	0,0	0,0
■ Variation des impôts différés non courants	2,3	(5,0)
■ Variation des autres actifs et passifs non courants (notes 4.4 et 4.5)	18,8	20,4
■ Pertes (gains) de change latents	3,4	11,6
■ Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	0,3	0,8
■ (Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	1,3	0,0
Variation du besoin en fonds de roulement :		
■ Stocks (note 3.4)	(36,0)	40,2
■ Créances clients et comptes rattachés (note 3.5)	(22,2)	1,9
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	21,3	(16,5)
■ Autres actifs et passifs opérationnels (notes 3.6 et 4.8)	83,1	(27,9)
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>796,2</b>	<b>726,4</b>
■ Produit résultant des cessions d'actifs	3,2	6,3
■ Investissements (notes 3.1 et 3.3)	(106,0)	(96,3)
■ Frais de développement capitalisés	(27,4)	(29,0)
■ Variation des autres actifs et passifs financiers non courants	3,5	(0,4)
■ Acquisition de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) (note 1.3.2)	(237,1)	(100,7)
<b>Flux de trésorerie des investissements</b>	<b>(363,8)</b>	<b>(220,1)</b>
■ Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1)	20,1	33,6
■ Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1)	(39,9)	(87,5)
■ Dividendes payés par Legrand (note 4.1.3)	(293,1)	(279,3)
■ Dividendes payés par des filiales de Legrand	(1,7)	(3,8)
■ Nouveaux emprunts & utilisation de lignes de crédit (note 4.6.1)	300,0	4,2
■ Remboursement d'emprunts (note 4.6.1)	(12,6)	(60,0)
■ Frais d'émission de la dette	(3,7)	(1,1)
■ Cession (acquisition) de valeurs mobilières de placement	0,6	0,3
■ Augmentation (diminution) des concours bancaires courants	(24,7)	22,9
■ Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales (note 1.3.2)	(15,8)	(28,7)
<b>Flux de trésorerie des opérations financières</b>	<b>(70,8)</b>	<b>(399,4)</b>
Effet net des conversions sur la trésorerie	(1,7)	16,3
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>359,9</b>	<b>123,2</b>
Trésorerie au début de l'exercice	726,0	602,8
<b>Trésorerie à la fin de l'exercice (note 3.7)</b>	<b>1 085,9</b>	<b>726,0</b>
Détail de certains éléments :		
■ <i>cash flow</i> libre (note 2.2)	666,0	607,4
■ intérêts payés* au cours de l'exercice	78,7	69,8
■ impôts sur les bénéfices payés au cours de l'exercice	166,4	216,5

\* Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie des opérations courantes.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## 8.1.6 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Capitaux propres revenant à Legrand					Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
	Capital social	Réserves	Réserves de conversion	Écarts Actuariels**	Total		
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>1 062,4</b>	<b>2 608,8</b>	<b>(400,8)</b>	<b>(33,0)</b>	<b>3 237,4</b>	<b>11,3</b>	<b>3 248,7</b>
Retraitements IFRIC 21*		2,5			2,5		2,5
Résultat net de l'exercice		531,7			531,7	1,6	533,3
Autres éléments du résultat global		12,2	119,0	(16,2)	115,0	0,2	115,2
<i>Résultat global de l'exercice</i>		<i>543,9</i>	<i>119,0</i>	<i>(16,2)</i>	<i>646,7</i>	<i>1,8</i>	<i>648,5</i>
Dividendes versés		(279,3)			(279,3)	(3,8)	(283,1)
Augmentation de capital et prime d'émission	6,2	27,4			33,6		33,6
Annulation d'actions propres	(3,2)	(34,3)			(37,5)		(37,5)
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité		(50,0)			(50,0)		(50,0)
Variation de périmètre***		(15,2)			(15,2)	1,1	(14,1)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(0,2)			(0,2)		(0,2)
Paiements fondés sur des actions		10,0			10,0		10,0
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>1 065,4</b>	<b>2 813,6</b>	<b>(281,8)</b>	<b>(49,2)</b>	<b>3 548,0</b>	<b>10,4</b>	<b>3 558,4</b>
Résultat net de l'exercice		550,6			550,6	1,4	552,0
Autres éléments du résultat global		11,1	5,7	(2,0)	14,8	(0,2)	14,6
<i>Résultat global de l'exercice</i>		<i>561,7</i>	<i>5,7</i>	<i>(2,0)</i>	<i>565,4</i>	<i>1,2</i>	<i>566,6</i>
Dividendes versés		(293,1)			(293,1)	(1,7)	(294,8)
Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1.1)	3,9	16,2			20,1		20,1
Annulation d'actions propres (note 4.1.1)	(1,6)	(16,8)			(18,4)		(18,4)
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)		(21,5)			(21,5)		(21,5)
Variation de périmètre***		(8,6)			(8,6)	(0,3)	(8,9)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(0,5)			(0,5)		(0,5)
Paiements fondés sur des actions (note 4.2)		6,4			6,4		6,4
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>1 067,7</b>	<b>3 057,4</b>	<b>(276,1)</b>	<b>(51,2)</b>	<b>3 797,8</b>	<b>9,6</b>	<b>3 807,4</b>

\* Données 2014 retraitées des éléments détaillés en note 1.2.1.1.

\*\* Nets d'impôts différés.

\*\*\* Les variations de périmètre correspondent 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.

## 8.1.7 - Notes annexes aux états financiers consolidés

<b>NOTE 1 - BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	208	<b>NOTE 4 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DU PASSIF</b>	230
1.1 Informations générales	208	4.1 Capital social et résultat net par action	230
1.2 Principes comptables	209	4.2 Plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance	231
1.3 Périmètre de consolidation	212	4.3 Réserves et réserves de conversion	234
<b>NOTE 2 - RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>	214	4.4 Provisions	235
2.1 Chiffre d'affaires	214	4.5 Avantages long terme au personnel	236
2.2 Informations par segments géographiques	214	4.6 Emprunts non courants et courants	240
2.3 Informations trimestrielles – non auditées	217	4.7 Impôts différés	242
2.4 Principales charges opérationnelles par nature	220	4.8 Autres passifs courants	243
2.5 Impôts sur le résultat	221	<b>NOTE 5 - AUTRES INFORMATIONS</b>	244
<b>NOTE 3 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF</b>	221	5.1 Instruments financiers et gestion des risques financiers	244
3.1 Immobilisations incorporelles	221	5.2 Informations relatives aux parties liées	248
3.2 <i>Goodwill</i>	224	5.3 Engagements hors bilan et passifs éventuels	248
3.3 Immobilisations corporelles	226	5.4 Événements postérieurs à la clôture	249
3.4 Stocks	228		
3.5 Créances clients et comptes rattachés	228		
3.6 Autres créances courantes	229		
3.7 Trésorerie et équivalents de trésorerie	229		

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

### 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. Ses principaux marchés sont la France, l'Italie, les États-Unis / Canada, le Reste de l'Europe et le Reste du Monde, qui correspondent aux segments de reporting du Groupe.

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 15 avril 2015, le document de référence au titre de l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.15-0352.

Les présents états financiers consolidés de Legrand ont été arrêtés le 10 février 2016 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 2015, conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et aux publications du Comité d'interprétations IFRS (*IFRS Interpretations Committee*) telles qu'adoptées par l'Union européenne\* et d'application obligatoire ou par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2015. 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 au Groupe. Les domaines complexes ou impliquant une marge d'appréciation élevée, ou ceux dans lesquels les hypothèses et les estimations ont une incidence importante sur les états financiers consolidés sont indiqués en note 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.

Les tableaux ci-dessous présentent les ajustements entre les lignes du bilan consolidé au 31 décembre 2014 publié et celui présenté en pages 204 et 205 :

(en millions d'euros)	Publié	Retraitements IFRIC 21	Retraité
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles	1 853,3		1 853,3
Goodwill	2 563,7		2 563,7
Immobilisations corporelles	556,6		556,6
Autres titres immobilisés	0,9		0,9
Autres actifs non courants	3,1		3,1
Impôts différés	93,7	(1,3)	92,4
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>5 071,3</b>	<b>(1,3)</b>	<b>5 070,0</b>
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>2 064,9</b>		<b>2 064,9</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 136,2</b>	<b>(1,3)</b>	<b>7 134,9</b>

\* Le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne au 31 décembre 2015 est disponible dans la rubrique « états financiers IFRS » sur le site suivant : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

<i>(en millions d'euros)</i>	Publié	Retraitements IFRIC 21	Retraité
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social	1 065,4		1 065,4
Réserves	2 761,9	2,5	2 764,4
Réserves de conversion	(281,8)		(281,8)
Capitaux propres revenant au Groupe	3 545,5	2,5	3 548,0
Intérêts minoritaires	10,4		10,4
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 555,9</b>	<b>2,5</b>	<b>3 558,4</b>
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>2 463,6</b>		<b>2 463,6</b>
<b>Passifs courants</b>			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	481,8		481,8
Dettes d'impôt courant ou exigible	15,0		15,0
Provisions courantes	86,6		86,6
Autres passifs courants	461,5	(3,8)	457,7
Emprunts courants	71,4		71,4
Autres passifs financiers courants	0,4		0,4
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 116,7</b>	<b>(3,8)</b>	<b>1 112,9</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>7 136,2</b>	<b>(1,3)</b>	<b>7 134,9</b>

### 1.2.1.2 **Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs**

#### Amendement à IAS 19 – Avantages au personnel

En novembre 2013, l'IASB a publié un amendement à IAS 19 qui vient clarifier les méthodes de comptabilisation des cotisations versées par les salariés dans le cadre d'un régime à prestations définies, selon le type de cotisations (prévues ou non par les dispositions du régime) et leur rattachement ou non aux périodes de services des salariés.

Seules les cotisations prévues par les dispositions du régime qui ne sont pas rattachées aux périodes de services ne sont pas comptabilisées en moins du coût des services.

Cet amendement est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

#### Amendements issus du Cycle 2010-2012 des améliorations annuelles des IFRS

En décembre 2013, l'IASB a publié une liste d'amendements dans le cadre du Cycle 2010-2012 des améliorations annuelles des IFRS. Deux de ces amendements, présentés ci-après, pourraient plus particulièrement concerner le Groupe. Ces amendements sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

#### Amendement à IFRS 2 – Paiements à base d'actions

Cet amendement apporte des précisions sur les conditions de performance définies dans le cadre de plans de paiement en actions.

En particulier, toute condition de performance dont la durée dépasserait la durée de la condition de présence doit être considérée comme étant une condition accessoire à l'acquisition des droits. Ce type de condition vient ajuster la juste valeur du plan à sa date d'attribution, mais n'aura aucun impact ultérieur sur la charge IFRS 2 à comptabiliser sur la période d'acquisition des droits.

Cet amendement est d'application prospective pour les plans de paiement en actions attribués à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

#### Amendement à IFRS 8 – Secteurs opérationnels

Cet amendement requiert de décrire les jugements exercés par le management pour regrouper les secteurs. Notamment, une brève description des secteurs regroupés, ainsi que les indicateurs économiques utilisés pour déterminer que ces secteurs ont des caractéristiques économiques similaires, doivent être présentés en annexe des états financiers.

Le Groupe a examiné ces amendements afin de déterminer leurs impacts dans les états financiers et les modifications qu'elles pourraient entraîner dans les informations communiquées. Aucun impact matériel pour le Groupe n'est attendu de ces amendements.

### 1.2.1.3 **Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations non encore adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs**

#### IFRS 9 – Instruments financiers

En juillet 2014, l'IASB a publié la version complète d'IFRS 9 – Instruments financiers qui vise à remplacer IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation. Cette norme

couvre trois problématiques : le classement et l'évaluation des instruments financiers, la dépréciation des actifs financiers, et la comptabilité de couverture.

IFRS 9 retient une approche unique pour déterminer si un actif financier doit être évalué au coût amorti ou à la juste valeur, remplaçant les différentes règles d'IAS 39. Cette approche est basée sur la façon dont une entité gère ses instruments financiers et les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie rattachés aux actifs financiers.

De façon inchangée par rapport à IAS 39, tous les passifs financiers peuvent être évalués au coût amorti, à l'exception des passifs financiers détenus à des fins de transaction qui doivent être évalués à la juste valeur par résultat.

Par ailleurs, IFRS 9 introduit une méthode unique de dépréciation, remplaçant les différentes méthodes définies par IAS 39, et s'appliquant également, de manière simplifiée, aux actifs financiers couverts par IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients. Cette méthode repose notamment sur la notion de pertes de crédit attendues, applicable quelle que soit la qualité de crédit de l'actif financier.

Enfin, si la plupart des règles de comptabilité de couverture définies par IAS 39 restent applicables, IFRS 9 vient élargir au-delà des instruments dérivés le périmètre des instruments financiers éligibles à la comptabilité de couverture, tout en privilégiant une analyse « économique » des couvertures mises en place.

Cette norme, qui n'a pas encore été adoptée par l'Union européenne, est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

#### **IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients**

En mai 2014, l'IASB a publié IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients qui remplace IAS 18 – Produits des activités ordinaires et IAS 11 – Contrats de construction.

IFRS 15 précise les règles de comptabilisation du chiffre d'affaires, quels que soient les types de contrat conclus par l'entité avec ses clients. Par ailleurs, elle requiert de donner des informations sur les contrats conclus, notamment dans le cas des contrats conclus sur une durée supérieure à un an, et de décrire les hypothèses utilisées par l'entité pour déterminer les montants de chiffre d'affaires à comptabiliser.

Cette norme, qui n'a pas encore été adoptée par l'Union européenne, est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

#### **IFRS 16 – Contrats de location**

En janvier 2016, l'IASB a publié IFRS 16 – Contrats de location qui remplace IAS 17.

Cette nouvelle norme introduit un modèle unique de comptabilisation pour la plupart des contrats de location dont la durée est supérieure à 12 mois, consistant pour le bénéficiaire du contrat, dès lors que l'actif inclus dans le contrat de location est identifiable, et qu'il contrôle l'utilisation de cet actif, à comptabiliser à l'actif de son bilan un droit d'utilisation en

contrepartie de la comptabilisation au passif de son bilan d'une dette financière.

Par ailleurs, les loyers de ces contrats de location devront être comptabilisés en partie en amortissements dans le résultat opérationnel, en partie en frais financiers dans le résultat financier.

Cette norme, qui n'a pas encore été adoptée par l'Union européenne, est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Le Groupe a commencé à examiner ces normes afin de déterminer leurs impacts dans les états financiers et les modifications qu'elles pourraient entraîner dans les informations communiquées.

### **1.2.2 Principes de Consolidation**

Les filiales sont consolidées si elles sont contrôlées par le Groupe. Le Groupe contrôle 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. Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à la date à laquelle ce contrôle cesse.

Les sociétés mises en équivalence sont toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable mais sans en avoir le contrôle, une situation qui se produit généralement lorsque la participation représente entre 20 et 50 % des droits de vote. Ces participations sont comptabilisées suivant la méthode de la mise en équivalence et sont initialement constatées au coût d'acquisition.

Le Groupe ne consolide aucune participation par mise en équivalence au 31 décembre 2015.

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 principes comptables généralement acceptés exige que la Direction réalise des estimations et formule des hypothèses qui se traduisent dans la détermination des actifs et des passifs inscrits au bilan, des actifs et passifs éventuels, ainsi que des produits et charges enregistrés dans le compte de résultat de la période comptable considérée. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Ces estimations et ces appréciations sont régulièrement revues et se fondent sur l'expérience historique et d'autres facteurs, notamment sur des anticipations d'événements futurs jugées raisonnables compte tenu des circonstances.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

### 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 de l'impôt sur les bénéfices

Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, le Groupe est tenu d'évaluer l'impôt sur les bénéfices dans chacun des pays

où il est implanté. Cette opération consiste à estimer l'exposition réelle actuelle à l'impôt et à évaluer les différences temporelles découlant d'un traitement différent de postes, comme les produits ou les charges constatés d'avance, aux fins fiscales et comptables. Ces différences donnent lieu à des impôts différés actifs et passifs, qui sont constatés dans le bilan consolidé.

Le Groupe doit ensuite évaluer la recouvrabilité de l'actif d'impôt différé sur le bénéfice imposable. Seuls sont activés les impôts différés pour lesquels la recouvrabilité est probable, sur la base des prévisions de bénéfice fiscal validées par le *management*.

Le Groupe n'a pas reconnu la totalité des impôts différés actifs car il 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 ses estimations du bénéfice imposable futur par territoire d'activité et sur le délai pendant lequel l'actif d'impôt différé sera recouvrable.

### 1.2.3.3 Autres actifs et passifs soumis à estimation

Les autres actifs et passifs soumis à l'utilisation d'estimations comprennent les provisions pour retraite, la dépréciation des autres actifs (créances clients, stocks, actifs financiers), les paiements fondés sur des actions, les provisions pour risques et charges, les frais de développement capitalisés ainsi que les ristournes de fin d'année qui pourraient être accordées aux clients.

## 1.3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### 1.3.1 Liste des principales sociétés consolidées

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Legrand et des 184 filiales qu'elle contrôle. La liste suivante indique les principales filiales opérationnelles intégrées globalement au 31 décembre 2015 :

#### France

Legrand France	France
Legrand SNC	France

#### Italie

Bticino SpA	Italie
-------------	--------

#### Reste de l'Europe\*

Legrand Group Belgium	Belgique
Legrand Group España	Espagne
Legrand Zrt	Hongrie
Legrand Polska	Pologne
Legrand Electric	Royaume-Uni
Kontaktor	Russie

Firelec	Russie
Legrand Elektrik	Turquie
Inform Elektronik	Turquie

#### États-Unis/Canada

Cablofil Inc.	États-Unis
Lastar Inc.	États-Unis
Legrand Home Systems	États-Unis
Middle Atlantic Products Inc.	États-Unis
Ortronics Inc.	États-Unis
Pass & Seymour Inc.	États-Unis
Raritan Inc.	États-Unis
WattStopper	États-Unis

Wiremold Company	États-Unis	TCL International Electrical	Chine
<b>Reste du Monde</b>		TCL Wuxi	Chine
Legrand Group Pty Ltd	Australie	Legrand Colombia	Colombie
Daneva	Brésil	EMB Electrical Industries	Egypte
GL Eletro-Eletronicos Ltda	Brésil	Legrand SNC FZE	Émirats Arabes Unis
HDL Da Amazonia Industria Eletronica Ltda	Brésil	Novateur Electrical and Digital Systems	Inde
Electro Andina Ltda	Chili	Bticino de Mexico SA de CV	Mexique
DongGuan Rocom Electric	Chine		
Shidean	Chine		

\* Parmi ces principales sociétés consolidées, Kontaktor et Legrand Polska ne sont pas détenues à 100 % (ces deux sociétés étant détenues à plus de 98 %).

### 1.3.2 Évolution du périmètre de consolidation

Le calendrier d'intégration, dans les comptes consolidés, des acquisitions réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 est le suivant :

2014	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Lastar Inc.	Au bilan uniquement	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat
Neat	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	7 mois de résultat	10 mois de résultat
SJ Manufacturing		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	7 mois de résultat

2015	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Lastar Inc.	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Neat	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
SJ Manufacturing	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Valrack	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	10 mois de résultat
IME		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	7 mois de résultat
Raritan Inc.			Au bilan uniquement	3 mois de résultat
QMotion				Au bilan uniquement

Toutes ces entités sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe a en particulier réalisé les acquisitions suivantes :

- le Groupe a acquis Valrack, acteur indien spécialisé dans les baies, armoires Voix-Données-Images et produits associés. Valrack réalise un chiffre d'affaires annuel de moins de 10 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis IME, société italienne de premier plan et spécialiste européen de la mesure des paramètres de l'installation électrique. IME réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 23 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Raritan Inc., société américaine spécialisée dans les infrastructures numériques. Raritan Inc. réalise un

chiffre d'affaires annuel d'environ 114 millions de dollars américains ;

- le Groupe a acquis QMotion, spécialiste américain de la gestion de l'éclairage naturel dans les bâtiments résidentiels. QMotion réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 16 millions de dollars américains.

Au total, le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) s'est élevé à 237,1 millions d'euros au cours de l'exercice 2015, auxquels s'ajoutent 15,8 millions d'euros d'acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales (100,7 millions d'euros au cours de l'exercice 2014, auxquels s'ajoutaient 28,7 millions d'euros d'acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales).

## ■ NOTE 2 - RÉSULTATS DE L'EXERCICE

### 2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 4 809,9 millions d'euros en 2015, en progression totale par rapport à 2014 de + 6,9 %, du fait notamment d'effets de change favorables (+ 4,7 %) et de l'accroissement de périmètre lié aux acquisitions (+ 1,5 %).

Le chiffre d'affaires du Groupe provient en quasi-totalité de la vente de biens auprès de distributeurs de matériel électrique, dont les deux principaux représentent approximativement 22 % du chiffre d'affaires net consolidé. Le Groupe estime qu'aucun autre client distributeur ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé.

La constatation du chiffre d'affaires est effectuée lorsque le titre de propriété et le risque de perte sont transférés au client soit, généralement, à l'expédition.

Par ailleurs, le Groupe propose certaines promotions à ses clients, consistant principalement en ristournes sur volumes et en remises pour paiement rapide. Les ristournes sur volumes portent généralement sur des contrats couvrant des périodes

de trois, six et douze mois, mais rarement supérieures à un an. Sur la base des réalisations de la période en cours, le Groupe impute chaque mois les ristournes estimées aux transactions sous-jacentes conduisant à l'application de ces ristournes. Ces ristournes et remises sont généralement déduites des créances dues par les clients et viennent en diminution du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est également présenté net des retours produits strictement encadrés par des conditions commerciales définies pays par pays.

### 2.2 INFORMATIONS PAR SEGMENTS GÉOGRAPHIQUES

La gestion du Groupe est basée sur une organisation par pays regroupés en segments géographiques. Ainsi, les décisions d'affectation des ressources aux secteurs et l'évaluation de leur performance sont réalisées par le *management* du Groupe par pays. Conformément à IFRS 8, l'information sectorielle présentée ci-après est identique à celle utilisée par le *management* du Groupe.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

Période close le 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Segments géographiques					Éléments non alloués aux segments	Total
	Europe			USA / Canada	Reste du Monde		
	France	Italie	Autres				
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>1 013,1</b>	<b>505,2</b>	<b>808,5</b>	<b>1 147,8</b>	<b>1 335,3</b>		<b>4 809,9</b>
Coût des ventes	(390,9)	(181,1)	(461,2)	(558,0)	(742,3)		(2 333,5)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(398,1)	(161,5)	(211,4)	(396,2)	(359,2)		(1 526,4)
Autres produits (charges) opérationnels	(12,5)	(1,3)	(14,4)	(9,8)	(25,3)		(63,3)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>211,6</b>	<b>161,3</b>	<b>121,5</b>	<b>183,8</b>	<b>208,5</b>		<b>886,7</b>
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions							
▪ enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(7,5)	(0,1)	(2,5)	(17,7)	(15,9)		(43,7)
▪ enregistrés en autres produits (charges) opérationnels							0,0
■ dont perte de valeur des goodwill							0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>219,1</b>	<b>161,4</b>	<b>124,0</b>	<b>201,5</b>	<b>224,4</b>		<b>930,4</b>
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	(27,2)	(19,5)	(15,2)	(9,6)	(25,3)		(96,8)
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(1,5)	(3,6)	(0,7)	(2,2)	(1,3)		(9,3)
■ dont amortissement et dépréciation des frais de développement	(20,4)	(8,1)	(0,2)	(0,1)	(0,3)		(29,1)
■ dont charges liées aux restructurations	(10,2)	(1,0)	(4,7)	(0,3)	(11,8)		(28,0)
Flux de trésorerie issus des opérations courantes						796,2	796,2
Produit résultant des cessions d'actifs						3,2	3,2
Investissements	(28,3)	(16,0)	(17,2)	(12,2)	(32,3)		(106,0)
Frais de développement capitalisés	(19,2)	(6,5)	(0,9)	0,0	(0,8)		(27,4)
<b>Cash flow libre</b>						<b>666,0</b>	<b>666,0</b>
<b>Cash flow libre normalisé</b>						<b>617,2</b>	<b>617,2</b>
<b>Cash flow libre normalisé en % du chiffre d'affaires</b>							<b>12,8 %</b>
Actif opérationnel courant hors impôt	224,2	122,0	262,7	284,0	502,8		1 395,7
Immobilisations corporelles nettes	173,4	108,3	86,1	55,4	139,0		562,2
Passif opérationnel courant hors impôt	361,8	177,4	114,2	162,6	321,4		1 137,4

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08 A

Période close le 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Segments géographiques					Éléments non alloués aux segments	Total
	Europe			USA / Canada	Reste du Monde		
	France	Italie	Autres				
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>1 033,0</b>	<b>499,6</b>	<b>809,5</b>	<b>874,5</b>	<b>1 282,5</b>		<b>4 499,1</b>
Coût des ventes	(385,7)	(182,8)	(458,7)	(434,9)	(735,1)		(2 197,2)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(398,3)	(160,3)	(205,9)	(298,8)	(344,3)		(1 407,6)
Autres produits (charges) opérationnels	(3,4)	(0,4)	(12,6)	(6,6)	(23,8)		(46,8)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>245,6</b>	<b>156,1</b>	<b>132,3</b>	<b>134,2</b>	<b>179,3</b>		<b>847,5</b>
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions							
▪ enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(3,7)	0,0	(2,8)	(12,1)	(14,3)		(32,9)
▪ enregistrés en autres produits (charges) opérationnels							0,0
■ dont perte de valeur des <i>goodwill</i>							0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>249,3</b>	<b>156,1</b>	<b>135,1</b>	<b>146,3</b>	<b>193,6</b>		<b>880,4</b>
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	(27,6)	(20,9)	(14,0)	(8,8)	(22,7)		(94,0)
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(2,6)	(3,9)	(0,9)	(2,2)	(1,1)		(10,7)
■ dont amortissement et dépréciation des frais de développement	(21,7)	(7,0)	0,0	(1,5)	(0,5)		(30,5)
■ dont charges liées aux restructurations	(9,0)	(3,2)	(3,0)	0,5	(7,0)		(21,7)
Flux de trésorerie issus des opérations courantes						726,4	726,4
Produit résultant des cessions d'actifs						6,3	6,3
Investissements	(24,2)	(16,3)	(20,5)	(7,9)	(27,4)		(96,3)
Frais de développement capitalisés	(21,6)	(6,5)	(0,7)	(0,1)	(0,1)		(29,0)
<b>Cash flow libre</b>						<b>607,4</b>	<b>607,4</b>
<b>Cash flow libre normalisé</b>						<b>607,5</b>	<b>607,5</b>
<b>Cash flow libre normalisé en % du chiffre d'affaires</b>							<b>13,5 %</b>
Actif opérationnel courant hors impôt	196,4	117,8	242,1	212,2	506,7		1 275,2
Immobilisations corporelles nettes	175,7	113,4	87,2	47,7	132,6		556,6
Passif opérationnel courant hors impôt	346,1	172,4	98,8	125,0	287,6		1 029,9

## 2.3 INFORMATIONS TRIMESTRIELLES – NON AUDITÉES

### 2.3.1 Chiffre d'affaires trimestriel par zone d'origine (origine de facturation)

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>1<sup>er</sup> trimestre 2015</b>	<b>1<sup>er</sup> trimestre 2014</b>
France	250,3	270,7
Italie	137,2	143,4
Reste de l'Europe	200,4	199,1
USA/Canada	258,2	181,9
Reste du Monde	318,6	289,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 164,7</b>	<b>1 084,3</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2<sup>e</sup> trimestre 2015</b>	<b>2<sup>e</sup> trimestre 2014</b>
France	274,0	268,7
Italie	131,5	133,1
Reste de l'Europe	205,0	193,9
USA/Canada	297,1	225,7
Reste du Monde	339,4	318,9
<b>TOTAL</b>	<b>1 247,0</b>	<b>1 140,3</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>3<sup>e</sup> trimestre 2015</b>	<b>3<sup>e</sup> trimestre 2014</b>
France	223,2	227,9
Italie	111,1	109,3
Reste de l'Europe	195,5	205,6
USA/Canada	295,4	235,2
Reste du Monde	323,4	321,3
<b>TOTAL</b>	<b>1 148,6</b>	<b>1 099,3</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>4<sup>e</sup> trimestre 2015</b>	<b>4<sup>e</sup> trimestre 2014</b>
France	265,6	265,7
Italie	125,4	113,8
Reste de l'Europe	207,6	210,9
USA/Canada	297,1	231,7
Reste du Monde	353,9	353,1
<b>TOTAL</b>	<b>1 249,6</b>	<b>1 175,2</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

### 2.3.2 Comptes de résultat trimestriels

(en millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> trimestre 2015	1 <sup>er</sup> trimestre 2014*
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 164,7</b>	<b>1 084,3</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(565,4)	(519,9)
Frais administratifs et commerciaux	(325,9)	(298,5)
Frais de recherche et développement	(53,7)	(49,0)
Autres produits (charges) opérationnels	(11,2)	(12,9)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>208,5</b>	<b>204,0</b>
Charges financières	(22,6)	(20,9)
Produits financiers	3,4	2,2
Gains (pertes) de change	(0,6)	(0,5)
Résultat financier	(19,8)	(19,2)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>188,7</b>	<b>184,8</b>
Impôts sur le résultat	(60,7)	(59,1)
<b>Résultat net de la période</b>	<b>128,0</b>	<b>125,7</b>
Dont :		
■ Résultat net part du Groupe	127,4	125,0
■ Intérêts minoritaires	0,6	0,7

\* Données retraitées des éléments détaillés en note 3 des informations financières consolidées non auditées au 31 mars 2015.

(en millions d'euros)

	2 <sup>e</sup> trimestre 2015	2 <sup>e</sup> trimestre 2014**
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 247,0</b>	<b>1 140,3</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(588,0)	(552,1)
Frais administratifs et commerciaux	(338,2)	(306,6)
Frais de recherche et développement	(55,6)	(46,7)
Autres produits (charges) opérationnels	(17,1)	(7,0)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>248,1</b>	<b>227,9</b>
Charges financières	(23,0)	(21,4)
Produits financiers	2,5	2,0
Gains (pertes) de change	1,6	0,4
Résultat financier	(18,9)	(19,0)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>229,2</b>	<b>208,9</b>
Impôts sur le résultat	(73,1)	(65,0)
<b>Résultat net de la période</b>	<b>156,1</b>	<b>143,9</b>
Dont :		
■ Résultat net part du Groupe	156,0	143,5
■ Intérêts minoritaires	0,1	0,4

\*\* Données retraitées des éléments détaillés en note 26 des comptes consolidés au 30 juin 2015.

◀ **SOMMAIRE** ▶  
 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE  
 États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>3<sup>e</sup> trimestre 2015</b>	<b>3<sup>e</sup> trimestre 2014*</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 148,6</b>	<b>1 099,3</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(561,5)	(540,1)
Frais administratifs et commerciaux	(309,3)	(296,7)
Frais de recherche et développement	(49,9)	(47,5)
Autres produits (charges) opérationnels	(15,8)	(11,2)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>212,1</b>	<b>203,8</b>
Charges financières	(23,1)	(21,6)
Produits financiers	2,6	2,0
Gains (pertes) de change	5,7	1,5
Résultat financier	(14,8)	(18,1)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>197,3</b>	<b>185,7</b>
Impôts sur le résultat	(64,6)	(57,4)
<b>Résultat net de la période</b>	<b>132,7</b>	<b>128,3</b>
Dont :		
■ Résultat net part du Groupe	132,8	128,3
■ Intérêts minoritaires	(0,1)	0,0

\* Données retraitées des éléments détaillés en note 9 des informations financières consolidées non auditées au 30 septembre 2015.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>4<sup>e</sup> trimestre 2015</b>	<b>4<sup>e</sup> trimestre 2014**</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 249,6</b>	<b>1 175,2</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(618,6)	(585,1)
Frais administratifs et commerciaux	(336,9)	(312,6)
Frais de recherche et développement	(56,9)	(50,0)
Autres produits (charges) opérationnels	(19,2)	(15,7)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>218,0</b>	<b>211,8</b>
Charges financières	(25,0)	(22,0)
Produits financiers	2,5	2,4
Gains (pertes) de change	(0,7)	0,1
Résultat financier	(23,2)	(19,5)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>194,8</b>	<b>192,3</b>
Impôts sur le résultat	(59,6)	(56,9)
<b>Résultat net de la période</b>	<b>135,2</b>	<b>135,4</b>
Dont :		
■ Résultat net part du Groupe	134,4	134,9
■ Intérêts minoritaires	0,8	0,5

\*\* Données retraitées des éléments détaillés conformément au tableau suivant.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

4 <sup>e</sup> trimestre 2014 <i>(en millions d'euros)</i>	Publié	Retraitements IFRIC 21	Retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 175,2</b>		<b>1 175,2</b>
<b>Charges opérationnelles</b>			
Coût des ventes	(585,9)	0,8	(585,1)
Frais administratifs et commerciaux	(314,0)	1,4	(312,6)
Frais de recherche et développement	(50,1)	0,1	(50,0)
Autres produits (charges) opérationnels	(15,7)		(15,7)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>209,5</b>	<b>2,3</b>	<b>211,8</b>
Résultat financier	(19,5)		(19,5)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>190,0</b>	<b>2,3</b>	<b>192,3</b>
Impôts sur le résultat	(56,1)	(0,8)	(56,9)
<b>Résultat net de la période</b>	<b>133,9</b>	<b>1,5</b>	<b>135,4</b>
Dont :			
■ Résultat net part du Groupe	133,4	1,5	134,9
■ Intérêts minoritaires	0,5		0,5

## 2.4 PRINCIPALES CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Les charges opérationnelles comprennent les catégories de coûts suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Consommation de matières premières et composants	(1 579,5)	(1 471,5)
Charges de personnel	(1 256,3)	(1 170,8)
Autres charges externes	(857,7)	(802,0)
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(97,4)	(94,5)
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(72,3)	(71,0)
Charges liées aux restructurations	(28,0)	(21,7)
Perte de valeur des <i>goodwill</i>	0,0	0,0
Autres	(32,0)	(20,1)
<b>TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES</b>	<b>(3 923,2)</b>	<b>(3 651,6)</b>

Les « autres » charges opérationnelles contiennent principalement les dotations et reprises des dépréciations stocks (note 3.4), des dépréciations clients (note 3.5), et des provisions (note 4.4).

L'effectif inscrit du Groupe au 31 décembre 2015 est de 32 667 (33 556 au 31 décembre 2014).

## 2.5 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôts s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Impôts courants :		
En France	(70,3)	(67,9)
À l'étranger	(196,0)	(176,3)
	<b>(266,3)</b>	<b>(244,2)</b>
Impôts différés :		
En France	11,8	3,5
À l'étranger	(3,5)	2,3
	<b>8,3</b>	<b>5,8</b>
Imposition totale :		
En France	(58,5)	(64,4)
À l'étranger	(199,5)	(174,0)
<b>TOTAL</b>	<b>(258,0)</b>	<b>(238,4)</b>

Le rapprochement entre la charge d'impôts totale de l'exercice et l'impôt calculé au taux normal applicable en France s'analyse comme suit, sachant que le résultat avant impôts s'élève à 810,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 (771,7 millions d'euros au 31 décembre 2014) :

<i>(Taux d'imposition)</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Taux normal d'imposition en France</b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>
Augmentations (diminutions) :		
■ contributions additionnelles en France	0,43 %	0,41 %
■ impact des taux étrangers	(5,28 %)	(5,00 %)
■ éléments non imposables	(0,23 %)	(1,43 %)
■ éléments imposables à des taux spécifiques	(0,01 %)	0,52 %
■ autres	2,79 %	2,09 %
	<b>32,13 %</b>	<b>31,02 %</b>
Effet sur les impôts différés :		
■ des changements de taux d'imposition	0,52 %	0,05 %
■ de la reconnaissance ou non d'actifs d'impôts	(0,79 %)	(0,18 %)
<b>TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF</b>	<b>31,86 %</b>	<b>30,89 %</b>

## NOTE 3 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF

### 3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Marques à durée d'utilité indéfinie	1 408,0	1 408,0
Marques à durée d'utilité définie	258,0	265,8
Brevets	2,0	3,3
Autres immobilisations incorporelles	154,0	176,2
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>1 822,0</b>	<b>1 853,3</b>

### 3.1.1 Marques à durée d'utilité indéfinie et définie

Les marques *Legrand* et *Bticino* représentent près de 98 % de la valeur totale des marques à durée d'utilité indéfinie. Ces marques à durée d'utilité indéfinie sont d'utilisation internationale. De ce fait, chacune d'entre elles contribue à l'ensemble des unités génératrices de trésorerie.

Elles sont appelées à contribuer indéfiniment à la trésorerie future du Groupe, dans la mesure où il est envisagé de continuer à les utiliser indéfiniment. Une revue de la durée d'utilité de ces marques est faite régulièrement par le Groupe.

Les marques qui ont une durée de vie définie sont amorties sur leur durée d'utilité estimée entre :

- 10 ans lorsque la Direction envisage de les remplacer progressivement par une des marques principales du Groupe ; et
- 20 ans lorsque la Direction n'envisage le remplacement par une des marques principales du Groupe que sur le long terme, ou si en l'absence d'une telle intention, elle suppose que ces marques peuvent être menacées par un concurrent sur le long terme.

Les dotations aux amortissements relatives aux marques sont comprises dans les frais administratifs et commerciaux du compte de résultat.

Les marques s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Valeur brute au début de l'exercice	1 827,1	1 765,5
■ Acquisitions	4,8	29,4
■ Ajustements	0,0	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	21,0	32,2
<b>Valeur brute à la fin de l'exercice</b>	<b>1 852,9</b>	<b>1 827,1</b>
Amortissements et dépréciations cumulés au début de l'exercice	(153,3)	(120,5)
■ Dotations	(25,5)	(22,3)
■ Reprises	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(8,1)	(10,5)
<b>Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de l'exercice</b>	<b>(186,9)</b>	<b>(153,3)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>1 666,0</b>	<b>1 673,8</b>

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à ce jour sur ces marques.

Les marques à durée d'utilité indéfinie font l'objet, de manière individuelle, d'un test de perte de valeur chaque année au cours du quatrième trimestre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser le test de perte de valeur, le Groupe se réfère à

la méthode des redevances (« *Relief from Royalty Approach* »). Cette méthode s'appuie sur l'idée que si une société possède un actif tel qu'une marque, elle n'a pas à payer des redevances pour bénéficier des avantages liés à son utilisation. Le montant théorique de ces redevances est assimilé aux revenus potentiels qui seraient générés par la marque, dont la valeur est testée, si elle était détenue par un tiers.

Pour la période close au 31 décembre 2015, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie sont les suivants :

Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie	Valeur d'utilité	
		Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
Valeur d'utilité	1 408,0	9,8 à 10,3 %	2,6 à 3,1 %

Pour la période close le 31 décembre 2015, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

En outre, une analyse de sensibilité sur les taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme (évolution défavorable de 50 points de base pour ces deux facteurs) a été menée individuellement pour chaque marque à durée de vie indéfinie et ne conduirait pas à la constatation de perte de valeur.

Pour la période close au 31 décembre 2014, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie sont les suivants :

Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie	Valeur d'utilité	
		Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
Valeur d'utilité	1 408,0	10,4 à 13,1 %	2,8 à 3,2 %

Pour la période close le 31 décembre 2014, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

### 3.1.2 Brevets

Les brevets s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Valeur brute au début de l'exercice	585,8	578,7
■ Acquisitions	0,0	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	5,4	7,1
<b>Valeur brute à la fin de l'exercice</b>	<b>591,2</b>	<b>585,8</b>
Amortissements et dépréciations cumulés au début de l'exercice	(582,5)	(574,8)
■ Dotations	(0,6)	(0,7)
■ Reprises	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(6,1)	(7,0)
<b>Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de l'exercice</b>	<b>(589,2)</b>	<b>(582,5)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>2,0</b>	<b>3,3</b>

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à ce jour sur ces brevets.

### 3.1.3 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles dépréciations. Elles incluent notamment :

- des coûts liés aux projets de développement (relatifs à la conception et aux tests de produits nouveaux ou améliorés). Ils sont amortis linéairement à compter de la date de vente du produit sur la période de ses bénéfices attendus, celle-ci n'excédant pas 10 ans. Les coûts liés aux projets qui ne répondent pas aux critères de capitalisation d'IAS 38 sont

comptabilisés en frais de recherche et développement de l'exercice au cours duquel ils sont encourus ;

- des logiciels. Le plus souvent acquis auprès d'un fournisseur externe, ils sont amortis généralement sur une durée de 3 ans ;
- des relations clients. Elles sont reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises, lorsque l'entité acquise bénéficie de relations contractuelles avec des clients clés. Ces relations clients sont évaluées sur la base d'un modèle de flux de trésorerie actualisés et sont amorties sur une période comprise entre 3 et 20 ans.

Les autres immobilisations incorporelles s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Frais de développement capitalisés	313,9	289,8
Logiciels	108,8	96,6
Autres	82,7	88,4
<b>Valeur brute à la fin de l'exercice</b>	<b>505,4</b>	<b>474,8</b>
<b>Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de l'exercice</b>	<b>(351,4)</b>	<b>(298,6)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>154,0</b>	<b>176,2</b>

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée à ce jour sur ces éléments.

### 3.2 GOODWILL

Pour déterminer le *goodwill* résultant de chaque regroupement d'entreprises, le Groupe applique la méthode du *goodwill* partiel dans laquelle le *goodwill* résulte de la différence entre, d'une part, le coût d'acquisition du regroupement d'entreprises, et, d'autre part, la quote-part du Groupe dans le montant net des actifs acquis et passifs assumés évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Dans cette méthode, aucun *goodwill* n'est affecté aux minoritaires. Les variations de pourcentage d'intérêt dans une société contrôlée sont comptabilisées directement en capitaux propres sans constatation d'un *goodwill* complémentaire.

Les *goodwill* font l'objet d'un test de perte de valeur chaque année au cours du quatrième trimestre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Le niveau d'analyse auquel le Groupe apprécie la valeur actuelle des *goodwill* (unités génératrices de trésorerie) correspond au pays ou à un groupe de pays, lorsqu'il s'agit d'un ensemble de

marchés homogènes ou d'une zone économique disposant d'une direction commune.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de cinq ans et d'une valeur terminale calculée à partir des données de la dernière année. Ces flux sont issus des plans à moyen terme revus par le *management* du Groupe, et ce en cohérence avec les dernières données externes disponibles sur l'évolution attendue des marchés dans lesquels le Groupe opère. Au-delà de cette période de cinq 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
France	685,6	676,0
Italie	379,3	366,8
Reste de l'Europe	265,6	270,2
USA/Canada	720,2	507,1
Reste du Monde	725,6	743,6
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>2 776,3</b>	<b>2 563,7</b>

La France, l'Italie, et les USA/Canada constituent chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) à part entière, tandis que les zones « Reste de l'Europe » et « Reste du Monde » incluent chacune plusieurs UGT.

Dans les zones « Reste de l'Europe » et « Reste du Monde », aucun *goodwill* alloué de façon définitive à une UGT n'est supérieur à 10 % du *goodwill* total. Au sein de ces deux zones, les UGT les plus significatives sont la Chine, l'Inde et l'Amérique du Sud.

Les variations des *goodwill* s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Valeur brute au début de l'exercice	2 601,0	2 447,5
■ Acquisitions	174,7	60,2
■ Ajustements	(5,0)	(6,4)
■ Reclassement	1,9	0,0
■ Effet de conversion	41,4	99,7
<b>Valeur brute à la fin de l'exercice</b>	<b>2 814,0</b>	<b>2 601,0</b>
Pertes de valeur au début de l'exercice	(37,3)	(35,8)
■ Perte de valeur	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(0,4)	(1,5)
<b>Pertes de valeur à la fin de l'exercice</b>	<b>(37,7)</b>	<b>(37,3)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>2 776,3</b>	<b>2 563,7</b>

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 :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Marques	4,8	29,3
Impôts différés sur Marques	(0,9)	(1,1)
Brevets	0,0	0,0
Impôts différés sur Brevets	0,0	0,0
Autres immobilisations incorporelles	0,0	6,0
Impôts différés sur autres immobilisations incorporelles	0,0	0,0

Pour la période close au 31 décembre 2015, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des *goodwill* sont les suivants :

	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
France		685,6	8,9 %	2 %
Italie		379,3	10,0 %	2 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	265,6	7,5 à 14,2 %	2 à 5 %
USA/Canada		720,2	9,8 %	3 %
Reste du Monde		725,6	8,5 à 19,5 %	2 à 5 %
<b>TOTAL</b>		<b>2 776,3</b>		

Pour la période close le 31 décembre 2015 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée, y compris dans les UGT qui connaissent un contexte macro-économique difficile.

En outre, une analyse de sensibilité sur les taux d'actualisation, les taux de croissance à long terme et les taux de marge opérationnelle (évolution défavorable de 50 points de base pour ces trois facteurs) a été menée individuellement pour chaque UGT et ne conduirait pas à la constatation de perte de valeur.

Pour la période close au 31 décembre 2014, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des *goodwill* sont les suivants :

	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
France		676,0	9,4 %	2 %
Italie		366,8	14,6 %	2 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	270,2	8,5 à 20,6 %	2 à 5 %
USA/Canada		507,1	9,8 %	3 %
Reste du Monde		743,6	8,8 à 21,1 %	2 à 5 %
<b>TOTAL</b>		<b>2 563,7</b>		

Pour la période close le 31 décembre 2014 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

### 3.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité respective. Les principales durées d'utilité retenues sont les suivantes :

Constructions légères	25 ans
Constructions traditionnelles	40 ans
Matériel industriel	8 à 10 ans
Outillage	5 ans
Matériel et mobilier de bureau	5 à 10 ans

Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location financement, transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages liés à ces actifs, sont capitalisés sur la base de la

valeur actualisée du loyer minimal et sont amortis sur la période la plus courte entre la durée du contrat de location ou la durée d'utilité déterminée suivant les règles en vigueur dans le Groupe.

#### 3.3.1 Analyse des variations des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	31 décembre 2015				Total
	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	
<i>Valeur brute</i>					
Au début de l'exercice	53,9	582,8	1 644,6	257,8	2 539,1
■ Acquisitions	0,0	2,6	30,3	65,6	98,5
■ Cessions	0,0	(4,6)	(32,0)	(8,8)	(45,4)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	5,9	11,9	58,7	(49,4)	27,1
■ Effet de conversion	0,5	2,4	(1,7)	7,2	8,4
<b>À la fin de l'exercice</b>	<b>60,3</b>	<b>595,1</b>	<b>1 699,9</b>	<b>272,4</b>	<b>2 627,7</b>
<i>Amortissements et dépréciations</i>					
Au début de l'exercice	(8,6)	(369,4)	(1 427,1)	(177,4)	(1 982,5)
■ Dotations	(0,5)	(18,5)	(65,6)	(12,8)	(97,4)
■ Reprises	0,0	3,9	29,1	7,1	40,1
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,0	(3,6)	(15,7)	2,8	(16,5)
■ Effet de conversion	0,0	(1,7)	(0,3)	(7,2)	(9,2)
<b>À la fin de l'exercice</b>	<b>(9,1)</b>	<b>(389,3)</b>	<b>(1 479,6)</b>	<b>(187,5)</b>	<b>(2 065,5)</b>
<i>Valeur nette</i>					
Au début de l'exercice	45,3	213,4	217,5	80,4	556,6
■ Acquisitions / Dotations	(0,5)	(15,9)	(35,3)	52,8	1,1
■ Cessions / Reprises	0,0	(0,7)	(2,9)	(1,7)	(5,3)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	5,9	8,3	43,0	(46,6)	10,6
■ Effet de conversion	0,5	0,7	(2,0)	0,0	(0,8)
<b>À la fin de l'exercice</b>	<b>51,2</b>	<b>205,8</b>	<b>220,3</b>	<b>84,9</b>	<b>562,2</b>

Sur la totalité de ces immobilisations corporelles, un montant de 8,1 millions d'euros est disponible à la vente au 31 décembre 2015. Ces biens disponibles à la vente sont valorisés à la valeur la plus faible entre la valeur de marché (diminuée du coût de cession) et la valeur nette comptable.

31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	Total
<i>Valeur brute</i>					
Au début de l'exercice	54,2	580,0	1 621,2	236,3	2 491,7
■ Acquisitions	0,0	6,4	32,9	49,1	88,4
■ Cessions	(0,3)	(19,3)	(59,1)	(6,8)	(85,5)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	(0,8)	11,9	31,9	(32,8)	10,2
■ Effet de conversion	0,8	3,8	17,7	12,0	34,3
<b>À la fin de l'exercice</b>	<b>53,9</b>	<b>582,8</b>	<b>1 644,6</b>	<b>257,8</b>	<b>2 539,1</b>
<i>Amortissements et dépréciations</i>					
Au début de l'exercice	(8,1)	(362,7)	(1 402,8)	(157,5)	(1 931,1)
■ Dotations	(0,5)	(17,5)	(64,6)	(11,9)	(94,5)
■ Reprises	0,0	15,6	57,8	6,2	79,6
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,0	(1,9)	(2,8)	(4,5)	(9,2)
■ Effet de conversion	0,0	(2,9)	(14,7)	(9,7)	(27,3)
<b>À la fin de l'exercice</b>	<b>(8,6)</b>	<b>(369,4)</b>	<b>(1 427,1)</b>	<b>(177,4)</b>	<b>(1 982,5)</b>
<i>Valeur nette</i>					
Au début de l'exercice	46,1	217,3	218,4	78,8	560,6
■ Acquisitions / Dotations	(0,5)	(11,1)	(31,7)	37,2	(6,1)
■ Cessions / Reprises	(0,3)	(3,7)	(1,3)	(0,6)	(5,9)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	(0,8)	10,0	29,1	(37,3)	1,0
■ Effet de conversion	0,8	0,9	3,0	2,3	7,0
<b>À la fin de l'exercice</b>	<b>45,3</b>	<b>213,4</b>	<b>217,5</b>	<b>80,4</b>	<b>556,6</b>

### 3.3.2 Immobilisations corporelles correspondant à des biens loués capitalisés (location financement)

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Constructions	21,7	19,2
Autres	0,6	0,4
<b>Valeur brute à la fin de l'exercice</b>	<b>22,3</b>	<b>19,6</b>
Amortissements cumulés	(10,5)	(7,9)
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>11,8</b>	<b>11,7</b>

### 3.3.3 Obligations enregistrées au bilan découlant des contrats de location financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Emprunts non courants	10,8	11,2
Emprunts courants	1,5	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>12,3</b>	<b>12,6</b>

### 3.3.4 Échéancier des loyers minimaux relatifs aux contrats de location financement

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Moins d'un an	1,7	1,6
Un à deux ans	1,5	1,5
Deux à trois ans	1,5	1,4
Trois à quatre ans	1,5	1,3
Quatre à cinq ans	1,5	1,3
Au-delà de cinq ans	5,0	6,1
	<b>12,7</b>	<b>13,2</b>
Dont intérêts	(0,4)	(0,6)
<b>VALEUR NETTE DES LOYERS FUTURS MINIMAUX</b>	<b>12,3</b>	<b>12,6</b>

### 3.4 STOCKS

Les stocks sont comptabilisés à la valeur la plus basse entre le coût d'acquisition ou le coût de production, et la valeur réalisable nette. Le coût d'acquisition ou le coût de production est principalement déterminé sur la base du premier entré, premier sorti (FIFO). La valeur réalisable nette est le prix de vente

estimatif dans le cadre de l'activité courante, déduction faite des frais de vente variables applicables.

Une provision pour dépréciation est constatée lorsque les stocks sont considérés comme complètement ou partiellement obsolètes, et, pour les stocks de produits finis, lorsque leur valeur réalisable nette devient inférieure à leur valeur nette comptable.

Les stocks s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Matières premières, fournitures et emballages	238,2	234,2
Produits semi-finis	88,1	85,9
Produits finis	459,6	408,0
<b>Valeur brute à la fin de l'exercice</b>	<b>785,9</b>	<b>728,1</b>
Dépréciation	(105,6)	(105,4)
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>680,3</b>	<b>622,7</b>

### 3.5 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances clients et comptes rattachés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis ultérieurement évalués à leur coût amorti.

Une perte de valeur est constatée au compte de résultat lorsqu'il existe un indice objectif de dépréciation tel que :

- des retards de paiement de la contrepartie (les pertes de valeur correspondantes étant estimées sur la base d'une table de

dépréciation définissant des taux de dépréciation en fonction de la durée des retards de paiement) ;

- le défaut de paiement de la contrepartie ; ou
- une dégradation du *rating* de la contrepartie ou de son environnement économique.

Les créances clients s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Créances clients et comptes rattachés	621,1	568,5
Dépréciation	(75,7)	(68,1)
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>545,4</b>	<b>500,4</b>

Le Groupe a recours à des contrats de cession de créances pour se protéger du risque de non recouvrement.

398,5 millions d'euros de créances clients ont été transférés dans le cadre de ces contrats de cession de créances sur l'exercice 2015. Les frais en résultant, comptabilisés dans le résultat financier, ont représenté un montant inférieur à 2,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, les caractéristiques des contrats de cession de créances ont permis au Groupe, conformément à la norme IAS 39, de décomptabiliser des créances clients pour un montant de 79,7 millions d'euros (63,5 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Les créances clients dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Échéances inférieures à 3 mois	102,2	91,3
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	33,2	26,0
Échéances supérieures à 12 mois	29,8	27,8
<b>TOTAL</b>	<b>165,2</b>	<b>145,1</b>

Ces créances sont dépréciées à hauteur de 67,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 (60,3 millions d'euros au 31 décembre 2014). La répartition par échéance de ces dépréciations est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Échéances inférieures à 3 mois	10,1	9,8
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	27,8	22,7
Échéances supérieures à 12 mois	29,8	27,8
<b>TOTAL</b>	<b>67,7</b>	<b>60,3</b>

### 3.6 AUTRES CRÉANCES COURANTES

Les autres créances courantes s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Créances de personnel	3,0	3,6
Autres créances	48,0	34,0
Charges constatées d'avance	26,7	24,7
Autres taxes	92,3	89,8
<b>TOTAL</b>	<b>170,0</b>	<b>152,1</b>

Ces actifs sont valorisés au coût historique et il n'existe pas d'élément ou de circonstance particulière ayant entraîné de perte de valeur.

### 3.7 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de la trésorerie, de dépôts à court terme et de tous les autres actifs financiers dont l'échéance initiale n'excède pas trois mois. Ces autres actifs financiers, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie non disponibles à court terme pour le Groupe correspondent aux comptes

bancaires de certaines filiales pour lesquelles les conditions de rapatriement des fonds s'avèrent complexes à court terme pour des raisons principalement réglementaires.

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 1 085,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 et correspondent pour l'essentiel à des dépôts bancaires. Sur ce montant, environ 19,2 millions d'euros ne sont pas disponibles à court terme pour le Groupe.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

## NOTE 4 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DU PASSIF

### 4.1 CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

Le capital social au 31 décembre 2015 est de 1 067 722 408 euros représenté par 266 930 602 actions de 4 euros de valeur nominale chacune, auxquelles correspondent 266 930 602 droits de vote.

Le Groupe détient 156 595 actions au 31 décembre 2015 contre 493 806 actions au 31 décembre 2014, soit une diminution de 337 211 actions correspondant :

- au rachat de 810 000 actions en dehors du contrat de liquidité ;
- au transfert de 783 861 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ;

- à l'annulation de 400 000 actions (voir 4.1.1) ; et
- à l'acquisition nette de 36 650 actions dans le cadre du contrat de liquidité (voir 4.1.2.2).

Sur les 156 595 actions détenues par le Groupe au 31 décembre 2015, 94 945 actions ont été affectées selon les objectifs d'affectation décrits en 4.1.2.1, et 61 650 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 2015 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)	Prime d'émission (en euros)
Au 31/12/2014	266 357 615	4	1 065 430 460	1 101 130 101
Souscription d'actions du plan d'options 2007	167 058	4	668 232	3 535 529
Souscription d'actions du plan d'options 2008	211 805	4	847 220	3 503 524
Souscription d'actions du plan d'options 2009	165 074	4	660 296	1 501 578
Souscription d'actions du plan d'options 2010	429 050	4	1 716 200	7 641 270
Annulation d'actions propres	(400 000)	4	(1 600 000)	(16 810 653)
Remboursement d'apport*	-	-	-	(45 030 719)
Au 31/12/2015	266 930 602	4	1 067 722 408	1 055 470 630

\* Quote-part des dividendes distribués en juin 2015 prélevée sur la prime d'émission.

Le Conseil d'administration du 6 mai 2015 a décidé l'annulation de 400 000 actions auto-détenues affectées à l'objectif d'annulation (actions rachetées sur le mois de juin 2014). La différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, soit un montant de 16 810 653 euros, a été affectée en diminution de la prime d'émission.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2007 à 2010, 972 987 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2015, représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 20,1 millions d'euros.

#### 4.1.2 Rachat d'actions et contrat de liquidité

Au 31 décembre 2015, le Groupe détient 156 595 actions (493 806 au 31 décembre 2014 dont 468 806 au titre de rachat d'actions et 25 000 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 2015, le Groupe a racheté 810 000 actions pour une valeur de 39 332 839 euros.

Au 31 décembre 2015, le Groupe détient 94 945 actions pour une valeur d'acquisition de 3 108 749 euros, affectées à :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 90 024 actions et pour une valeur d'acquisition de 2 986 118 euros ; et
- la cession d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats pour 4 921 actions et pour une valeur d'acquisition de 122 631 euros.

##### 4.1.2.2 Contrat de liquidité

Le 29 mai 2007, le Groupe a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires cotées sur le marché Euronext Paris et conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par la décision de l'AMF du 22 mars 2005. À ce titre, 15,0 millions d'euros ont été alloués par le Groupe au contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2015, le Groupe détient 61 650 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 3 240 075 euros.

Les mouvements sur l'exercice 2015, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie négatif de 532 288 euros et correspondent aux rachats, nets de cessions, de 36 650 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 net par action calculé sur le nombre moyen d'actions ordinaires se présente comme suit :

		31 décembre 2015	31 décembre 2014
Résultat net revenant à Legrand (en millions d'euros)	A	550,6	531,7
Nombre moyen d'actions (hors auto-détention)	B	266 375 725	265 703 963
<i>Dilution moyenne provenant des :</i>			
Actions de performance		965 118	1 216 927
Options		1 833 063	2 180 559
Nombre moyen d'actions après dilution (hors auto-détention)	C	269 173 906	269 101 449
Options et actions de performance restantes en fin de période		3 620 509	5 018 871
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité durant la période		(846 650)	(1 937 500)
Actions de performance transférées durant la période		783 861	814 221
Résultat net par action (euros)	A/B	2,067	2,001
Résultat net dilué par action (euros)	A/C	2,046	1,976
Dividendes versés par action (euros)		1,100	1,050

Comme indiqué précédemment, au cours de l'exercice 2015, le Groupe :

- a émis 972 987 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a transféré 783 861 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, provenant de 810 000 actions rachetées sur la période ; et
- a par ailleurs procédé à des acquisitions nettes de 36 650 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *pro rata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2015, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1<sup>er</sup> janvier 2015, les résultats nets par action et dilué par action auraient été respectivement de 2,064 euros et 2,035 euros au 31 décembre 2015.

Au cours de l'exercice 2014, le Groupe :

- a émis 1 567 098 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a transféré 814 221 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, provenant de 2 020 000 actions rachetées sur la période ; et

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.

- a également procédé à des cessions nettes de 82 500 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *pro rata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2014, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1<sup>er</sup> janvier 2014, les résultats nets par action de base et dilué par action auraient été respectivement de 2,000 euros et 1,966 euro au 31 décembre 2014.

#### 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 cette évaluation. Cette juste valeur est constatée en frais de personnel sur la période d'acquisition des droits avec contrepartie en réserves.

La charge comptabilisée en frais de personnel est en revanche ajustée, à chaque date de clôture (pendant la période d'acquisition des droits), pour tenir compte de l'évolution du nombre d'actions et/ou options que l'on s'attend à remettre in fine aux salariés.

#### 4.2.1 Plans d'actions de performance

##### 4.2.1.1 Plans d'actions de performance 2011 et 2012

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'attribution d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2011 <sup>(1)</sup>	Plan 2012 <sup>(1)</sup>
Date d'Assemblée	27/05/2010	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	03/03/2011	07/03/2012
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	1 592 712	987 910 <sup>(2)</sup>
<i>dont le nombre attribuées aux mandataires sociaux</i>	<i>127 888</i>	<i>30 710</i>
■ Gilles Schnepf	65 737	30 710
■ Olivier Bazil	62 151	
Date d'acquisition des actions	Plan résidents : 04/03/2013 Plan non résidents : 04/03/2015	Plan résidents : 08/03/2014 Plan non résidents : 08/03/2016
Date de fin de période de conservation	Plan résidents : 05/03/2015 Plan non résidents : 04/03/2015	Plan résidents : 09/03/2016 Plan non résidents : 08/03/2016
Nombre d'actions de performance souscrites au 31/12/2015	(1 494 132)	(386 295)
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(98 580)	(46 709)

##### **ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31/12/2015**

0

**554 906**

- (1) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.
- (2) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance restantes, 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.

##### 4.2.1.2 Plan d'actions de performance 2015

Le Conseil d'administration de la Société a également approuvé la mise en œuvre du plan d'attribution d'actions de performance mentionné ci-dessous :

	Plan 2015
Date d'Assemblée	24/05/2013
Date du Conseil d'administration	29/05/2015
Nombre total initial d'actions de performance attribuées gratuitement	392 333 <sup>(1)</sup>
<i>dont le nombre initial d'actions de performance attribuées au mandataire social</i>	<i>23 943 <sup>(1)</sup></i>
Date d'acquisition des actions	17/06/2019
Date de fin de période de conservation	17/06/2019
Nombre d'actions de performance souscrites au 31/12/2015	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	3 062

##### **ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31/12/2015**

**389 271**

- (1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, 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.

La charge IFRS 2 totale de ce plan, évaluée à la date du 29 mai 2015, est de 16,3 millions d'euros. Cette charge est à étaler sur les 4 années de la période d'acquisition.

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence et de deux critères de performance.

Les deux critères de performance présentés ci-après ont été déterminés de façon à appréhender au mieux les réalisations collectives futures du Groupe :

Nature des conditions de performance	Description des conditions de performance	Pondération des conditions de performance dans le total de l'attribution
Condition de performance « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés des trois exercices 2015, 2016 et 2017 et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	50 % du total de l'attribution initiale
Condition de performance « interne »	Moyenne arithmétique du niveau de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés des trois exercices 2015, 2016 et 2017 comparé à l'objectif.	50 % du total de l'attribution initiale

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires sont les suivantes :

	Min	Cible	Max
Condition de performance « externe »	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution définitive égale à 0 % si l'écart constaté entre les deux moyennes est inférieur ou égal à 4 points, en faveur de la Société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution définitive égale à 100 % de la moitié du nombre d'actions de performance initialement attribué si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 8,3 points, en faveur de la Société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution définitive égale à 150 % de la moitié du nombre d'actions de performance initialement attribué si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 10,5 points ou plus, en faveur de la Société.</li> </ul>
Entre 4 points et 10,5 points, calcul linéaire du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires.			
	Min	Cible	Max
Condition de performance « interne »	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution définitive égale à 0 % si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires est inférieure ou égale à 9,4 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution définitive égale à 100 % de la moitié du nombre d'actions de performance initialement attribué si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 12,8 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution définitive égale à 150 % de la moitié du nombre d'actions de performance initialement attribué si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 14,5 % ou plus.</li> </ul>
Entre 9,4 % et 14,5 %, calcul linéaire du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires.			

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2012 et 2015 (soit 944 177 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,4 % du capital de la Société au 31 décembre 2015.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

#### 4.2.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Depuis le Plan 2010, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous :

	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 639 709 <sup>(1)</sup>	2 017 639 <sup>(1)</sup>	1 187 364 <sup>(1)</sup>	3 259 853 <sup>(1)</sup>
<i>dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>				
■ Gilles Schnepf	79 544 <sup>(1)</sup>	141 700 <sup>(1)</sup>	94 276 <sup>(1)</sup>	218 367 <sup>(1)</sup>
■ Olivier Bazil	40 880 <sup>(1)</sup>	72 824 <sup>(1)</sup>	48 460 <sup>(1)</sup>	134 796 <sup>(1)</sup>
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
	25,12 euros <sup>(1)</sup>	20,51 euros <sup>(1)</sup>	13,08 euros <sup>(1)</sup>	21,75 euros <sup>(1)</sup>
	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Prix de souscription ou d'achat				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2015	(1 171 955)	(1 332 705)	(744 334)	(1 606 378)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(107 421)	(121 239)	(107 612)	(236 589)
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2015</b>	<b>360 333</b>	<b>563 695</b>	<b>335 418</b>	<b>1 416 886</b>

(1) *Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article . 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.*

(2) *À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.*

(3) *L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.*

Le cours de Bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2015 s'est élevé à 50,70 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 2 676 332 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 1,0 % du capital de la Société au 31 décembre 2015 (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

#### 4.2.3 Paiements fondés sur des actions : charges IFRS 2

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 pour l'ensemble de ces plans et a, de ce fait, comptabilisé une charge de 6,4 millions d'euros sur l'exercice 2015 (10,0 millions d'euros sur l'exercice 2014). Se référer par ailleurs à la note 4.5.2 pour les plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en numéraire mis en place à partir de 2013.

### 4.3 RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION

#### 4.3.1 Réserves

Les réserves consolidées non distribuées de Legrand et de ses filiales s'élèvent à 3 006,2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les réserves sociales et le résultat de la période de Legrand sont distribuables à hauteur de 1 207,8 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 2015	31 décembre 2014
Dollar américain	9,4	(73,6)
Autres devises	(285,5)	(208,2)
<b>TOTAL</b>	<b>(276,1)</b>	<b>(281,8)</b>

Le Groupe opère dans plus de 80 pays. Il est exposé principalement à une douzaine de devises autres que l'euro et le dollar américain, dont le real brésilien, la roupie indienne, la livre turque, le peso chilien, le dollar australien, le rouble russe, et le yuan chinois.

Selon la norme IAS 39, un instrument financier non dérivé peut être qualifié d'instrument de couverture, uniquement au titre de la couverture contre le risque de change et sous réserve de remplir les conditions d'une comptabilité de couverture. Ainsi, dans le cadre d'une couverture d'un investissement net en devises, la partie des gains et pertes de l'instrument financier qualifié de couverture qui est considérée comme efficace doit, en application de la norme IAS 39.102, être comptabilisée en capitaux propres.

Par conséquent, la variation latente de change des Obligations *Yankee* libellées en dollars américains est comptabilisée en diminution des réserves de conversion pour un montant de 37,2 millions d'euros sur l'exercice 2015, soit un solde de 78,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 venant diminuer 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 5,9 millions d'euros sur l'exercice 2015, soit un solde de 4,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 venant augmenter les réserves de conversion.

#### 4.4 PROVISIONS

La variation des provisions sur l'exercice 2015 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015					
	Garantie produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de l'exercice	17,6	62,8	11,3	15,6	93,2	200,5
Changements du périmètre de consolidation	0,6	7,6	0,9	0,2	0,3	9,6
Dotations aux provisions	6,9	15,0	1,9	9,6	42,1	75,5
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(4,5)	(7,6)	(3,2)	(11,4)	(5,0)	(31,7)
Reprises de provisions devenues sans objet	(2,5)	(16,8)	0,0	(1,5)	(5,6)	(26,4)
Reclassements	0,1	(4,4)	4,2	0,0	(7,2)	(7,3)
Effet de conversion	0,6	(0,2)	(0,2)	0,3	(7,1)	(6,6)
<b>À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>18,8</b>	<b>56,4</b>	<b>14,9</b>	<b>12,8</b>	<b>110,7</b>	<b>213,6</b>
dont part non courante	8,6	31,3	10,0	1,0	57,9	108,8

Les « autres » provisions contiennent des provisions pour avantages long terme au personnel, dont principalement une provision constituée au titre des plans de rémunérations pluriannuelles long terme décrits dans la note 4.5.2 pour un montant de 74,2 millions d'euros (se référer par ailleurs au tableau de variation des capitaux propres consolidés pour les

plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance décrits dans la note 4.2).

Les « autres » provisions incluent également des provisions pour risques en matière d'environnement à hauteur de 10,8 millions d'euros, en prévision notamment des coûts de dépollution de biens immobiliers disponibles à la vente.

La variation des provisions sur l'exercice 2014 s'analysait comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014					Total
	Garantie produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	
Au début de l'exercice	15,8	72,9	15,8	20,6	75,2	200,3
Changements du périmètre de consolidation	0,3	0,0	0,5	4,9	0,0	5,7
Dotations aux provisions	6,3	20,6	2,3	9,0	41,5	79,7
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(3,5)	(6,3)	(4,7)	(17,7)	(5,1)	(37,3)
Reprises de provisions devenues sans objet	(2,0)	(26,7)	0,0	(1,7)	(8,1)	(38,5)
Reclassements	0,0	1,7	(3,1)	(0,1)	(8,2)	(9,7)
Effet de conversion	0,7	0,6	0,5	0,6	(2,1)	0,3
<b>À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>17,6</b>	<b>62,8</b>	<b>11,3</b>	<b>15,6</b>	<b>93,2</b>	<b>200,5</b>
<i>dont part non courante</i>	5,6	35,9	8,0	1,2	63,2	113,9

## 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 la société 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 2015	31 décembre 2014
France (note 4.5.1.2)	94,7	97,6
Italie (note 4.5.1.3)	38,6	39,8
Royaume Uni (note 4.5.1.4)	11,9	13,4
États-Unis (note 4.5.1.5)	11,0	14,2
Autres pays	20,9	18,7
<b>TOTAL DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI</b>	<b>177,1</b>	<b>183,7</b>
<i>dont part courante</i>	6,5	6,7

Le montant total des engagements constatés au bilan s'élève à 177,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 (183,7 millions d'euros au 31 décembre 2014) ; il est analysé à la note 4.5.1.1 qui indique un engagement total de 361,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 (352,8 millions d'euros au 31 décembre 2014), diminué d'un actif total de 184,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 (169,1 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Par conséquent, les provisions enregistrées au bilan représentent la quote-part de l'engagement global restant à la charge du Groupe ; cette quote-part correspond à la différence entre

l'engagement global, réévalué à chaque clôture sur une base actuarielle, et la valeur nette résiduelle des actifs gérés par les fonds ayant vocation à couvrir partiellement ces engagements.

#### 4.5.1.1 Analyse des prestations de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi, y compris les engagements courants et non courants, porte essentiellement sur la France, l'Italie, les États-Unis et le Royaume-Uni.

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Évolution de l'engagement</b>		
Engagement au début de l'exercice	352,8	302,9
Coût des services	9,8	9,0
Coût de l'actualisation financière	10,7	11,0
Prestations versées ou inutilisées	(36,0)	(17,1)
Cotisations des salariés	0,5	0,5
Pertes (gains) actuariels	4,0	30,9
Réductions, liquidations, prestations spéciales de cessation d'emploi	0,6	(0,5)
Effet de conversion	16,0	17,1
Autres	3,3	(1,0)
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS A LA FIN DE L'EXERCICE (I)</b>	<b>361,7</b>	<b>352,8</b>
<b>Valeur des actifs</b>		
Valeur des actifs au début de l'exercice	169,1	142,3
Rendement attendu des actifs du régime	6,5	6,3
Cotisations patronales	9,7	10,4
Cotisations des participants	0,8	0,7
Prestations versées	(13,8)	(12,2)
Gains (pertes) actuariels	(1,6)	8,5
Effet de conversion	13,9	13,9
Autres	0,0	(0,8)
<b>VALEUR DES ACTIFS A LA FIN DE L'EXERCICE (II)</b>	<b>184,6</b>	<b>169,1</b>
<b>ENGAGEMENT CONSTATÉ AU BILAN (I) – (II)</b>	<b>177,1</b>	<b>183,7</b>
Passif courant	6,5	6,7
Passif non courant	170,6	177,0

Les écarts actuariels d'un montant de 5,6 millions d'euros ont été comptabilisés en moins des capitaux propres sur l'exercice 2015 pour un montant après impôt de 2,0 millions d'euros.

Ces écarts actuariels de 5,6 millions d'euros correspondent à :

- des gains liés à des changements d'hypothèses financières pour 2,0 millions d'euros ;
- des pertes liées à des changements d'hypothèses démographiques pour 7,4 millions d'euros ; et
- des pertes d'expérience pour 0,2 million d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- zone euro : *iBoxx € Corporates AA 10+*;

- Royaume Uni : *iBoxx £ Corporates AA 15+* ;

- États-Unis : *Citibank Pension Liability Index*.

Une analyse de sensibilité a été réalisée sur :

- le taux d'actualisation retenu. Une diminution de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle complémentaire d'environ 18,8 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement au 31 décembre 2015 ;
- le taux de revalorisation salariale. Une augmentation de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle complémentaire d'environ 8,0 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement au 31 décembre 2015.

Les versements futurs actualisés au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi du Groupe se décomposent comme suit :

<i>(millions d'euros)</i>	
2016	16,2
2017	14,4
2018	14,2
2019	13,8
2020 et au-delà	303,1
<b>TOTAL</b>	<b>361,7</b>

L'impact du coût des services et des coûts financiers sur le résultat avant impôt de la période s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Coûts des services	(9,8)	(9,0)
Coûts financiers nets	(4,2)	(4,7)
<b>TOTAL</b>	<b>(14,0)</b>	<b>(13,7)</b>

Au 31 décembre 2015, l'allocation moyenne pondérée de l'actif des régimes de retraite s'analyse comme suit :

<i>(en pourcentage)</i>	France	Royaume-Uni	États-Unis	Total pondéré
Titres de capitaux propres		44,5	64,2	53,2
Titres de créances		49,5	34,3	42,4
Fonds de compagnies d'assurance	100,0	6,0	1,5	4,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

#### 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 libérateur 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 94,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 (97,6 millions d'euros au 31 décembre 2014). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 95,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 (99,5 millions d'euros

au 31 décembre 2014), et la juste valeur de l'actif des plans de 0,7 million d'euros au 31 décembre 2015 (1,9 million d'euros au 31 décembre 2014).

Le calcul des engagements est effectué sur la base d'hypothèses de rotation du personnel et de mortalité, en estimant un taux de progression des rémunérations et un taux d'actualisation financière. En 2015, le calcul est basé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 2,75 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 2,0 % (respectivement 2,75 % et 2,0 % en 2014).

#### 4.5.1.3 Provisions pour indemnités de fin de contrat de travail en Italie

En Italie, une indemnité de fin de contrat est allouée aux salariés quel que soit le motif de la cessation de l'emploi.

Depuis janvier 2007, les indemnités de fin de contrat sont versées soit à un fonds de pension (fonds indépendant du Groupe), soit à l'Institut National de Sécurité Sociale Italienne. À compter de cette date, les cotisations effectuées au titre de l'indemnité de fin de contrat sont traitées en norme IFRS comme des régimes à cotisations définies.

Les indemnités de fin de contrat antérieures à janvier 2007 continuent d'être traitées comme des régimes à prestations définies en accord avec les normes IFRS mais en tenant compte d'une révision actuarielle qui exclut l'effet de l'augmentation future des salaires.

La provision pour indemnités de fin de contrat ainsi constituée, correspond à l'engagement de fin 2006 et à son évolution, et s'élève à 38,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 (39,8 millions d'euros au 31 décembre 2014).

En 2015, le calcul de la provision est fondé sur un taux d'actualisation de 2,03 % (1,49 % en 2014).

#### 4.5.1.4 Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi au Royaume-Uni

Le régime en place au Royaume-Uni est régi par l'article 153 de la loi de Finance de 2004 et est géré dans une entité juridiquement distincte du Groupe.

Les prestations sont payées directement par les fonds constitués des cotisations de l'employeur et des salariés.

Le régime est fermé aux nouveaux entrants depuis mai 2004.

L'engagement est constitué à 2,3 % de participants actifs du régime, à 44,8 % de participants dont les droits à indemnité sont clos et à 52,9 % de retraités.

Les actifs du régime sont composés à 44,5 % de titres de capitaux propres, de 49,5 % de titres de créances et 6,0 % de fonds de compagnies d'assurance. Ces actifs sont valorisés à la valeur de marché.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 11,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 (13,4 millions d'euros au 31 décembre 2014). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 104,8 millions d'euros au 31 décembre 2015 (100,7 millions

d'euros au 31 décembre 2014) et la juste valeur de l'actif des plans de 92,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 (87,3 millions d'euros au 31 décembre 2014).

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 en 2015 sont une augmentation des salaires de 4,1 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 3,6 % (respectivement 4,0 % et 3,5 % en 2014).

#### 4.5.1.5 Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi aux États-Unis

Le Groupe cote aux États-Unis à des fonds de pension pour la retraite de ses salariés, ainsi qu'à des assurances vie et de santé en faveur de certains de ses salariés retraités.

Le principal régime « *Legrand North America Retirement Plan* » fait l'objet d'un règlement du même nom en vigueur depuis janvier 2002 et dont le dernier amendement date de janvier 2008. Les cotisations minimum au régime sont déterminées par la section 430 du Code de fiscalité « *Internal Revenue Code* ».

Pour faire face aux obligations de ce régime, le Groupe a mis en place un *Trust* avec Prudential Financial Inc. Les actifs de ce *Trust* comprennent différents fonds d'investissement. L'administrateur du *Trust* est Legrand North America. Wiremold Company est l'administrateur du régime, et Prudential Financial Inc. le dépositaire.

Ce régime est fermé aux nouveaux entrants à compter d'août 2006 pour les salariés mensualisés et à compter d'avril 2009 pour les salariés payés à l'heure.

L'engagement est constitué à 30,2 % de participants actifs du régime, à 14,0 % de participants du régime ne cumulant plus de droits à prestations et à 55,8 % de participants retraités du régime.

Les actifs du régime sont composés à 64,2 % de titres de capitaux propres (essentiellement des actions de sociétés américaines), de 34,3 % de titres de créances (essentiellement des obligations américaines) et 1,5 % de fonds de compagnies d'assurance. Ces actifs sont valorisés à la valeur de marché.

La politique de financement du régime retenue est de financer au minimum le niveau requis par la loi.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 11,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 (14,2 millions d'euros au 31 décembre 2014). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 87,8 millions d'euros au 31 décembre 2015 (82,5 millions d'euros au 31 décembre 2014) et la juste valeur de l'actif des plans de 76,8 millions d'euros au 31 décembre 2015 (68,3 millions d'euros au 31 décembre 2014).

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. En 2015, le calcul est fondé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 3,5 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 4,0 % (respectivement 3,5 % et 3,82 % en 2014).

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

#### 4.5.2 Autres avantages du personnel à long terme

Le Groupe a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en numéraire, attribués à l'expiration d'une période de 3 ans et sous réserve du respect d'une condition de présence, aux personnes jugées clés dans le Groupe.

En complément de la condition de présence les plans peuvent, selon les cas, être soumis à la réalisation par le Groupe de conditions de performances économiques futures, avec ou sans indexation sur le cours de Bourse.

Les plans indexés sur le cours de Bourse étant réglés en numéraire, un passif a été enregistré dans les comptes en accord avec IFRS 2 et sera réévalué à chaque clôture jusqu'à dénouement des instruments. Les autres plans sont qualifiés d'avantages long terme et sont provisionnés conformément à la norme IAS 19.

Une charge nette de 37,0 millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice 2015 au titre de ces plans en « résultat opérationnel ». Comme indiqué en note 4.4, le solde de la provision comptabilisée

à fin décembre 2015 au titre de ces plans, y compris charges sociales, s'élève à 74,2 millions d'euros.

Se référer par ailleurs à la note 4.2.1 pour les plans d'actions de performance et à la note 4.2.2 pour les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que la note 4.2.3 pour les charges IFRS 2 comptabilisées sur la période.

#### 4.6 EMPRUNTS NON COURANTS ET COURANTS

Le Groupe mène une gestion active de ses emprunts. La diversification de ses sources de financement lui permet de renforcer ses capacités de développement à moyen terme, tout en assurant sa solidité financière à long terme.

##### 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Obligations <i>Yankee</i>	356,6	318,9
Emprunts obligataires	1 400,0	1 100,0
Autres emprunts*	75,6	102,0
	<b>1 832,2</b>	<b>1 520,9</b>
Coûts d'émission de la dette	(9,0)	(7,6)
<b>TOTAL</b>	<b>1 823,2</b>	<b>1 513,3</b>

\* Dont 44,7 millions d'euros correspondant au montant investi par les salariés dans le fonds commun de placement intitulé « *Legrand Obligations Privées* » (49,7 millions au 31 décembre 2014).

Aucun de ces emprunts ne fait l'objet de garanties.

Les emprunts non courants (hors coût d'émission de la dette) sont libellés dans les monnaies suivantes, après prise en compte des instruments de couverture (se référer à la note 5.1.2.2) :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Euro	1 440,9	1 140,6
Dollar américain	357,6	318,9
Autres devises	33,7	61,4
<b>TOTAL</b>	<b>1 832,2</b>	<b>1 520,9</b>

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2015 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Obligations <i>Yankee</i></b>	<b>Emprunts obligataires</b>	<b>Autres emprunts</b>
Un à deux ans		300,0	19,7
Deux à trois ans		400,0	31,2
Trois à quatre ans		0,0	9,7
Quatre à cinq ans		0,0	9,1
Au-delà de cinq ans	356,6	700,0	5,9
<b>TOTAL</b>	<b>356,6</b>	<b>1 400,0</b>	<b>75,6</b>

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2014 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Obligations Yankee</b>	<b>Emprunts obligataires</b>	<b>Autres emprunts</b>
Un à deux ans		0,0	37,6
Deux à trois ans		300,0	18,8
Trois à quatre ans		400,0	29,3
Quatre à cinq ans		0,0	9,1
Au-delà de cinq ans	318,9	400,0	7,2
<b>TOTAL</b>	<b>318,9</b>	<b>1 100,0</b>	<b>102,0</b>

Les taux d'intérêt moyens des emprunts s'analysent comme suit :

	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Obligations Yankee	8,50 %	8,50 %
Emprunts obligataires	3,95 %	3,75 %
Autres emprunts	2,74 %	2,23 %

#### **4.6.1.1 Emprunts obligataires**

En février 2010, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

En mars 2011, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 21 mars 2018. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

En avril 2012, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

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*.

#### **4.6.1.2 Obligations Yankee à 8,5 %**

Le 14 février 1995, Legrand France a émis sur le marché public américain un emprunt obligataire d'un montant de 400,0 millions de dollars américains, portant intérêt fixe au taux de 8,5 % et remboursable le 15 février 2025. Les intérêts de cet emprunt

sont payables à terme échu, les 15 février et 15 août de chaque année, la première échéance étant intervenue le 15 août 1995.

En décembre 2013, le Groupe a été sollicité par des détenteurs d'Obligations Yankee pour leur racheter des titres. Dans ce cadre, le Groupe a décidé d'acquérir des Obligations Yankee représentant au total un nominal de 6,5 millions de dollars américains. Ces obligations ont été annulées consécutivement à leur acquisition par le Groupe.

#### **4.6.1.3 Contrat de Crédit 2011**

En octobre 2011, le Groupe a conclu avec 6 banques une facilité multidevises (Contrat de Crédit 2011) d'un montant de 900,0 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement de deux fois un an.

En juillet 2014, le Groupe a signé un accord d'amendement et d'extension du Contrat de Crédit 2011 avec l'ensemble des banques y ayant souscrit.

Au terme de cet accord, la maturité maximum de cette ligne de crédit revolving de 900 millions d'euros a été allongée de 3 ans, soit jusqu'en juillet 2021, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, et avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

La marge appliquée au-delà des taux Euribor/Libor est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe. Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2011 ne fait pas l'objet de covenant.

Au 31 décembre 2015, le Groupe n'utilise pas cette ligne de crédit.

#### 4.6.2 Emprunts courants

Les emprunts courants s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Billets de trésorerie	15,0	15,0
Autres emprunts	52,9	56,4
<b>TOTAL</b>	<b>67,9</b>	<b>71,4</b>

#### 4.7 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés sont comptabilisés sur la base de la différence temporelle entre la valeur fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable consolidée (méthode bilantielle).

Un actif ou un passif d'impôt différé est constaté au taux d'imposition attendu pour la période de réalisation de l'actif ou de règlement du passif.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils concernent des impôts prélevés par la même administration fiscale si cette autorité fiscale le permet.

Un actif d'impôt différé est constaté dans la mesure où il est probable que l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs ou des différences temporelles sur lesquels l'actif d'impôt pourra être imputé. Le Groupe devrait utiliser les actifs d'impôts différés reconnus au plus tard dans les cinq années suivant la date de clôture.

Les impôts différés constatés au bilan résultent d'écarts temporels entre les bases comptables et fiscales des actifs et passifs du bilan et s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014*</b>
Impôts différés constatés en France	(289,8)	(305,6)
Impôts différés constatés à l'étranger	(251,7)	(260,6)
<b>TOTAL</b>	<b>(541,5)</b>	<b>(566,2)</b>
Origine des impôts différés :		
■ dépréciations pour stocks et créances douteuses	56,1	46,6
■ marges en stock	21,8	19,4
■ pertes fiscales reportables reconnues	5,2	8,0
■ leasings	(3,4)	(4,2)
■ immobilisations	(158,7)	(143,4)
■ marques	(530,2)	(533,7)
■ brevets	(0,7)	(1,1)
■ autres provisions	39,8	32,4
■ avantages postérieurs à l'emploi	45,1	46,2
■ juste valeur des instruments dérivés	(1,6)	(1,8)
■ autres	(14,9)	(34,6)
<b>TOTAL</b>	<b>(541,5)</b>	<b>(566,2)</b>
■ dont impôts différés actif	114,9	92,4
■ dont impôts différés passif	(656,4)	(658,6)

\* Données au 31 décembre 2014 retraitées des éléments détaillés en note 1.2.1.1.

Les parties courantes et non courantes des impôts différés s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014*</b>
Impôts différés courants	94,8	75,6
Impôts différés non courants	(636,3)	(641,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(541,5)</b>	<b>(566,2)</b>

\* Données au 31 décembre 2014 retraitées des éléments détaillés en note 1.2.1.1.

Les pertes fiscalement reportables s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
<b>Pertes fiscales reportables reconnues</b>	<b>19,2</b>	<b>31,3</b>
Actifs d'impôts différés reconnus	5,2	8,0
<b>Pertes fiscales reportables non reconnues</b>	<b>159,0</b>	<b>149,7</b>
Actifs d'impôts différés non reconnus	32,7	38,5
<b>Pertes fiscales reportables totales</b>	<b>178,2</b>	<b>181,0</b>

#### 4.8 AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014*</b>
Dettes fiscales	68,3	66,5
Salaires et charges sociales	215,1	194,9
Participation et intéressement des salariés	26,0	24,9
Fournisseurs d'immobilisations	14,9	14,2
Charges à payer	78,9	62,3
Intérêts non échus	48,2	47,0
Produits constatés d'avance	13,9	9,3
Avantages du personnel	6,5	6,8
Autres passifs courants	29,5	31,8
<b>TOTAL</b>	<b>501,3</b>	<b>457,7</b>

\* Données au 31 décembre 2014 retraitées des éléments détaillés en note 1.2.1.1.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

## NOTE 5 - AUTRES INFORMATIONS

### 5.1 INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

#### 5.1.1 Instruments financiers

##### 5.1.1.1 Impact des instruments financiers

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2015			
	Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres		Autres
		Juste Valeur	Conversion	
Créances clients et comptes rattachés				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés				
Emprunts	(80,2)		(37,2)	
Instruments dérivés	16,8			
<b>TOTAL</b>	<b>(63,4)</b>		<b>(37,2)</b>	

Les Obligations *Yankee* libellées en dollars américains sont considérées comme une couverture d'investissement net, tel que précisé en note 4.3.2.

##### 5.1.1.2 Bilan par catégorie des instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2015				31 décembre 2014
	Valeur au bilan	Juste valeur	Ventilation par catégorie d'instruments		Valeur au bilan
			Créances, dettes et emprunts au coût amorti	Instruments dérivés	
<b>ACTIF</b>					
<b>Actifs courants</b>					
Créances clients et comptes rattachés	545,4	545,4	545,4		500,4
Autres actifs financiers courants	0,7	0,7		0,7	0,6
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>546,1</b>	<b>546,1</b>	<b>545,4</b>	<b>0,7</b>	<b>501,0</b>
<b>PASSIF</b>					
<b>Passifs courants</b>					
Emprunts courants	67,9	67,9	67,9		71,4
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	531,3	531,3	531,3		481,8
Autres passifs financiers courants	0,4	0,4		0,4	0,4
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>599,6</b>	<b>599,6</b>	<b>599,2</b>	<b>0,4</b>	<b>553,6</b>
<b>Passifs non courants</b>					
Emprunts non courants	1 823,2	1 928,7	1 823,2		1 513,3
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>1 823,2</b>	<b>1 928,7</b>	<b>1 823,2</b>		<b>1 513,3</b>

Seuls les autres actifs et passifs financiers courants sont valorisés à la juste valeur. Conformément à IFRS 13, la valorisation des autres actifs financiers courants prend en compte le risque de défaut de la contrepartie.

La valorisation des autres passifs financiers courants est soumise à un risque de crédit propre négligeable, eu égard à la notation de la dette financière du Groupe.

### 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.

La ventilation de la dette financière nette (hors coût d'émission de la dette) entre taux fixe et taux variable, avant couverture, est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015						31 décembre 2014	
	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
<b>Actifs financiers*</b>								
dont à taux fixes								
dont à taux variables	1 088,4						1 088,4	729,1
<b>Passifs financiers**</b>								
dont à taux fixes	(6,4)	(318,0)	(411,2)	(8,0)	(7,5)	(1 056,6)	(1 807,7)	(1 472,4)
dont à taux variables	(61,5)	(1,7)	(20,0)	(1,7)	(1,6)	(5,9)	(92,4)	(119,9)
<b>Exposition nette</b>								
dont à taux fixes	(6,4)	(318,0)	(411,2)	(8,0)	(7,5)	(1 056,6)	(1 807,7)	(1 472,4)
dont à taux variables	1 026,9	(1,7)	(20,0)	(1,7)	(1,6)	(5,9)	996,0	609,2

\* Actifs financiers : trésorerie et valeurs mobilières de placement.

\*\* Passifs financiers : endettement brut (hors coût d'émission de la dette).

Le Groupe a souscrit en avril 2011, à échéance le 21 mars 2015, des contrats de *swap* de taux d'intérêt d'un montant nominal de 275,0 millions d'euros.

Le Groupe a liquidé ces contrats de *swap* de taux d'intérêt au cours de l'année 2011 et à ce titre a réévalué la dette couverte de 12,3 millions d'euros. En accord avec IAS 39, cette réévaluation a été étalée par résultat, en déduction des charges financières,

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.

jusqu'en mars 2015, échéance initiale des *swaps*. Il en a résulté un gain de 0,8 million d'euros pour l'exercice 2015 (gain de 3,5 millions d'euros pour l'exercice 2014).

Dans le cadre de la gestion de son risque de taux, le Groupe pourra conclure d'autres contrats de *swap* de taux en fonction de l'évolution des conditions de marché.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

La sensibilité du coût de l'endettement net à la variation des taux d'intérêts, avant prise en compte des opérations de couverture, est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
Impact du calcul d'une sensibilité + 100 bps	6,4	6,4	3,9	3,9
Impact du calcul d'une sensibilité - 100 bps	(6,9)	(6,9)	(4,8)	(4,8)

L'impact d'une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base donnerait lieu à un produit de 6,4 millions d'euros du fait d'une exposition nette à taux variable positive.

Inversement, l'impact d'une baisse des taux d'intérêt de 100 points de base donnerait lieu à une charge de 6,9 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.

Des couvertures naturelles sont privilégiées, en particulier par une recherche d'équilibre entre la répartition de la dette nette par devise et celle du résultat opérationnel par devise. Si nécessaire, lorsque l'achat d'un actif est financé dans une devise différente de la devise fonctionnelle du pays, le Groupe peut procéder à des couvertures à terme pour se prémunir du risque de change.

Au 31 décembre 2015, les couvertures à terme mises en place concernent le dollar australien, le real brésilien, et le dollar américain, et sont comptabilisées à leur juste valeur au bilan.

La ventilation de la dette financière nette (hors coût d'émission de la dette) par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015				31 décembre 2014	
	Actifs financiers*	Passifs financiers**	Exposition nette avant couverture	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture	Exposition nette après couverture
Euro	813,6	(1 491,1)	(677,5)	(86,4)	(763,9)	(840,2)
Dollar américain	71,0	(363,5)	(292,5)	109,7	(182,8)	(189,7)
Autres devises	203,8	(45,5)	158,3	(23,3)	135,0	166,7
<b>TOTAL</b>	<b>1 088,4</b>	<b>(1 900,1)</b>	<b>(811,7)</b>	<b>0,0</b>	<b>(811,7)</b>	<b>(863,2)</b>

\* Actifs financiers : trésorerie et valeurs mobilières de placement.

\*\* Passifs financiers : endettement brut (hors coût d'émission de la dette).

La sensibilité de l'endettement brut à la variation du taux de change de l'euro par rapport aux autres devises, avant prise en compte des opérations de couverture effectives, est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Impact en résultat financier avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt	Impact en résultat financier avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
	<b>Hausse de 10 %</b>		<b>Hausse de 10 %</b>	
Dollar américain	0,2	35,9	2,6	34,5
Autres devises	2,7	7,1	3,2	7,8

	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Impact en résultat financier avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt	Impact en résultat financier avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Baisse de 10 %</b>		<b>Baisse de 10 %</b>	
Dollar américain	(0,2)	(32,6)	(2,4)	(31,4)
Autres devises	(2,4)	(6,5)	(2,9)	(7,1)

La ventilation par devise de reporting des actifs et passifs opérationnels courants hors impôt est la suivante :

	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Actif opérationnel courant hors impôt	Passif opérationnel courant hors impôt	Exposition nette	Exposition nette
<i>(en millions d'euros)</i>				
Euro	432,8	(580,6)	(147,8)	(166,9)
Dollar américain	334,1	(186,6)	147,5	119,2
Autres devises	628,8	(370,2)	258,6	293,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 395,7</b>	<b>(1 137,4)</b>	<b>258,3</b>	<b>245,3</b>

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires et des coûts opérationnels par devises au 31 décembre 2015 :

	Chiffre d'affaires		Coûts opérationnels	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
<i>(en millions d'euros)</i>				
Euro	1 877,3	39,0 %	1 474,2	37,6 %
Dollar américain	1 255,3	26,1 %	1 051,0	26,8 %
Autres devises	1 677,3	34,9 %	1 398,0	35,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 809,9</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3 923,2</b>	<b>100,0 %</b>

Comme illustré dans le tableau ci-dessus, des couvertures naturelles sont également recherchées en faisant correspondre les coûts et le chiffre d'affaires dans chacune des devises dans lesquelles le Groupe opère.

Pour les montants résiduels, le Groupe peut mettre en place des couvertures optionnelles pour limiter son risque contre la hausse ou la baisse des principales devises concernées, ces couvertures ayant une échéance inférieure à 18 mois.

Le Groupe 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 2015 une diminution du chiffre d'affaires d'environ 266,6 millions d'euros (238,6 millions d'euros en 2014) et du résultat opérationnel d'environ 44,0 millions d'euros (37,3 millions d'euros en 2014) ; une baisse de 10 % entraînerait en 2015 une augmentation du chiffre d'affaires d'environ 293,3 millions d'euros (262,4 millions d'euros en 2014) et du résultat opérationnel d'environ 48,4 millions d'euros (41,0 millions d'euros en 2014).

### 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. Pour l'exercice 2015, les consommations de matières premières (hors composants) représentaient environ 470 millions d'euros.

Une augmentation de 10 % appliquée aux consommations ci-dessus aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 47 millions d'euros sur une base annuelle. Le Groupe estime que, si les circonstances le permettent, il pourrait augmenter les prix de vente de ses produits à court terme afin de compenser globalement l'effet de telles augmentations.

En complément, le Groupe peut recourir à des couvertures optionnelles spécifiques de montants et de durées limités afin de couvrir une partie de son risque lié à une évolution défavorable des cours de certaines matières premières, notamment le cuivre. Le Groupe n'a pas conclu de tels contrats de couverture au cours de l'exercice 2015.

### 5.1.2.4 Risque de crédit

Comme indiqué à la note 2.1, une part importante du chiffre d'affaires est réalisée auprès de deux grands distributeurs. Les autres ventes sont essentiellement réalisées auprès de distributeurs de matériel électrique, mais elles sont diversifiées par le nombre des clients et la dispersion géographique. Le Groupe effectue un suivi très actif de ses créances clients : des plafonds de crédit revus régulièrement sont fixés pour tous les clients, le recouvrement des créances fait l'objet d'un suivi rigoureux avec des relances systématiques en cas de dépassement d'échéances et avec une revue régulière de la situation avec la Direction financière du Groupe. Lorsque la situation le justifie, le Groupe a la possibilité d'avoir recours soit à l'assurance crédit, soit au factoring.

### 5.1.2.5 Risque de contrepartie

Les instruments financiers susceptibles de se traduire par un risque de contrepartie sont principalement les disponibilités, les dépôts bancaires, les placements à court terme ainsi que les instruments de couverture mis en place par le Groupe. Ces actifs sont placés auprès d'établissements financiers ou d'entreprises de premier plan avec pour objectif de fragmenter l'exposition à ces contreparties. Ces stratégies sont décidées et suivies par la Direction financière du Groupe, qui assure un suivi hebdomadaire des notations et taux de « *Credit Default Swap* » (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces contreparties.

Par ailleurs, Legrand est noté A- avec perspective stable par l'agence Standard & Poor's, illustrant ainsi la solidité du modèle économique du Groupe et de son bilan.

Agence de notation	Dettes 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.

Les rémunérations allouées aux membres du Comité de Direction au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Rémunération (montants payés sur l'exercice)</b>		
Rémunération fixe	3,9	3,5
Rémunération variable	2,0	2,0
Autres avantages à court terme <sup>(1)</sup>	0,1	0,1
<b>Engagements de retraite et avantages assimilés <sup>(2)</sup></b>	<b>(8,3)</b>	<b>0,1</b>
<b>Autres avantages long terme (charge de l'exercice) <sup>(3)</sup></b>	<b>4,3</b>	<b>3,6</b>
<b>Indemnités de fin de contrat (charge de l'exercice)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Paiements fondés sur des actions (charge de l'exercice) <sup>(4)</sup></b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>

(1) Les autres avantages court terme incluent les avantages en nature.

(2) Variation de la valeur actualisée de l'obligation (en conformité avec IAS 19).

(3) Selon les plans de rémunérations pluriannuelles décrits en note 4.5.2.

(4) Selon les plans d'actions de performance et les plans d'options de souscription ou d'achat d'action décrits en note 4.2.

## 5.3 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

### 5.3.1 Opérations spécifiques

Les engagements et échéanciers spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 3.3 : Immobilisations corporelles ;
- note 4.5.1 : Avantages postérieurs à l'emploi.

### 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 802,7 millions d'euros au 31 décembre 2015, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2017 et au plus tard en 2027. La maturité moyenne de la dette brute est de 6 ans.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 5.3.2 Opérations courantes

### 5.3.2.1 Garanties financières

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Garanties concédées à des banques	164,3	172,0
Garanties concédées à d'autres organismes	59,9	48,6
<b>TOTAL</b>	<b>224,2</b>	<b>220,6</b>

L'essentiel de ces garanties est concédé à des banques par la Société pour le compte de filiales du Groupe établies à l'étranger.

### 5.3.2.2 Contrats de location simple

Le Groupe exploite certains locaux et équipements dans le cadre de contrats de location simple. Il n'existe aucune restriction spéciale due à de tels contrats de location simple. Les loyers futurs minimaux relatifs aux engagements sont payables comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Moins d'un an	45,4	45,9
Un à deux ans	38,9	35,5
Deux à trois ans	30,5	27,7
Trois à quatre ans	21,9	21,6
Quatre à cinq ans	17,1	17,0
Au-delà de cinq ans	36,2	47,5
<b>TOTAL</b>	<b>190,0</b>	<b>195,2</b>

### 5.3.2.3 Engagements d'achat d'immobilisations

Les engagements fermes d'achat d'immobilisations sont de 15,6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

### 5.3.3 Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans un certain nombre de litiges ou de procès découlant de son activité normale. La Direction estime avoir correctement provisionné ces risques potentiels, étant précisé qu'aucune provision n'a été constituée pour des litiges ou procès sans fondement et dont l'issue, si elle s'avérait néanmoins défavorable au Groupe, ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière consolidée ou le résultat consolidé.

## 5.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 11 février 2016, le Groupe a annoncé l'acquisition de Fluxpower en Allemagne et de Primetech en Italie.

Spécialistes des UPS, ces sociétés réalisent un chiffre d'affaires annuel combiné de près de 9,0 millions d'euros.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

## 8.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Legrand SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société présente à l'actif de son bilan consolidé des goodwill pour un montant de 2.776,3 millions d'euros et des immobilisations incorporelles pour un montant de 1.822,0 millions d'euros enregistrés notamment à l'occasion de l'acquisition de Legrand France en 2002 et des acquisitions de filiales réalisées depuis 2005. Votre société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des goodwill et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 3.1 et 3.2 aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que ces notes 3.1 et 3.2 aux états financiers donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine, le 10 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Edouard Sattler

**Deloitte & Associés**

Jean-Marc Lumet

## 8.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant en euros HT		%		Montant en euros HT		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Audit</b>								
<i>Commissariat aux comptes, certifications des comptes, examen des comptes individuels et consolidés</i>	1 798 267	1 713 375	65%	54 %	2 051 394	1 956 724	72%	95 %
Dont								
■ Émetteur	273 948	273 948	10%	9 %	273 948	273 948	10%	13 %
■ Filiales intégrées globalement	1 524 319	1 439 427	55%	45 %	1 777 446	1 682 776	62%	81 %
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes*</i>	337 881	725 588	12%	23 %	756 894	82 300	26%	4 %
Dont								
■ Émetteur	15 000	35 375	1%	1 %	65 800	79 100	2%	4 %
■ Filiales intégrées globalement	322 881	690 213	12%	22 %	691 094	3 200	24%	0 %
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>2 136 148</b>	<b>2 438 963</b>	<b>77%</b>	<b>77 %</b>	<b>2 808 288</b>	<b>2 039 024</b>	<b>98%</b>	<b>99 %</b>
<i>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</i>								
Juridique, fiscal, social	630 315	731 275	23%	23 %	49 512	29 555	2%	1 %
Autres	0	11 112	0%	0 %	0	0	0%	0 %
<b>SOUS-TOTAL AUTRES</b>	<b>630 315</b>	<b>742 387</b>	<b>23%</b>	<b>23 %</b>	<b>49 512</b>	<b>29 555</b>	<b>2%</b>	<b>1 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 766 463</b>	<b>3 181 350</b>	<b>100%</b>	<b>100 %</b>	<b>2 857 800</b>	<b>2 068 579</b>	<b>100%</b>	<b>100 %</b>

\* Ces prestations concernent principalement des diligences réalisées dans le cadre de projets d'acquisitions.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

## 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 2012, 2013 et 2014 les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Revenus distribués par action	
			Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI*
2012	265 130 755 actions de 4 €	1,00 €	1,00 €	0 €
2013	265 956 606 actions de 4 €	1,05 €	1,05 €	0 €
2014	266 480 956 actions de 4 €	1,10 €* <sup>*</sup>	0,93 €	0 €

\* Une fraction de 0,17 euro du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2014 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 mai 2016, la Société devrait verser, le 2 juin 2016, un dividende de 1,15 euro par action <sup>(1)</sup> au titre de l'exercice 2015.

## 8.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

En matière environnementale et principalement en raison des opérations antérieures du Groupe ou des sociétés acquises par le Groupe, Legrand fait l'objet de diverses procédures contentieuses similaires à celles que subissent les autres groupes industriels, notamment de plaintes et recours pour pollution des eaux souterraines et des sols liée aux émissions et aux rejets de substances dangereuses et de déchets. De nouvelles informations ou des développements futurs, tels que des modifications de la loi (ou de son interprétation), des conditions environnementales ou des activités de Legrand pourraient toutefois engendrer une augmentation des coûts environnementaux et des responsabilités qui pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière ou les résultats de Legrand.

Legrand est également impliqué dans divers autres litiges liés à la conduite quotidienne de ses activités. Le Groupe considère que l'issue de ces procédures, sur une base individuelle ou globale, ne devrait pas avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses *cash flows*.

La Société n'a pas connaissance au cours des douze derniers mois d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

(1) Pour plus de détail quant à la composition de ce dividende, le lecteur est invité à lire la 3<sup>e</sup> résolution du projet des résolutions et exposé des motifs y afférent en annexe 4 du présent document.

## 8.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE

À la date de parution du présent document de référence, aucun changement significatif de la situation financière et commerciale de Legrand n'est à signaler depuis la publication des comptes annuels 2015.

## 8.7 - CONTRATS IMPORTANTS

À la connaissance du Groupe, en dehors des contrats conclus dans le cadre de la marche normale des affaires, y compris ceux relatifs aux opérations d'acquisition ou de cession d'activités, ou au titre des financements mentionnés dans le présent document de référence (par exemple, le Contrat de Crédit 2011 amendé décrit à la note 4.6.1.3 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence), il n'existe aucun autre contrat important qui ait été signé par les sociétés du Groupe dans les deux années précédant la date du présent document de référence, qui soit encore en vigueur à cette date, et qui contiendrait des dispositions conférant une obligation

ou un engagement susceptible d'avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le *cash flow* du Groupe.

Toutefois, dans le cadre de certains contrats, des engagements et garanties significatifs ont été accordés par Legrand ou ses filiales. Ainsi, au titre d'opérations courantes, le Groupe est engagé, dans le cadre de contrats de location simple, au versement de loyers échelonnés sur plusieurs années pour un montant total de 190 millions d'euros au 31 décembre 2015. L'ensemble des engagements donnés hors bilan sont présentés en note 5.3 aux états financiers consolidés du présent document de référence.

## 8.8 - INVESTISSEMENTS

### 8.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés

Au titre de 2015, les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 133,4 millions d'euros (125,3 millions d'euros au titre de 2014 et 133,0 millions d'euros au titre de 2013), représentant 2,8 % du chiffre d'affaires consolidé du

Groupe (2,8 % et 3,0 % respectivement au titre de 2014 et 2013). Pour plus de précisions sur ces éléments, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 5.5.1.2 et 5.6 du présent document de référence.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

08  
A

## 8.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe

### 8.8.2.1 PRINCIPALES ACQUISITIONS RÉALISÉES PAR LE GROUPE EN 2015

Legrand a décidé de focaliser une partie importante de sa politique de croissance externe pour appuyer sa montée en puissance dans les domaines technologiques les plus prometteurs et a ainsi annoncé en 2015 quatre nouvelles acquisitions totalisant un chiffre d'affaires annuel de près de 150 millions d'euros :

- Legrand a renforcé sa présence internationale dans les infrastructures numériques avec les acquisitions de Raritan Inc., acteur de premier plan en Amérique du Nord dans le segment des *PDU*<sup>(1)</sup> intelligents et des commutateurs *KVM*<sup>(2)</sup> et de Valrack, acteur indien spécialisé dans les baies, armoires Voix-Données-Images et produits associés pour *datacenters* ;
- le Groupe a également poursuivi son développement sur le marché à fort potentiel de l'efficacité énergétique avec l'acquisition du groupe IME, acteur italien de premier plan et spécialiste européen de la mesure des paramètres de l'installation électrique ; et
- Legrand a complété son offre en contrôle d'éclairage aux États-Unis avec l'acquisition de QMotion, spécialiste de la gestion de l'éclairage naturel pour les bâtiments résidentiels.

### 8.8.2.2 PRINCIPALES ACQUISITIONS RÉALISÉES PAR LE GROUPE EN 2014 ET 2013

Au cours de l'exercice 2014, Legrand a annoncé trois opérations de croissance externe. Des extraits des communiqués de presse publiés dans le cadre de ces acquisitions sont repris ci-dessous :

- Laster Inc., acteur de premier plan aux États-Unis des solutions préconnectées pour réseaux Voix-Données-Images (VDI) et audio-vidéo. Avec des implantations principalement aux États-Unis et en Chine, Laster Inc. réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 130 millions de dollars américains ;

- Neat, le n°1 espagnol des systèmes dédiés à l'assistance à l'autonomie et acteur majeur de ce marché en Europe. Basé à Madrid, Neat réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 15 millions d'euros ;

- SJ Manufacturing, acteur de premier plan à Singapour des baies, armoires Voix-Données-Images et produits associés pour les *datacenters*. SJ Manufacturing réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 10 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2013, Legrand a annoncé quatre opérations de croissance externe. Des extraits des communiqués de presse publiés dans le cadre de ces acquisitions sont repris ci-dessous :

- Seico, leader saoudien du cheminement de câbles métallique industriel. Avec trois sites de production en Arabie saoudite où l'ensemble de son offre est produite, Seico a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires d'environ 23 millions d'euros ;
- S2S, spécialiste des UPS (*Uninterruptible Power Supply*, onduleur) en France. Cette opération permet à Legrand de renforcer ses positions sur le marché prometteur des UPS, en s'appuyant sur le solide réseau commercial et de service de S2S qui a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros ;
- Adlec Power, fabricant indien de premier plan de tableaux de distribution. La participation de Legrand au sein de l'entité s'élève à 70 % avec option de prise de contrôle complète à partir de juillet 2018. Basé dans la région de Delhi, Adlec Power réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 23 millions d'euros ;
- Tynetec, acteur de premier plan des systèmes dédiés à l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni. Basé dans la région de Newcastle, Tynetec réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 15 millions d'euros.

## 8.8.3 - Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2016

En 2016, le Groupe compte poursuivre sa stratégie d'acquisitions ciblées, créatrice de valeur, et a déjà réalisé à la date de parution du présent document de référence l'acquisition autofinancée de Fluxpower en Allemagne et de Primetech en Italie. Spécialistes

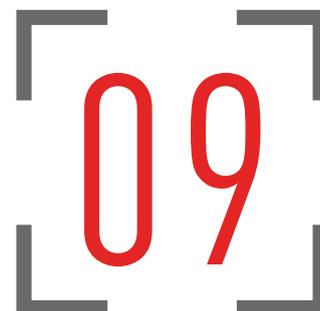
des UPS<sup>(3)</sup>, Fluxpower et Primetech qui emploient au total près de 60 personnes, réalisent un chiffre d'affaires annuel combiné de près de 9 millions d'euros.

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

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

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

# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

<b>9.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>256</b>
9.1.1 - Dénomination sociale	256
9.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement	256
9.1.3 - Constitution et durée de vie	256
9.1.4 - Siège social	256
9.1.5 - Forme juridique et législation applicable	256
9.1.6 - Organigramme simplifié	257
9.1.7 - Filiales	257
<b>9.2 - CAPITAL SOCIAL</b>	<b>259</b>
9.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	259
9.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions	263
9.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	263
9.2.4 - Évolution du capital social	264
9.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés	265
9.2.6 - Nombre de droits de vote	265
<b>9.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS</b>	<b>266</b>
9.3.1 - Objet social	266
9.3.2 - Administration et Direction	266
9.3.3 - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	266
9.3.4 - Modifications des droits attachés aux actions	267
9.3.5 - Assemblées générales	267
9.3.6 - Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	268
9.3.7 - Franchissements de seuils statutaires	268
9.3.8 - Modifications du capital social	268
<b>9.4 - IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>269</b>
9.4.1 - Responsable du document de référence	269
9.4.2 - Responsables du contrôle des comptes	270
9.4.3 - Politique de l'information	271

## 9.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

### 9.1.1 - Dénomination sociale

---

La dénomination sociale de la Société est « Legrand ».

### 9.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement

---

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 421 259 615.

### 9.1.3 - Constitution et durée de vie

---

La Société a été initialement constituée le 22 décembre 1998 sous la forme d'une société anonyme. La Société a été transformée en société par actions simplifiée par une Assemblée Générale Extraordinaire en date du 5 décembre 2001. La Société a de nouveau été transformée en société anonyme par une décision unanime des actionnaires en date du 4 novembre 2002.

La durée de vie de la Société a été prolongée jusqu'au 24 février 2105, sauf dissolution anticipée ou nouvelle prorogation.

### 9.1.4 - Siège social

---

Le siège social de la Société est sis 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges, France.

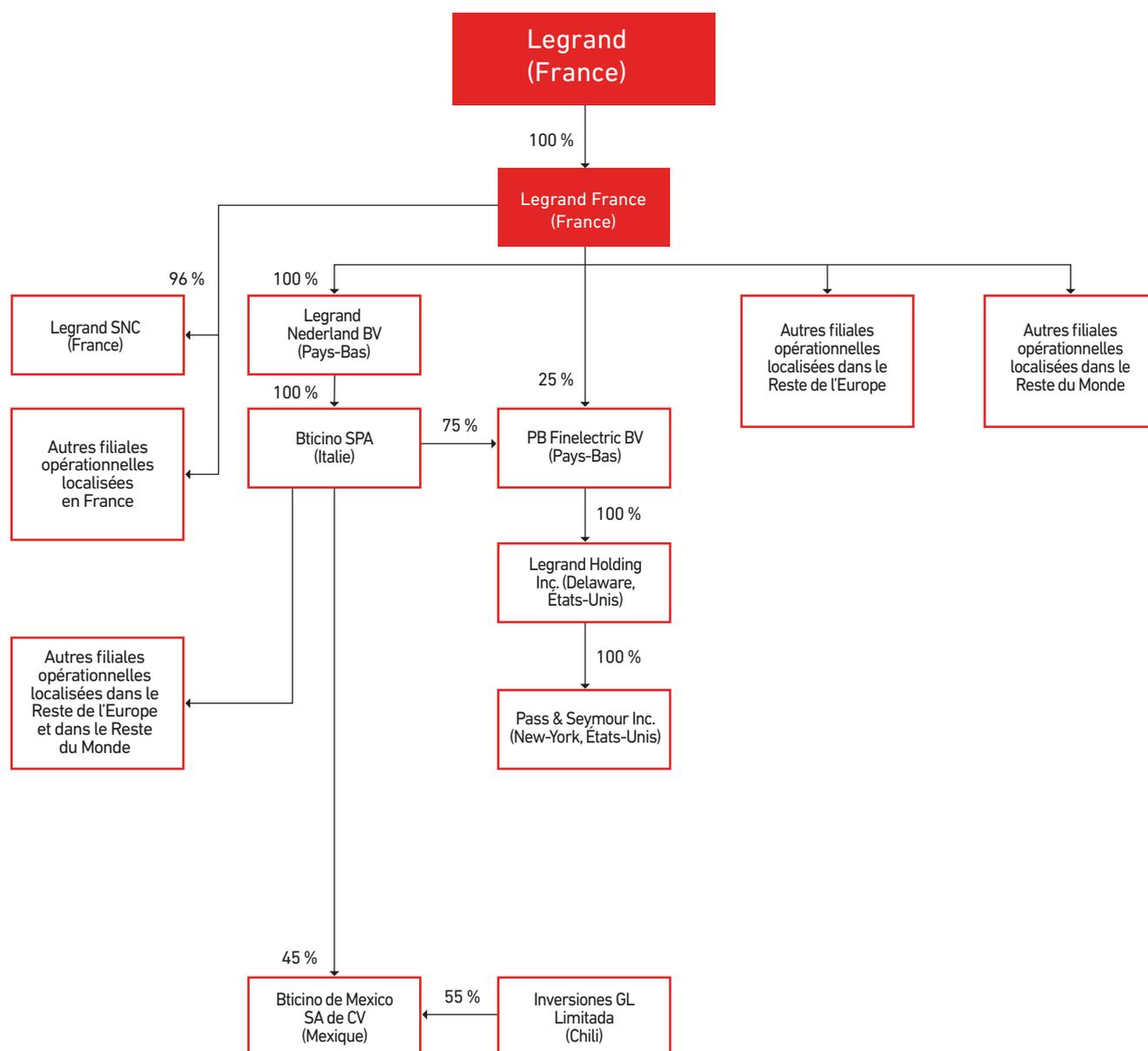
Le numéro de téléphone du siège social est + 33 (0)5 55 06 87 87.

### 9.1.5 - Forme juridique et législation applicable

---

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration. La Société est principalement soumise aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

## 9.1.6 - Organigramme simplifié



## 9.1.7 - Filiales

Le Groupe comprend la Société et les 184 filiales qu'elle contrôle, dont les principales sont mentionnées dans les états financiers consolidés figurant au chapitre 8 (note 1.3.1) du présent document de référence. Le Groupe consolide l'ensemble de ses filiales selon la méthode de l'intégration globale.

La Société est la société tête de groupe de Legrand. Son activité consiste en la fourniture de prestations de services de Direction générale et de Direction financière permettant de gérer les activités du Groupe. Le lecteur est invité à se référer (i) au paragraphe 7.4 du présent document de référence pour une description des opérations avec des apparentés et (ii) au rapport

de gestion social figurant en annexe 2 du présent document de référence pour la liste des mandats exercés par le Président Directeur Général dans les filiales du Groupe.

La principale filiale d'exploitation consolidée, Legrand France, est détenue à 100 % par la Société. Au 31 décembre 2015, les filiales sont toutes contrôlées, directement ou indirectement, à 100 % par la Société, à l'exception des sociétés suivantes : Alborz Electrical Industries Ltd, Kontaktor et Legrand Polska détenues à plus de 98 % ; Megapower détenue à 80 % ; Adlec détenue à 70 % et Neat détenue à 51 %.

Le versement de dividendes par les principales filiales de Legrand relève des décisions de leurs assemblées générales d'actionnaires respectives et est soumis aux dispositions légales ou réglementaires qui leur sont localement applicables. À la date du présent document de référence, Legrand n'a pas identifié de restriction limitant de manière significative son accès à la trésorerie de ces filiales ou aux dividendes mis en distribution par ces dernières.

Les principales filiales détenant des participations dans le Groupe sont les suivantes :

#### ■ BTICINO DE MEXICO SA DE CV (MEXIQUE)

Bticino de Mexico SA de CV est une société anonyme à capital variable de droit mexicain, dont le siège social est situé Carretera 57, Qro a S.L.P Km 22.7, Santa Rosa de Jauregui, 76220 Queretaro. Bticino de Mexico SA de CV a pour principale activité la conception, la fabrication et la commercialisation de produits et systèmes électriques. Bticino de Mexico SA de CV a été constituée le 30 janvier 1952 et est entrée dans le Groupe le 15 août 1989. Bticino de Mexico SA de CV est détenue à hauteur de 45 % par Bticino SpA et de 55 % par Inversiones GL Limitada.

#### ■ BTICINO SPA (ITALIE)

Bticino SpA est une société anonyme de droit italien, dont le siège social est situé Viale Borri 231, 21100 Varese. Bticino SpA a pour principale activité la conception, la fabrication et la commercialisation de produits et systèmes électriques. Bticino SpA est entrée dans le Groupe le 1<sup>er</sup> juillet 1989 et est détenue à 100 % par Legrand Nederland BV.

#### ■ INVERSIONES GL LIMITADA (CHILI)

Inversiones GL Limitada est une société à responsabilité limitée de droit chilien, dont le siège social est situé Avenida Vicuña Mackenna 1292, Nuñoa, Santiago. Inversiones GL Limitada a pour principal objet la prise de participations dans d'autres sociétés. Inversiones GL Limitada a été constituée et est entrée dans le Groupe le 26 décembre 2001. Inversiones GL Limitada est détenue par deux sociétés de droit chilien.

#### ■ LEGRAND FRANCE (FRANCE)

Anciennement dénommée Legrand SA, Legrand France est la principale filiale opérationnelle du Groupe en France. Legrand

France est une société anonyme de droit français, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 758 501 001, et dont le siège social est situé 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges. Legrand France a pour principale activité la conception et la fabrication de produits et systèmes pour installations électriques et de leurs composants. Legrand France a été constituée le 21 juillet 1953 et est détenue à 100 % par la Société. Legrand France détient des participations dans d'autres sociétés opérationnelles du Groupe localisées en France, dans le Reste de l'Europe et dans le Reste du Monde.

#### ■ LEGRAND HOLDING INC. (ÉTATS-UNIS)

Legrand Holding Inc. est une société de droit américain, enregistrée au Delaware, dont le siège social est situé 60 Woodlawn Street, West Hartford, CT 06110. Legrand Holding Inc. a pour principale activité la prise de participations dans d'autres sociétés. Legrand Holding Inc. a été constituée le 18 juillet 1984 et est entrée dans le Groupe le 31 octobre 1984. Legrand Holding Inc. est détenue à 100 % par PB Finelectric BV.

#### ■ LEGRAND NEDERLAND BV (PAYS-BAS)

Legrand Nederland BV est une société par actions simplifiée de droit néerlandais, dont le siège social est situé Van Salmstraat 76, 5281 RS Boxtel. Legrand Nederland BV a pour principale activité la fabrication et la commercialisation de chemins de câbles métalliques. Legrand Nederland BV a été constituée et est entrée dans le Groupe le 27 décembre 1972. Legrand Nederland BV est détenue à 100 % par Legrand France.

#### ■ LEGRAND SNC (FRANCE)

Legrand SNC est une société en nom collectif de droit français, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 389 290 586, et dont le siège social est situé 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges. Legrand SNC a pour principale activité la commercialisation et la distribution de produits de marque Legrand. Legrand SNC a été constituée et est entrée dans le Groupe le 8 décembre 1992. Legrand SNC est détenue à hauteur de 96 % par Legrand France et le reste par trois sociétés françaises du Groupe.

#### ■ PASS & SEYMOUR INC. (ÉTATS-UNIS)

Pass & Seymour Inc. est une société de droit américain, enregistrée à New York, dont le siège social est situé 50 Boyd Avenue, Syracuse, NY 13221. Pass & Seymour a pour principale activité la conception, la fabrication et la commercialisation d'appareillages électriques. Pass & Seymour a été constituée le 23 juillet 1984 et est entrée dans le Groupe le 31 octobre 1984. Pass & Seymour est détenue à 100 % par Legrand Holding Inc. En outre, Pass & Seymour détient des participations dans d'autres sociétés opérationnelles du Groupe localisées aux États-Unis.

**■ PB FINELECTRIC BV (PAYS-BAS)**

PB Finelectric BV est une société par actions simplifiée de droit néerlandais, dont le siège social est situé Van Salmstraat 76, 5281 RS Boxtel. PB Finelectric BV a pour principale activité la prise de participations dans d'autres sociétés. PB Finelectric BV a

été constituée et est entrée dans le Groupe le 19 décembre 1991. PB Finelectric BV est détenue à hauteur de 75 % par Bticino SpA et à hauteur de 25 % par Legrand France.

## 9.2 - CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce paragraphe sont arrêtées à la date du 31 décembre 2015.

### 9.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Compte tenu du nombre d'actions au 31 décembre 2015, le capital social de la Société s'élève à 1 067 722 408 euros, divisé en 266 930 602 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

Les actions de la Société sont entièrement libérées et toutes de même catégorie. Les actions sont nominatives ou au porteur,

au choix de l'actionnaire. Elles donnent lieu à une inscription en compte individuel dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables.

**■ 9.2.1.1 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ**

À la date du présent document de référence, le Conseil d'administration de la Société disposait des autorisations financières suivantes sur délégations des assemblées générales :

Autorisations et délégations accordées par l'Assemblée Générale	Durée de la délégation Date d'échéance	Modalités de la délégation	Utilisation faite de la délégation au cours de l'exercice 2015
<b>Assemblée Générale du 24 mai 2013</b>			
<b>Autorisation aux fins de décider d'une ou plusieurs attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux (résolution 8)</b>	38 mois 24 juillet 2016	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des options ; étant précisé que ce plafond constitue un plafond global pour les options consenties en application de la présente autorisation et les actions attribuées gratuitement en application de la résolution 9	Néant
<b>Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux (résolution 9)</b>	38 mois 24 juillet 2016	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des actions gratuites ; étant précisé que ce plafond constitue un plafond global pour les actions gratuites attribuées en application de la présente autorisation et les options consenties en application de la résolution 8	382 756 actions attribuées <sup>(1)</sup>

(1) *Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, 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 : ainsi le nombre initial de 390 844 actions de performance a été porté à 392 333 actions. Par la suite, ce montant a été réduit à 382 756 actions eu égard à la décision de Gilles Schnepf de renoncer à une partie des actions de préférence qui lui avaient été initialement attribuées (décision dont le Conseil d'administration a pris acte le 17 mars 2016)*

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 2015
<b>Assemblée Générale du 27 mai 2014</b>			
<b>Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 11)</b>	26 mois 27 juillet 2016	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2014, par périodes de 24 mois	Annulation de 400 000 actions
<b>Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 12)</b>	26 mois 27 juillet 2016	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 200 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de 200 M€ (le « Plafond Global Augmentation de Capital »))  Montant global nominal des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 2 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond global nominal des titres de créance de 2 Md€ (le « Plafond Global Titres de Créance »))	Néant
<b>Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 13)</b>	26 mois 27 juillet 2016	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ (ce montant nominal s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 14 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital)  Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond de 1 Md€ de la résolution 14 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant
<b>Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 14)</b>	26 mois 27 juillet 2016	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ainsi que le plafond légal, soit 20 % du capital social de la Société (ce montant nominal s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 13 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital)  Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 1 Md€ de la résolution 13 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant
<b>Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires (résolution 15)</b>	26 mois 27 juillet 2016	Délai : dans les trente jours de la clôture de la souscription  Limite : 15 % de l'émission initiale  Prix : même prix que celui retenu pour l'émission initiale  Respect des plafonds applicables à chacune des émissions décidées en application des résolutions 12, 13 ou 14	Néant
<b>Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 16)</b>	26 mois 27 juillet 2016	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ; étant précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale du 27 mai 2014	Néant

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

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 2015
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 17)	26 mois 27 juillet 2016	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 25 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ des résolutions 13 et 14 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital)	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 18)	26 mois 27 juillet 2016	5 % du capital social de la Société au moment de l'émission  Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ fixé par les résolutions 13 et 14 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital  Montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 500 M€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 1 Md€ fixé par les résolutions 13 et 14 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant
<b>Assemblée Générale du 29 mai 2015</b>			
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 9)	18 mois 29 novembre 2016	Limite : 10 % du capital social au 29 mai 2015 Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 70 €	68 503 940 €

### 9.2.1.2 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 27 MAI 2016

Il est proposé aux actionnaires réunis en Assemblée Générale le 27 mai 2016 de renouveler les autorisations et délégations financières suivantes (voir les projets de résolutions figurant en annexe 4 du présent document de référence) :

Autorisation/délégation concernée	Durée et expiration	Modalités de la délégation	Montant nominal maximal
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 11)	18 mois 27 novembre 2017	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2016 Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 75 €	
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 12)	18 mois 27 novembre 2017	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2016	
Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux (résolution 13)	38 mois 27 juillet 2019	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des actions gratuites	
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 14)	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 200 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de 200 M€ (le « <b>Plafond Global Augmentation de Capital</b> »)  Montant global nominal des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 2 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond global nominal des titres de créance de 2 Md€ (le « <b>Plafond Global Titres de Créance</b> »)	

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

09

Autorisation/délégation concernée	Durée et expiration	Modalités de la délégation	Montant nominal maximal
Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 15)	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ (ce montant nominal s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 16 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond de 1 Md€ de la résolution 16 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	
Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 16)	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ainsi que le plafond légal, soit 20 % du capital social de la Société (ce montant nominal s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 15 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 1 Md€ de la résolution 15 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	
Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires (résolution 17)	26 mois 27 juillet 2018	Délai : dans les trente jours de la clôture de la souscription Limite : 15 % de l'émission initiale Prix : même prix que celui retenu pour l'émission initiale Respect des plafonds applicables à chacune des émissions décidées en application des résolutions 14, 15 ou 16	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 18)	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ; étant précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016	
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 19)	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 25 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ des résolutions 15 et 16 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital)	
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 20)	26 mois 27 juillet 2018	5 % du capital social de la Société au moment de l'émission Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ fixé par les résolutions 15 et 16 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital Montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 1 Md€ fixé par les résolutions 15 et 16 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 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 29 mai 2015

La Société a mis en place un programme de rachat d'actions en application de l'autorisation décrite ci-dessous et accordée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2015 au Conseil d'administration :

Opération concernée	Durée de l'autorisation et expiration	Montant maximal (en millions d'euros)	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions (résolution 9)	18 mois 29 novembre 2016	1 000	10 % du capital social de la Société au 29 mai 2015

Dans le cadre de ce programme de rachat et des précédents, la Société a acquis un certain nombre de ses actions.

Au cours de l'exercice 2015, la Société a acheté, dans le cadre du contrat de liquidité conclu le 29 mai 2007 avec Kepler Cheuvreux et conforme à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI, approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 22 mars 2005, un nombre total d'actions de 2 036 904 pour une valeur d'acquisition de 101 829 710 euros (soit 33 325 770 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 2014 et 68 503 940 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 2015) et a vendu 2 000 254 actions pour une valeur de cession de 101 297 424 euros.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 61 650 actions au 31 décembre 2015.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 810 000 actions pour une valeur de 39 220 423 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés au total à 112 416 euros.

La Société a (i) transféré 783 861 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance et (ii) procédé à l'annulation de 400 000 actions.

Au 31 décembre 2015, la Société détenait 156 595 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 626 380 euros, représentant 0,06 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 6 348 824 euros.

#### Descriptif du programme de rachat d'actions en cours

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours peut être consulté dans son intégralité sur le site Internet de la Société ([www.legrand.com](http://www.legrand.com)).

### ■ 9.2.2.2 NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS À SOUMETTRE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

Les projets de résolutions arrêtés par le Conseil d'administration de la Société en date du 17 mars 2016 qui seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2016 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 75 euros par action.

Les projets de résolutions figurent en annexe 4 du présent document de référence.

## 9.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, il n'existe aucune valeur mobilière donnant accès au capital de la Société autre que les actions.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

09

## 9.2.4 - Évolution du capital social

Au cours de l'année 2015, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal total de 3 891 948 euros par émission de 972 987 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

L'évolution du capital social depuis la constitution de la Société est détaillée dans le tableau ci-dessous :

Opérations	Date Conseil/ Assemblée	Nombre d'actions émises/ annulées	Montant nominal (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Valeur nominale (en euros)
Constitution	22/12/1998	40 000	40 000	0	40 000	40 000	1
Augmentation de capital	08/12/2002	759 310 900	759 310 900	0	759 350 900	759 350 900	1
Regroupement, augmentation de la valeur nominale et diminution du nombre d'actions	24/02/2006	569 513 175	0	0	759 350 900	189 837 725	4
Augmentation de capital par appel public à l'épargne	11/04/2006	43 689 298	174 757 192	688 106 444	934 108 092	233 527 023	4
Augmentation de capital réservée à GP Financière New Sub 1	11/04/2006	33 862 914	135 451 656	533 340 895	1 069 559 748	267 389 937	4
Augmentation de capital réservée aux salariés	02/05/2006	2 303 439	9 213 756	36 279 164 <sup>(1)</sup>	1 078 773 504	269 693 376	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	07/11/2007	1 282 363	5 129 452	0	1 083 902 956	270 975 739	4
Annulation d'actions	05/03/2008	9 138 395	36 553 580	(188 280 771)	1 047 349 376	261 837 344	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/11/2008	977 784	3 911 136	0	1 051 260 512	262 815 128	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/05/2009	281 551	1 126 204	185 334	1 052 386 716	263 096 679	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/05/2010	57 916	231 664	92 665	1 052 618 380	263 154 595	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	09/02/2011	6 751	27 004	107 568	1 052 645 384	263 161 346	4
Constatation de l'augmentation de capital résultant de l'acquisition d'actions de performance	30/03/2011	120 635	482 540	0	1 053 127 924	263 281 981	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	08/02/2012	107 014 <sup>(2)</sup>	428 056	2 239 881	1 053 555 980	263 388 995	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	13/02/2013	985 880 <sup>(3)</sup>	3 943 520	17 963 560	1 057 499 500	264 374 875	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	12/02/2014	1 215 642 <sup>(4)</sup>	4 862 568	18 523 223	1 062 362 068	265 590 517	4
Annulation d'actions	27/05/2014	800 000	3 200 000	(34 262 266)	1 059 162 068	264 790 517	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	11/02/2015	1 567 098 <sup>(5)</sup>	6 268 392	27 316 941	1 065 430 460	266 357 615	4

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)
Annulation d'actions	06/05/2015	400 000	1 600 000	(16 810 653)	1 063 830 460	265 957 615	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	10/02/2016	972 987 <sup>(6)</sup>	3 891 948	16 181 903	1 067 722 408	266 930 602	4

- (1) Le montant de la décote, soit 9,1 millions d'euros, a été comptabilisé en autres charges opérationnelles dans les comptes présentés selon les normes IFRS.
- (2) Ces 107 014 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2011 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions, ce qui explique pourquoi elles ne sont pas incluses dans le nombre de 985 880 actions émises au cours de l'année 2012, mentionné supra.
- (3) Ces 985 880 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2012 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.
- (4) Ces 1 215 642 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2013 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.
- (5) Ces 1 567 098 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2014 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.
- (6) Ces 972 987 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2015 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2015 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 45 030 719,46 euros.

## 9.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés

À la date d'enregistrement du présent document de référence et à la connaissance de la Société, aucune action de la Société ne fait l'objet d'un nantissement, d'une garantie ou d'une sûreté.

## 9.2.6 - Nombre de droits de vote

Jusqu'au 29 mai 2015, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, était attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il était justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le 29 mai 2015, l'Assemblée spéciale des actionnaires titulaires de droits de vote double et l'Assemblée Générale annuelle mixte

des actionnaires ont approuvé la suppression de ces droits de vote double, consacrant ainsi le principe « une action, une voix » dans les statuts de la Société.

Au 31 décembre 2015, le capital de la Société était composé de 266 930 602 actions auxquelles correspondaient 266 930 602 droits de vote théoriques et 266 774 007 droits de vote exerçables, déduction faite des actions auto-détenues, privées du droit de vote.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 9.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

### 9.3.1 - Objet social

Conformément à l'article 2 de ses statuts, la Société a pour objet, directement ou indirectement, en tous pays :

- l'achat, la souscription, la cession, la détention ou l'apport d'actions ou autres valeurs mobilières dans toutes sociétés ;
- toutes prestations de services notamment en matière de ressources humaines, informatique, *management*, communication, finance, juridique, *marketing*, et achats envers ses filiales et participations directes ou indirectes ; et
- généralement, toutes opérations, qu'elles soient financières, commerciales, industrielles, civiles, immobilières ou mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus et à tous objets similaires ou connexes, ainsi que de nature à favoriser directement ou indirectement le but poursuivi par la Société, son extension, son développement, son patrimoine social.

### 9.3.2 - Administration et Direction

Pour une description des règles régissant la composition, l'organisation et le fonctionnement des organes d'administration et de Direction de la Société, le lecteur est invité à se référer au chapitre 6.1 du présent document de référence (Gouvernement d'entreprise).

### 9.3.3 - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Les actions sont librement négociables et se transmettent par virement de compte à compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables, chaque membre de l'Assemblée a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Conformément à la faculté offerte par l'article L. 225-123 alinéa 3 du Code de commerce, les actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire ne bénéficient pas d'un droit de vote double.

Lorsque les actions nouvelles ne sont pas intégralement libérées lors de leur émission, les appels de versement, aux dates fixées par le Conseil d'administration, auront lieu au moyen d'annonces insérées, quinze jours à l'avance, dans un des journaux d'annonces légales du lieu du siège social ou par lettre recommandée avec accusé de réception. Chaque versement sur toute action souscrite sera constaté par une mention portée au compte nominatif ouvert au nom du souscripteur. Tout versement en retard porte intérêt de plein droit, en faveur de la Société, à compter de l'exigibilité, sans mise en demeure ni demande en justice, au taux d'intérêt légal, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcées prévues par la loi.

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité identique, sous réserve de la création d'actions de préférence.

Les actions étant indivisibles au regard de la Société, celle-ci ne reconnaît qu'un propriétaire pour chaque action. Les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par une seule personne. En cas de démembrement, le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Les héritiers, créanciers, syndics ou ayants cause d'un actionnaire ne peuvent, pour quelque motif que ce soit, provoquer l'apposition de scellés sur les biens et valeurs de la Société, en demander le partage, ni s'immiscer en aucune façon dans son administration.

Ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange ou d'attribution de titres à l'occasion d'une opération telle que regroupement, augmentation ou réduction de capital, en numéraire ou par incorporation de réserves, fusion ou à toute

autre occasion, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leur propriétaire contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle de l'achat, de la vente ou du groupement du nombre d'actions ou de droits nécessaires.

La Société se tient informée de la composition de son actionariat dans les conditions prévues par la loi. À ce titre, la Société peut faire usage de toutes les dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires.

### 9.3.4 - Modifications des droits attachés aux actions

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques, la modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

### 9.3.5 - Assemblées générales

#### ■ PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Sous réserve des restrictions légales et réglementaires, tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède.

La participation aux assemblées générales, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement comptable ou à une inscription en compte des actions, au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire habilité, dans les conditions et délais prévus par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire souhaitant voter par correspondance ou procuration doit, dans le délai et les conditions prévus par la réglementation en vigueur, avoir déposé au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de réunion et de convocation, une formule de procuration ou de vote par correspondance, ou le document unique en tenant lieu. Le Conseil d'administration peut, pour toute Assemblée Générale, réduire ce délai par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires.

Sur décision du Conseil d'administration mentionnée dans l'avis de réunion et de convocation, les actionnaires peuvent, dans les conditions et délais fixés par les lois et les règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance par tous moyens de télécommunication (y compris par voie électronique) permettant leur identification et dont la nature et les conditions sont déterminées par la réglementation en vigueur.

#### ■ CONVOCATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu en France ou à l'étranger précisé dans l'avis de convocation.

#### ■ TENUE DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les assemblées générales sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le Vice-Président ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Tout actionnaire peut, si le Conseil d'administration le permet dans l'avis de réunion et de convocation d'une Assemblée Générale, participer à cette Assemblée par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de transmission dans les conditions fixées par la législation ou la réglementation en vigueur. Cet actionnaire est alors réputé présent à cette Assemblée pour le calcul du quorum et de la majorité.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

#### ■ DÉLIBÉRATIONS ET POUVOIRS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

09

### 9.3.6 - Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

### 9.3.7 - Franchissements de seuils statutaires

Outre les dispositions légales applicables en la matière, toute personne physique ou morale venant à détenir directement ou indirectement (y compris par l'intermédiaire d'une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), seule ou de concert, de quelque manière que ce soit, une fraction égale à 2 % du capital ou des droits de vote de la Société (le nombre total de droits de vote à utiliser au dénominateur étant calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont rattachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote), doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date de franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, en informer la Société en précisant le nombre total d'actions et de titres donnant accès au capital ainsi que le nombre de droits de vote qu'elle détient, directement ou indirectement,

seule ou de concert. Le franchissement à la baisse de ce seuil de 2 % devra être déclaré dans les mêmes formes et selon les mêmes délais.

Au-delà de ce seuil de 2 %, tout nouveau franchissement à la hausse ou à la baisse d'un seuil de 1 % du capital ou des droits de vote doit également être déclaré dans les conditions et selon les modalités prévues ci-dessus.

En cas de non-respect des obligations d'information visées ci-dessus et à la demande, consignée dans le procès-verbal d'une Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 1 % du capital ou des droits de vote, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote et l'actionnaire défaillant ne peut ni les exercer ni les déléguer pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

### 9.3.8 - Modifications du capital social

Le capital social de la Société peut être augmenté ou réduit dans les conditions fixées par la loi et les règlements. L'Assemblée Générale Extraordinaire pourra également décider de procéder à la division des actions ou à leur regroupement.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 9.4 - IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 9.4.1 - Responsable du document de référence

#### ■ NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

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

#### ■ ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les rapports de gestion figurant au chapitre 5 et à l'annexe 2 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

*Les informations financières 2015 présentées dans ce document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en page 250 du présent document de référence.*

*Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 incorporés par référence dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 245 du document de référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 15-0352.*

*Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 incorporés par référence dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 243 et suivante du document de référence 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 14-0274.*

Gilles Schnepf  
Président Directeur Général

#### ■ INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

Le présent document de référence incorpore par référence les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 190 à 242 et 243-244 du document de référence 2013 déposé auprès de l'AMF le 2 avril 2014 sous le numéro D. 14-0274, ainsi que les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 192 à 244 et à la page 245 du document de référence 2014 déposé auprès de l'AMF le 15 avril 2015 sous le numéro D.15-0352.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

09

## 9.4.2 - Responsables du contrôle des comptes

### ■ COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### **PricewaterhouseCoopers Audit**

Membre de la Compagnie régionale  
des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Édouard Sattler  
Crystal Park, 63, rue de Villiers  
92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé Commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée Générale Ordinaire du 6 juin 2003, devenu Commissaire aux comptes titulaire à la suite de la fusion entre Pricewaterhouse et Coopers & Lybrand Audit et renouvelé en tant que Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2010 pour une durée de six exercices. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Le lecteur est invité à se référer à l'annexe 4 du document de référence de la Société, pour plus d'informations concernant la question du renouvellement du mandat de ce Commissaire aux comptes titulaire.

#### **Deloitte & Associés**

Membre de la Compagnie régionale  
des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Jean-Marc Lumet  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

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

### ■ COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

#### **Monsieur Yves Nicolas**

Membre de la Compagnie régionale  
des Commissaires aux comptes de Versailles

Crystal Park, 63, rue de Villiers  
92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé Commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée Générale Ordinaire du 2 mars 2004 et renouvelé en tant que Commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2010 pour une durée de six exercices. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Le lecteur est invité à se référer à l'annexe 4 du document de référence de la Société, pour plus d'informations concernant la question de la fin de mandat de ce Commissaire aux comptes suppléant.

#### **BEAS**

Membre de la Compagnie régionale  
des Commissaires aux comptes de Versailles

195, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 9.4.3 - Politique de l'information

### ■ RESPONSABLE DE L'INFORMATION

**Monsieur Antoine Burel**

Directeur Financier

Adresse : 82, rue Robespierre, 93170 Bagnolet

Téléphone : + 33 (0)1 49 72 52 00

Télécopie : + 33 (0)1 43 60 54 92

### ■ DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

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

### ■ CALENDRIER INDICATIF DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Les informations financières à communiquer au public par la Société pour l'année 2016 seront disponibles sur le site Internet de la Société ([www.legrand.com](http://www.legrand.com)).

À titre indicatif, le calendrier de la communication financière de la Société jusqu'au 31 décembre 2016 devrait être le suivant :

- résultats du premier trimestre 2016 : 4 mai 2016
- Assemblée Générale des actionnaires : 27 mai 2016
- détachement du dividende : 31 mai 2016
- paiement du dividende : 2 juin 2016
- résultats du premier semestre 2016 : 1<sup>er</sup> août 2016
- résultats des neuf premiers mois 2016 : 10 novembre 2016

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

09



# TABLES DE CONCORDANCES

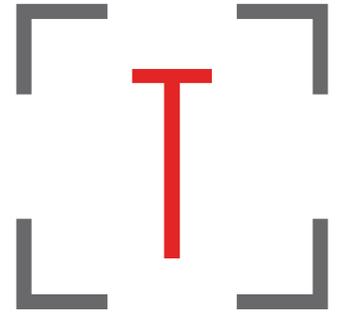


TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)	274
--	-----

TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004	274
--	-----

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## — TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Règlement général de l'Autorité des marchés financiers – article 222-3		Rapport financier annuel	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
I.1°	Comptes annuels	Annexe 1	280-296
I.2°	Comptes consolidés établis conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales	Chapitre 8	201-249
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	297-312
	Rapport de gestion comportant les informations mentionnées à l'article L. 225-100-2 du Code de commerce	Chapitre 5	129-148
I.4°	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	9.4.1	269
I.5°	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	313
	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	8.2	250

## — TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document de référence	9.4.1	269
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	9.4.1	269
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.4.2	270
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redésignés durant la période couverte	Sans objet	-
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	Chapitre 1	12-13
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Sans objet	-
<b>4</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>Chapitre 3</b>	<b>37-51</b>
<b>5</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1	Histoire et évolution de la Société		
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	9.1.1	256
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	9.1.2	256
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	9.1.3	256
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire	9.1.4 et 9.1.5	256

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	2.1.2	21
5.2	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du document d'enregistrement	5.6, 8.8.1 et 8.8.2	141, 253-254
5.2.2	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	8.8.3	254
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de Direction ont déjà pris des engagements fermes	2.2.2.2	25-26
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>		
6.1	Principales activités		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	2.1	16-21
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	2.1.1.3	19-21
6.2	Principaux marchés	2.1 et 2.2.2	16-21 et 24-26
6.3	Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	Sans objet	-
6.4	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	2.2.1.3, 2.2.2.1.1. et 2.4.1	22-25 et 33
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2.2.2	24-26
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>		
7.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	9.1.6 et 9.1.7	257-258
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	9.1.6 et 9.1.7, 8.1.6 (note 1.3)	257-258 et 212-213
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	2.4.2	34-35
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	3.1 et 4.5	39-42 et 102-111
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1	Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	5.3 et 5.4	131-135 et 135-140
9.2	Résultat d'exploitation		
9.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	5.3 et 5.4	131-135 et 135-140
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.3 et 5.4	131-135 et 135-140
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte sur les opérations de l'émetteur	2.2, chapitre 3, 5.9 et 5.10	22-28, 37-58, 142-143
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>		
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	5.5	140-141
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description de ces flux de trésorerie	5.5.1 et 8.1.4	140-141, 204-205
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	5.5.2	141
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	5.5	140-141
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2.3 et 8.1	Sans objet	-

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>2.2.3.1, 5.3.2.4 et 5.4.4</b>	<b>26-27, 133 et 137-138</b>
<b>12</b>	<b>Information sur les tendances</b>		
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	5.13	144
12.2	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	Sans objet	-
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		
13.1	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	Sans objet	-
13.2	Rapport élaboré par des comptables ou des contrôleurs légaux indépendants	Sans objet	-
13.3	Prévision ou estimation du bénéfice élaborée sur une base comparable aux informations financières historiques	Sans objet	-
13.4	Déclaration indiquant si la prévision du bénéfice est, ou non, encore valable à la date du document d'enregistrement et, le cas échéant, expliquant pourquoi elle ne l'est plus	Sans objet	-
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale</b>		
14.1	Nom, adresse professionnelle, fonction et principales activités exercées en dehors de la société émettrice des (a) membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance, (b) associés commandités, s'il s'agit d'une société en commandite par actions, (c) fondateurs, s'il s'agit d'une société fondée il y a moins de cinq ans et (d) Directeurs généraux dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires. Nature de tout lien familial existant entre ces personnes. Pour toute personne membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance et pour toute personne visée aux points (b) et (d), informations détaillées sur leur expertise et leur expérience en matière de gestion et (a) nom des sociétés et sociétés en commandite au sein desquelles cette personne a été membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment des cinq dernières années, (b) condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins, (c) détail de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins, et (d) détail de toute incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ainsi que de tout empêchement prononcé par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins. Déclaration précisant qu'aucune information ne doit être divulguée	6.1.1 et annexe 3 au rapport de gestion	150-163 et 306-312
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de surveillance et de la Direction générale	6.1.1.2	157-160
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages</b>		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	6.2	175-188
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	8.1.6 (note 5.2)	248
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de Direction</b>		
16.1	Date d'expiration du mandat actuel et période durant laquelle la personne est restée en fonction	6.1.1	150-163
16.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages, ou une déclaration négative appropriée	6.1.5	174
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	6.1.3	165-172
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	6.1	150-174

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>17</b>	<b>Salariés</b>		
17.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés par principal type d'activité et par site	4.6.2.2	113-116
17.2	Participation et stock-options	6.1.1, 6.2.2.1 et 7.2	150-163, 180-186, 194-195
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.2, 7.3 et 4.1.2	194-197, 62-63
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>		
18.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable ainsi que le montant de la participation détenue, ou à défaut, déclaration négative appropriée	7.1.1	192
18.2	Droits de vote différents, ou déclaration négative appropriée	9.3.3	266-267
18.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de l'émetteur	7.1	192-194
18.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement de son contrôle	7.1.4	194
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>7.4 et 8.1.6 (note 5.2)</b>	<b>198 et 248</b>
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1	Informations financières historiques	8.1	202-249
20.2	Informations financières pro forma	Sans objet	-
20.3	États financiers	8.1	202-249
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	8.2	250
20.4.2	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement ayant été vérifiées par les contrôleurs légaux	Sans objet	-
20.4.3	Indiquer la source et préciser l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	Sans objet	-
20.5	Date des dernières informations financières vérifiées (exercice clos le 31/12/2015)	8.1	202-249
20.6	Informations financières intermédiaires et autres		
20.6.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées depuis la date des derniers états financiers et, le cas échéant, rapport d'examen ou d'audit	Sans objet	-
20.6.2	Informations financières intermédiaires, éventuellement non vérifiées, couvrant au moins les six premiers mois de l'exercice si le document d'enregistrement a été établi plus de neuf mois après la fin du dernier exercice vérifié	Sans objet	-
20.7	Politique de distribution des dividendes	8.4	252
20.7.1	Dividende par action	8.1.6 (note 4.1) et 8.4	230-231 et 277
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	8.5	252
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	8.6	253

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

T

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
21.1	Capital social		
21.1.1	Montant du capital souscrit, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises et totalement libérées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	9.2.1	259-262
21.1.2	Actions non représentatives du capital	Sans objet	-
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur, lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	9.2.2	263
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2 et 7.3	194-197
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.2	194-195
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	Sans objet	-
21.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	9.2.4	264-265
21.2	Acte constitutif et statuts		
21.2.1	Objet social	9.3.1	266
21.2.2	Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	6.1	150-174
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	9.3.3	266-267
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	9.3.4	267
21.2.5	Convocation et conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et aux assemblées générales extraordinaires des actionnaires	9.3.5	267
21.2.6	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	9.3.6	268
21.2.7	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	9.3.7	268
21.2.8	Conditions, imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	9.3.8	268
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>8.7</b>	<b>253</b>
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>		
23.1	Informations concernant les personnes ayant établi une déclaration ou un rapport	Sans objet	-
23.2	Attestation confirmant que les informations ont été fidèlement reproduites et qu'aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses	Sans objet	-
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>9.4.3</b>	<b>271</b>
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b>	<b>9.1.7</b>	<b>257-258</b>

01

02

03

04

05

06

07

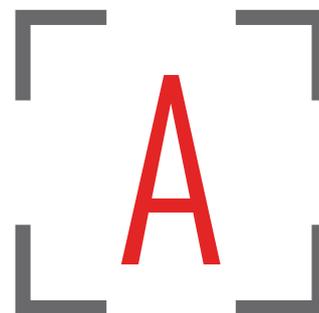
08

09

T

A

# ANNEXES



<b>ANNEXE 1</b>	<b>280</b>
Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (comptes sociaux)	280
Notes annexes aux états financiers	283
<b>ANNEXE 2</b>	<b>297</b>
Rapport de gestion du Conseil d'administration du 17 mars 2016 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2016	297
<b>ANNEXE 3</b>	<b>313</b>
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015	313
<b>ANNEXE 4</b>	<b>314</b>
Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016	314
Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016	330

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## ANNEXE 1

### Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (comptes sociaux)

#### Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Produits d'exploitation</b>		
Chiffre d'affaires	19 728	18 453
Autres Produits d'exploitation	4 100	5 955
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>23 828</b>	<b>24 408</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Consommation de marchandises	0	0
Consommation de matières premières et autres approvisionnements	0	0
Autres achats et charges externes	(5 056)	(5 553)
Impôts, taxes et versements assimilés	(826)	(558)
Frais de personnel	(10 943)	(11 416)
Dotations aux amortissements et provisions	(5 473)	(3 796)
Autres charges	(532)	(554)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(22 830)</b>	<b>(21 877)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>998</b>	<b>2 531</b>
<b>Produits financiers</b>		
Des participations	249 851	263 580
Des autres valeurs mobilières, créances de l'actif immobilisé	0	0
Reprises sur provisions et transferts de charges	0	40
Gains de change	1	0
Autres intérêts et produits assimilés	2	23
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>249 854</b>	<b>263 643</b>
<b>Charges financières</b>		
Dotations aux amortissements et provisions	(840)	(631)
Pertes de change	(4)	(3)
Intérêts, charges assimilées et autres charges financières	(44 719)	(45 248)
<b>TOTAL CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(45 563)</b>	<b>(45 882)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>204 291</b>	<b>217 761</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>205 289</b>	<b>220 292</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(17 044)</b>	<b>(6 877)</b>
<b>Bénéfice de l'exercice avant impôt et participation</b>	<b>188 245</b>	<b>213 415</b>
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(84)	(97)
Impôt sur les bénéfices	10 121	2 606
<b>BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE</b>	<b>198 282</b>	<b>215 924</b>

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## Bilan

### ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Actif immobilisé</b>		
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	0
Immobilisations financières	3 820 180	3 810 776
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>3 820 180</b>	<b>3 810 776</b>
<b>Actif circulant</b>		
Stocks et en-cours	0	0
Créances	13 087	42 916
Valeurs mobilières de placement	3 109	1 823
Disponibilités	137	55
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>16 333</b>	<b>44 794</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>6 944</b>	<b>5 893</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 843 457</b>	<b>3 861 463</b>

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

### PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Capitaux propres</b>		
Capital social	1 067 722	1 065 430
Primes et Réserves	1 122 681	1 200 456
Résultat de l'exercice	198 282	215 924
Provisions réglementées et subventions	0	0
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 388 685</b>	<b>2 481 810</b>
<b>Provisions</b>	<b>7 901</b>	<b>5 099</b>
<b>Dettes financières</b>		
Autres dettes financières	1 434 350	1 319 981
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 434 350</b>	<b>1 319 981</b>
<b>Autres dettes</b>	<b>12 521</b>	<b>54 573</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 843 457</b>	<b>3 861 463</b>

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

**Tableau des flux de trésorerie**

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>198 282</b>	<b>215 924</b>
<i>Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :</i>		
Dotations nettes aux amortissements et provisions des immobilisations	-	(40)
Dotations nettes aux amortissements sur charges réparties sur plusieurs exercices	2 354	2 074
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	2 802	678
Dotations nettes aux provisions réglementées	-	-
Résultat net sur cessions d'actifs	-	-
Autres éléments calculés	(3 349)	(1 130)
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>200 089</b>	<b>217 506</b>
<i>Variation des autres actifs et passifs opérationnels :</i>		
Stocks	-	-
Créances clients, comptes rattachés et autres créances	29 829	(9 714)
Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes	(42 052)	21 094
Autres actifs et passifs opérationnels	(55)	(22)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES</b>	<b>187 811</b>	<b>228 864</b>
Produit résultant de la vente d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières	-	-
Réductions d'immobilisations financières	-	-
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
Acquisitions d'immobilisations financières	-	-
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES INVESTISSEMENTS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Augmentation (diminution) de capital et primes d'émission	1 722	(3 877)
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité	15 411	(19 498)
Dividendes payés par Legrand	(293 129)	(279 254)
Augmentation / (diminution) des emprunts (dont prêts et emprunts intragroupe)	88 268	73 802
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>(187 728)</b>	<b>(228 827)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>83</b>	<b>37</b>
Trésorerie en début d'exercice	32	(5)
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>115</b>	<b>32</b>

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## Notes annexes aux états financiers

### Sommaire détaillé des notes annexes

<b>NOTE 1 -</b>	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	283	<b>NOTE 7 -</b>	TABLEAU DES PROVISIONS	292
<b>NOTE 2 -</b>	ACTIF IMMOBILISÉ	285	<b>NOTE 8 -</b>	DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES	292
<b>NOTE 3 -</b>	CRÉANCES	286	<b>NOTE 9 -</b>	INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	293
<b>NOTE 4 -</b>	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	286	<b>NOTE 10 -</b>	AUTRES INFORMATIONS	294
<b>NOTE 5 -</b>	COMPTES DE RÉGULARISATION	287	<b>NOTE 11 -</b>	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	296
<b>NOTE 6 -</b>	CAPITAUX PROPRES	287	<b>NOTE 12 -</b>	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	296

## NOTE 1 - RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 1.1 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes comptables résultant de la réglementation et conformément au plan comptable révisé et suivant les mêmes méthodes.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

### 1.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Cette rubrique correspond à des logiciels amortis sur 3 ans. Ces logiciels bénéficient d'un amortissement fiscal sur 12 mois, constaté par un amortissement dérogatoire.

### 1.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les immobilisations financières sont principalement constituées par les titres de participation. Ces derniers sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée ou de leur valeur d'usage. Cette dernière est déterminée en fonction de l'actif net réévalué de la Société, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir.

### 1.4 RACHAT D'ACTIONS ET CONTRAT DE LIQUIDITÉ

#### 1.4.1 Classement comptable

Le classement comptable des actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat est conforme à l'avis CU CNC n° 98-D et dépend de la formulation des objectifs du ou des programmes de rachat.

- affectation explicite à l'attribution aux salariés : les actions sont inscrites en valeurs mobilières de placement, dans la rubrique « actions propres » ;

- affectation explicite à la réduction de capital ou affectations explicites autres que les cas précédents : les actions sont inscrites en autres immobilisations financières, dans les rubriques « actions propres en voie d'annulation » ou « autres actions propres » ;

- les actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont également comptabilisées en autres immobilisations financières, dans la rubrique « autres actions propres » ;

- les espèces ou placements court terme indisponibles dans le cadre du contrat de liquidité sont enregistrés en autres immobilisations financières dans la rubrique « autres créances immobilisées ».

#### 1.4.2 Dépréciation des actions propres

Les actions propres en voie d'annulation sont évaluées à leur coût d'achat.

Les autres actions propres sont évaluées au plus bas de leur coût d'entrée et de leur valeur d'inventaire. La valeur d'inventaire est constituée par le cours moyen de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice. Une provision est constituée pour les moins-values latentes éventuelles.

Les moins-values liées au transfert des actions propres aux salariés sont enregistrées en résultat exceptionnel.

Pour les actions rachetées et affectées à des plans de stock-options ou des plans d'attributions d'actions de performance, une provision pour risque est constituée pour la différence entre le prix d'attribution aux salariés et la valeur nette comptable des actions propres. Dans le cas des stocks options, cette provision est constituée lorsque l'exercice de l'option par le salarié est probable. Dans le cas des actions de performance comme des stocks options, la provision pour risque est constituée lorsque le Conseil d'administration de Legrand a pris la décision de rachat des actions afférentes au plan concerné.

Cette provision, lorsqu'elle est constatée, est étalée linéairement sur la période d'acquisition des options et des actions de performance.

### 1.5 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Le poste inclut des rachats d'actions propres qui ont été affectées pour attribution aux salariés, tel que décrit à la note 1.4.

### 1.6 CRÉANCES ET DETTES

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale.

Les créances ont, le cas échéant, été dépréciées par voie de provision pour tenir compte du risque de non recouvrement.

### 1.7 DETTES ET CRÉANCES EN DEVICES

Elles figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours constaté à la fin de l'exercice.

### 1.8 CHARGES À RÉPARTIR

Les charges à répartir représentent les frais d'émission des financements. Ils sont amortis sur la durée des emprunts.

### 1.9 PRIMES DE REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS

Les primes de remboursement au bilan sont les primes de remboursement liées aux emprunts obligataires émis en 2010, 2011, 2012 et 2015, décrits en note 8.1.2. Ces primes sont amorties sur la durée des emprunts.

### 1.10 PROVISION POUR INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE ET AUTRES RÉGIMES DE RETRAITE

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.

Les engagements sont calculés chaque année en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de 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 utilisant les sorties futures de fonds estimées sur la base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises de qualité libellées en euros et dont l'échéance est proche de celle de l'engagement au titre des pensions.

Le passif enregistré au bilan est la valeur actuelle des engagements à la date du bilan diminuée de la juste valeur des actifs du régime.

Les coûts des services passés, résultant des effets des changements de régimes de retraite, sont intégralement comptabilisés en charges (ou produits) 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.

Un régime de retraite complémentaire existe également pour les salariés au-delà de certains seuils de rémunération. Ce régime garantit une retraite à prestations définies correspondant aux droits théoriques qui auraient dû être acquis sur la tranche D de la Sécurité Sociale (plafonnée à quatre fois le plafond de la Sécurité Sociale) pour les salariés présents dans la Société au moment de leur départ en retraite.

Une provision est constituée pour la différence entre la valeur actuarielle des montants qui devront être versés aux personnes concernées et les montants actualisés des versements déjà effectués.

### 1.11 PROVISION POUR PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS

Legrand a adhéré à l'accord dérogatoire de participation du 17 juin 2015. Cet accord de participation s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les calculs de la réserve spéciale de participation de 2015 à 2017. Le périmètre des sociétés parties à l'accord inclut la Société et les sociétés Legrand France, Legrand SNC, Alpes Technologies, Groupe Arnould, Cofrel, Sarlam, Ura, Planet-Wattohm, Distrasa, ICM Group, Intervox Systèmes, Legrand Cable *Management* et S2S.

Legrand a également adhéré à l'accord d'intéressement du 17 juin 2015. Cet accord d'intéressement s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les exercices 2015 à 2017 pour le même périmètre que celui énoncé pour l'accord dérogatoire de participation.

### 1.12 ACHATS ET VENTES À TERME DE DEVICES

En fin d'exercice, la perte latente résultant de la différence entre le cours de vente ou d'achat et le cours de clôture, fait l'objet d'une provision. Les gains latents ne sont pas constatés en comptabilité mais sont réintégrés fiscalement.

### 1.13 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour ce document, la Société définit la trésorerie nette comme l'ensemble des dépôts bancaires et des concours bancaires courants (compris dans les dettes financières) dont l'échéance initiale n'excède pas trois mois.

## NOTE 2 - ACTIF IMMOBILISÉ

### 2.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

31 décembre 2015 (en milliers d'euros)	Valeur brute début période	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute fin période
Logiciels-valeurs brutes	479	-	-	479
Logiciels-amortissements	(479)	-	-	(479)
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

### 2.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

31 décembre 2015 (en milliers d'euros)	Valeur brute début période	Variations de l'exercice	Valeur brute fin période
<b>Titres de participation</b>			
Legrand France SA	3 773 659	-	3 773 659
	<b>3 773 659</b>	<b>-</b>	<b>3 773 659</b>
<b>Créances rattachées à des participations</b>			
Prêt à Legrand France SA	0	26 101	26 101
	<b>0</b>	<b>26 101</b>	<b>26 101</b>
<b>Autres immobilisations financières</b>			
Actions propres en voie d'annulation	18 352	(18 352)	0
Autres actions propres	1 054	2 186	3 240
Autres créances immobilisées	17 711	(531)	17 180
Dépôts et cautions	0	-	0
	<b>37 117</b>	<b>(16 697)</b>	<b>20 420</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>			
Dépréciation des autres actions propres	0	-	0
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES</b>	<b>3 810 776</b>	<b>9 404</b>	<b>3 820 180</b>

Pour les autres actions propres, la variation s'entend des rachats nets des 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 compte courant de la Société avec Legrand France SA au 31 décembre 2015 s'élève à 26 101 milliers d'euros. Ce compte courant est régi par la convention de trésorerie conclue avec Legrand France SA le 25 janvier 2006.

#### 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 annulé au cours de l'exercice 2015 les 400 000 actions auto-détenues au 31 décembre 2014 pour annulation, pour un montant de 18 352 056 euros (voir note 6.1).

Le 29 mai 2007, Legrand a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires cotées sur le marché NYSE Euronext Paris et conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par la décision de l'AMF du 22 mars 2005. À ce titre, 15,0 millions d'euros ont été alloués par la Société au contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2015, Legrand détient 61 650 actions (25 000 au 31 décembre 2014) dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 3 240 075 euros, présentées en autres actions propres. Les actions ne font l'objet d'aucune dépréciation au 31 décembre 2015.

Les mouvements sur l'exercice 2015, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie négatif de 532 288 euros et correspondent aux rachats, nets de cessions de 36 650 actions.

Les espèces et placements à court terme du contrat de liquidité d'un montant de 17 179 852 euros au 31 décembre 2015 sont présentés en autres créances immobilisées.

Les rachats d'actions affectés aux salariés sont présentés dans la note sur les valeurs mobilières de placement en note 4.

### NOTE 3 - CRÉANCES

Les créances de l'actif circulant s'analysent comme suit :

31 décembre 2015 <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant		
	Valeur nette	Échéances	
		À un an au plus	À plus d'un an
Créances clients	1 834	1 834	0
État, impôt sur le bénéfice	10 133	10 133	0
Taxe sur la valeur ajoutée	404	404	0
Créances d'intégration fiscale	716	716	0
Autres créances	0	0	0
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>13 087</b>	<b>13 087</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>42 916</b>	<b>42 916</b>	<b>0</b>

### NOTE 4 - VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

En 2015 et 2014, ce poste est uniquement composé des actions propres rachetées dans l'objectif d'une attribution aux salariés.

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Plans d'actions de performance	2 986	0	2 986	1 700
FCPE	123	0	123	123
<b>TOTAL</b>	<b>3 109</b>	<b>0</b>	<b>3 109</b>	<b>1 823</b>

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours portant sur un montant maximal de 1,0 milliard d'euros a été publié le 29 mai 2015.

Au cours de l'exercice 2015, la Société a racheté 810 000 actions pour une valeur de 39 220 423 euros.

La décomposition de ce poste est indiquée en note 6.1.

## NOTE 5 - COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Charges payées d'avance	151	95
Charges différées à répartir	2 550	3 229
Primes de remboursement	4 243	2 569
<b>TOTAL</b>	<b>6 944</b>	<b>5 893</b>

## NOTE 6 - CAPITAUX PROPRES

### 6.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social au 31 décembre 2015 est de 1 067 722 408 euros représenté par 266 930 602 actions de 4 euros de valeur nominale chacune, auxquelles correspondent 266 930 602 droits de vote.

La Société détient 156 595 actions au 31 décembre 2015 contre 493 806 actions au 31 décembre 2014, soit une diminution de 337 211 actions correspondant :

- au rachat de 810 000 actions en dehors du contrat de liquidité (voir note 4) ;
- au transfert de 783 861 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ;
- à l'annulation de 400 000 actions ; et
- à l'acquisition nette de 36 650 actions dans le cadre du contrat de liquidité (voir note 2.2.3).

Les 156 595 actions détenues par la Société au 31 décembre 2015 se décomposent de la façon suivante :

- 94 945 actions pour une valeur d'acquisition de 3 108 749 euros qui ont été affectées à :
  - la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 90 024 actions pour une valeur d'acquisition de 2 986 118 euros, et
  - la cession d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats pour 4 921 actions pour une valeur d'acquisition de 122 631 euros ;
- 61 650 actions pour une valeur d'acquisition de 3 240 075 euros sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité (voir note 2.2.3).

Le détail donne ci-dessous l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2015 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)	Prime d'émission (en euros)
Au 31 décembre 2014	266 357 615	4	1 065 430 460	1 092 067 741
Souscription d'actions du plan d'options 2007	167 058	4	668 232	3 535 529
Souscription d'actions du plan d'options 2008	211 805	4	847 220	3 503 524
Souscription d'actions du plan d'options 2009	165 074	4	660 296	1 501 578
Souscription d'actions du plan d'options 2010	429 050	4	1 716 200	7 641 270
Annulation d'actions propres	(400 000)	4	(1 600 000)	(16 752 056)
Remboursement d'apport*	-	-	-	(45 030 719)
Au 31 décembre 2015	266 930 602	4	1 067 722 408	1 046 466 867

\* Quote-part des dividendes distribués en juin 2015 prélevée sur la prime d'émission.

Le Conseil d'administration du 6 mai 2015 a décidé l'annulation de 400 000 actions auto-détenues affectées à l'objectif d'annulation (actions rachetées sur le mois de juin 2014). La différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, soit un montant de 16 752 056 euros, a été affectée en diminution de la prime d'émission.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'action 2007 à 2010, 972 987 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2015 représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 20 073 849 euros.

## 6.2 PRIMES ET RÉSERVES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Avant répartition</b>		
Primes d'émission	1 046 467	1 092 067
Primes-frais de mise en Bourse	(33 206)	(33 206)
Réserve légale	106 543	97 600
Réserves indisponibles	2 877	2 877
Autres réserves et report à nouveau	0	41 118
<b>TOTAL</b>	<b>1 122 681</b>	<b>1 200 456</b>

Les réserves indisponibles correspondent au solde des rachats d'actions.

## 6.3 MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

### 31 décembre 2015

(en milliers d'euros)

Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice après répartition	2 481 810
Variations en cours d'exercice :	
■ du capital	2 292
■ des primes d'émission	(570)
■ des réserves et report à nouveau	0
■ des réserves indisponibles	0
■ des dividendes versés*	(293 129)
■ des provisions réglementées et subventions	0
■ résultat de l'exercice	198 282
■ autres	0
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE AVANT RÉPARTITION</b>	<b>2 388 685</b>

\* Cette distribution s'est faite par prélèvement sur :

- d'une part le bénéfice distribuable à hauteur de 0,93 euro par action, soit 247 827 milliers d'euros ;
- et d'autre part sur la prime d'émission à hauteur de 0,17 euro par action, soit 45 302 milliers.

Le 29 mai 2015, l'Assemblée Générale Mixte de Legrand SA a décidé la distribution d'un dividende de 1,10 euro par action, soit 293 129 milliers d'euros.

## 6.4 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

### 6.4.1 Plans d'actions de performance

#### 6.4.1.1 Plans d'actions de performance 2011 et 2012

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'attributions d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2011 <sup>(1)</sup>	Plan 2012 <sup>(1)</sup>
Date d'Assemblée	27/05/2010	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	03/03/2011	07/03/2012
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	1 592 712	987 910 <sup>(2)</sup>
dont le nombre attribué aux mandataires sociaux	127 888	30 710
■ Gilles Schnepf	65 737	30 710
■ Olivier Bazil	62 151	-
Date d'acquisition des actions	Plan résidents : 04/03/2013 Plan non résidents : 04/03/2015	Plan résidents : 08/03/2014 Plan non résidents : 08/03/2016
Date de fin de période de conservation	Plan résidents : 05/03/2015 Plan non résidents : 04/03/2015	Plan résidents : 09/03/2016 Plan non résidents : 08/03/2016
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2015	(1 494 132)	(386 295)
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(98 580)	(46 709)
<b>ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>554 906</b>

(1) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 6 des comptes sociaux au 31 décembre 2014.

(2) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance restantes, 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.

#### 6.4.1.2 Plans d'actions de performance 2015

Le Conseil d'administration de la Société a également approuvé la mise en œuvre du plan d'attribution d'actions de performance mentionné ci-dessous :

	Plan 2015
Date d'Assemblée	24/05/2013
Date du Conseil d'administration	29/05/2015
Nombre total initial d'actions de performance attribuées gratuitement	392 333*
dont le nombre initial d'actions de performance attribuées au mandataire social	23 943*
Date d'acquisition des actions	17/06/2019
Date de fin de période de conservation	17/06/2019
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2015	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	3 062
<b>ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>389 271</b>

\* Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, 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.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence et de deux critères de performance.

Les deux critères de performance présentés ci-après ont été déterminés de façon à appréhender au mieux les réalisations collectives futures du Groupe :

Nature des conditions de performance	Description des conditions de performance	Pondération des conditions de performance dans le total de l'attribution
<b>Condition de performance « externe »</b>	Comparaison entre la moyenne arithmétique de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés des trois exercices 2015, 2016 et 2017 et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	50 % du total de l'attribution initiale
<b>Condition de performance « interne »</b>	Moyenne arithmétique du niveau de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés des trois exercices 2015, 2016 et 2017 comparé à l'objectif.	50 % du total de l'attribution initiale

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires sont les suivantes :

	Min	Cible	Max
<b>Condition de performance « externe »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution définitive égale à 0 si l'écart constaté entre les deux moyennes est inférieur ou égal à 4 points, en faveur de la Société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution définitive égale à 100 % de la moitié du nombre d'actions de performance initialement attribué si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 8,3 points, en faveur de la Société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution définitive égale à 150 % de la moitié du nombre d'actions de performance initialement attribué si l'écart constaté entre les deux moyennes est de 10,5 points ou plus, en faveur de la Société.</li> </ul>
	Entre 4 points et 10,5 points, calcul linéaire du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires.		
<b>Condition de performance « interne »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution définitive égale à 0 si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires est inférieure ou égale à 9,4 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution définitive égale à 100 % de la moitié du nombre d'actions de performance initialement attribué si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 12,8 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution définitive égale à 150 % de la moitié du nombre d'actions de performance initialement attribué si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 14,5 % ou plus</li> </ul>
	Entre 9,4 % et 14,5 %, calcul linéaire du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires.		

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2012 et 2015 (soit 944 177 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,4 % du capital de la Société au 31 décembre 2015.

#### 6.4.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Depuis le Plan 2010, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous :

### Information sur les options de souscription ou d'achat

	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	1 639 709 <sup>(1)</sup>	2 017 639 <sup>(1)</sup>	1 187 364 <sup>(1)</sup>	3 259 853 <sup>(1)</sup>
dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	79 544 <sup>(1)</sup>	141 700 <sup>(1)</sup>	94 276 <sup>(1)</sup>	218 367 <sup>(1)</sup>
■ Gilles Schnepf	40 880 <sup>(1)</sup>	72 824 <sup>(1)</sup>	48 460 <sup>(1)</sup>	134 796 <sup>(1)</sup>
■ Olivier Bazil	38 664 <sup>(1)</sup>	68 876 <sup>(1)</sup>	45 816 <sup>(1)</sup>	83 571 <sup>(1)</sup>
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	25,12 euros <sup>(1)</sup>	20,51 euros <sup>(1)</sup>	13,08 euros <sup>(1)</sup>	21,75 euros <sup>(1)</sup>
	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2015	(1 171 955)	(1 332 705)	(744 334)	(1 606 378)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(107 421)	(121 239)	(107 612)	(236 589)
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice</b>	<b>360 333</b>	<b>563 695</b>	<b>335 418</b>	<b>1 416 886</b>

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 6 des comptes sociaux au 31 décembre 2014.

Le cours de Bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2015 s'est élevé à 50,70 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 2 676 332 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution

maximale de 1,0 % du capital de la Société (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options) au 31 décembre 2015.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

## NOTE 7 - TABLEAU DES PROVISIONS

31 décembre 2015 (en milliers d'euros)	Au début de la période	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	À la fin de la période
Provisions pour pensions et obligations similaires	1 956	214	(647)	1 523
Autres provisions	3 143	3 745	(510)	6 378
<b>Provisions</b>	<b>5 099</b>	<b>3 959</b>	<b>(1 157)</b>	<b>7 901</b>
Dépréciation sur immobilisations financières	0	0	0	0
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	0	0	0	0
<b>Provisions pour dépréciations</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 099</b>	<b>3 959</b>	<b>(1 157)</b>	<b>7 901</b>
Dotations et reprises				
■ d'exploitation		3 959	1 157	
■ financières				
■ exceptionnelles				
<b>TOTAL</b>		<b>3 959</b>	<b>1 157</b>	

La Société a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en numéraire, attribués à l'expiration d'une période de 3 ans et sous réserve du respect d'une condition de présence, aux personnes jugées clés dans la Société.

En complément de la condition de présence, les plans peuvent, selon les cas, être soumis à la réalisation par le Groupe de conditions de performances économiques futures, avec ou sans indexation sur le cours de Bourse.

Les plans indexés sur le cours de Bourse étant réglés en numéraire, une provision a été enregistrée dans les comptes et sera réévaluée à chaque clôture jusqu'à dénouement des instruments.

Au 31 décembre 2015, une charge de 2 015 milliers d'euros a été comptabilisée au titre de ces plans en « dotation d'exploitation », et le solde de la provision comptabilisée à fin décembre 2015 au titre de ces plans, y compris charges sociales, s'élève à 5 158 milliers d'euros.

## NOTE 8 - DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES

31 décembre 2015 (en milliers d'euros)	Montant net	Échéances		
		À un an au plus	À plus d'un an et à cinq ans au plus	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 434 328	34 328	700 000	700 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, dont :				
■ À 1 an maximum à l'origine	22	22		
■ À plus d'1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers	0	0		
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 434 350</b>	<b>34 350</b>	<b>700 000</b>	<b>700 000</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 783	1 783		
Dettes fiscales et sociales	4 344	4 344		
Autres dettes	6 394	6 394		
<b>TOTAL AUTRES DETTES</b>	<b>12 521</b>	<b>12 521</b>		
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>1 446 871</b>	<b>46 871</b>	<b>700 000</b>	<b>700 000</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>1 374 554</b>	<b>88 677</b>	<b>885 877</b>	<b>400 000</b>

### 8.1 CONTRAT DE CRÉDIT 2011

En octobre 2011, la Société a conclu avec 6 banques une facilité multidevises (Contrat de Crédit 2011) d'un montant de 900,0 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement de deux fois un an.

En juillet 2014, la Société a signé un accord d'amendement et d'extension du Contrat de Crédit 2011 avec l'ensemble des banques y ayant souscrit.

Au terme de cet accord, la maturité maximum de cette ligne de crédit revolving de 900,0 millions d'euros a été allongée de 3 ans, soit jusqu'en juillet 2021, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

La marge appliquée au-delà des taux Euribor/Libor est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe. Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2011 ne fait pas l'objet de covenant.

Au 31 décembre 2015, la Société n'utilise pas cette ligne de crédit.

### 8.2 EMPRUNTS OBLIGAIRES

En février 2010, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de

7 ans, soit à échéance le 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

En mars 2011, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 21 mars 2018. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

En avril 2012, la Société a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

En décembre 2015, la Société a émis un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 12 ans, soit à échéance le 16 décembre 2027. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,875 % par an et fera l'objet d'un remboursement *in fine*.

### 8.3 AUTRES DETTES

Les autres dettes comprennent le montant des dettes d'intégration fiscale pour 6 393 milliers d'euros.

## NOTE 9 - INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	66	26
Produits exceptionnels sur opérations de capital	1 656	1 029
Reprises sur provisions et transferts de charges	19 170	27 312
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>20 892</b>	<b>28 367</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(1)	(16)
Charges exceptionnelles sur opérations de capital	(37 935)	(35 228)
Dotations aux amortissements et aux provisions	0	0
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>(37 936)</b>	<b>(35 244)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(17 044)</b>	<b>(6 877)</b>

Les produits et charges sur opérations en capital correspondent essentiellement aux produits et charges générés lors des opérations d'achat et vente d'actions propres, effectuées dans le cadre du contrat de liquidité pour 1 653 milliers d'euros (produits) ainsi que des attributions d'actions de performance transférées aux bénéficiaires au titre des différents plans pour 37 935 milliers d'euros (charges).

Le compte reprise et transfert de charges exceptionnelles comprend, en complément des provisions présentées en note 7, un produit de 19 170 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.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

## NOTE 10 - AUTRES INFORMATIONS

### 10.1 IMPÔTS

#### 10.1.1 Accroissement et allègement de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)	Base : produits (ou charges)				Produits (ou charges) fiscaux latents*		
	Mouvements de l'exercice						
	01/01/2015	Dotation	Reprise	31/12/2015	01/01/2015	Variation	31/12/2015
<b>Différence entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains postes :</b>							
<b>Produits imposés non encore comptabilisés</b>							
■ Gain de change latent	0				0		
<b>Charges non déductibles temporairement</b>							
■ Participation	(108)		3	(105)	37	(1)	36
■ Pensions, obligations similaires et indemnités	(1 948)	(213)	647	(1 514)	671	(150)	521
■ Autres provisions	(2 596)	(1 664)	0	(4 260)	894	573	1 467
■ Impôts, taxes et autres	(34)	(160)	5	(189)	12	53	65
<b>TOTAL</b>	<b>(4 686)</b>	<b>(2 037)</b>	<b>655</b>	<b>(6 068)</b>	<b>1 614</b>	<b>475</b>	<b>2 089</b>

\* Déterminés selon la méthode du report variable, et en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 % ayant pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2000. Le taux retenu est le taux voté en vigueur pour l'exercice 2015. Le taux ne tient pas compte de la contribution exceptionnelle d'impôt de 10,7 % s'appliquant aux sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros, pour l'exercice 2015, en ce qui concerne la fiscalité latente.

#### 10.1.2 Intégration fiscale

La Société est la mère de l'intégration fiscale qui regroupe les sociétés françaises du Groupe qui répondent aux critères d'entrée dans cette intégration. Cette intégration fiscale s'est créée au 1<sup>er</sup> janvier 2003.

La convention d'intégration fiscale conclue est la convention dite de « neutralité » dans laquelle chaque filiale calcule et paye son

impôt à la mère comme si elle avait été en dehors de l'intégration fiscale.

Le compte impôt enregistre la différence entre l'impôt dû dans l'intégration fiscale et l'impôt lié aux résultats des filiales fiscalement bénéficiaires ainsi que la taxe sur dividendes.

Pour l'année 2015, le produit d'impôt net est de 10 121 milliers d'euros (incluant une taxe sur dividendes de 5 173 milliers d'euros).

### 10.2 RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Montant avec les entreprises liées	Rappel du total net au bilan	Montant avec les entreprises liées	Rappel du total net au bilan
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3 799 760</b>	<b>3 820 180</b>	<b>3 773 659</b>	<b>3 810 776</b>
<b>Stocks</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Clients et comptes rattachés	1 834	1 834	1 080	1 080
Autres créances	716	11 253	3 666	41 836
<b>Créances</b>	<b>2 550</b>	<b>13 087</b>	<b>4 746</b>	<b>42 916</b>
Emprunts	0	1 434 350	185 877	1 319 981
Fournisseurs et comptes rattachés	50	1 783	(3)	1 684
Autres dettes	6 393	10 738	49 543	52 889
<b>Dettes</b>	<b>6 443</b>	<b>1 446 871</b>	<b>235 417</b>	<b>1 374 554</b>
<b>Charges financières</b>	<b>723</b>	<b>45 563</b>	<b>1 498</b>	<b>45 882</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>249 851</b>	<b>249 854</b>	<b>263 580</b>	<b>263 643</b>

## 10.3 EXPOSITION AUX RISQUES DES MARCHÉS (TAUX, CHANGE, CRÉDIT)

### 10.3.1 Gestion des risques financiers

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé 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 seraient exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Le risque de marché est le risque de pertes découlant de mouvements défavorables des taux d'intérêts et des taux de change.

Il n'y a aucune couverture prise au niveau de la Société au 31 décembre 2015.

## 10.4 ENGAGEMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2015 et 2014, la Société était engagée pour les montants suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Cautions	63	63
Hypothèques et nantissements	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>63</b>

## 10.5 EFFECTIFS

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Effectifs moyens</b>		
Cadres	27	27
Employés	5	5
Apprentis	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

## 10.6 RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Durant l'année 2015, la rémunération versée au dirigeant mandataire social s'est élevée à 1 161 milliers d'euros (1 339 milliers d'euros en 2014).

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

## 10.7 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	Capital		Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu %	Valeur comptable des titres		Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT de 2015	Résultats de l'exercice 2015 Bénéfice (perte)	Dividendes payés par Legrand France en 2015
	Devises	Euros			Brute	Nette				
<b>Sociétés françaises</b>										
Legrand France SA	EUR	54 913	1 107 713	100	3 773 659	3 773 659	63	814 982	402 387	249 851

### ■ NOTE 11 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Afin d'assurer le financement de sa croissance et dans le cadre de la gestion dynamique de son endettement, la Société a lancé, le 9 décembre, une émission obligataire en euros pour un montant total de 300,0 millions d'euros à 12 ans.

### ■ NOTE 12 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

## ANNEXE 2

# Rapport de gestion du Conseil d'administration du 17 mars 2016 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2016

### ■ 1 - ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

#### 1.1 Faits marquants durant l'exercice

Afin d'assurer le financement de sa croissance et dans le cadre de la gestion dynamique de son endettement, la Société a lancé et fixé le 9 décembre 2015 une émission obligataire pour un montant total de 300,0 millions d'euros à 12 ans. La date d'échéance est fixée au 16 décembre 2027 et le coupon à 1,875 % par an.

#### 1.2 Activités et résultats 2015

Le chiffre d'affaires s'élève à 19,7 millions d'euros et représente des prestations de services faites au sein du Groupe.

Les autres produits d'exploitation sont de 4,1 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 22,8 millions d'euros au 31 décembre 2015 à comparer à 21,9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, le résultat d'exploitation est de 1,0 million d'euros (il était de 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Le résultat financier de l'exercice 2015 s'élève à 204,3 millions d'euros à comparer à 217,8 millions d'euros au 31 décembre 2014. Cette évolution s'explique principalement par la diminution des dividendes perçus de 13,7 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel est une perte de 17,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 à comparer à une perte de 6,9 millions d'euros au 31 décembre 2014. La variation du résultat exceptionnel est principalement due au traitement comptable des rachats d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance au bénéfice des salariés basés hors de France.

Le produit d'impôt de 10,1 millions d'euros représente le net de l'économie d'impôt générée au niveau de l'intégration fiscale et de la taxe sur dividendes de 5,2 millions d'euros.

Le résultat net s'élève à 198,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

#### 1.3 Situation de l'endettement de la Société

Elle est synthétisée en annexe 1.

La situation de l'endettement de la Société en 2015 a augmenté par rapport à celle de 2014, suite à l'émission d'un nouvel emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros le 9 décembre 2015.

#### 1.4 Gestion des risques financiers

La gestion de ces risques est exposée dans le chapitre 3 du document de référence de la Société et dans la note 5.1 annexée aux états financiers consolidés figurant dans le chapitre 8 dudit document de référence.

#### 1.5 Activité du Groupe

Les éléments relatifs à l'activité du Groupe sont mentionnés au chapitre 5 du document de référence de la Société.

#### 1.6 Crédit d'impôt compétitivité emploi

Les sommes perçues en 2015 au titre du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) 2014 ont été destinées au financement des charges liées à la prospection de nouveaux marchés.

### ■ 2 - DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES AUXQUELS LA SOCIÉTÉ EST CONFRONTÉE

L'ensemble de ces risques et la politique du Groupe en la matière sont présentés dans le chapitre 3 du document de référence de la Société.

### ■ 3 - ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Néant.

### ■ 4 - DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux du Groupe sont mentionnées dans le chapitre 4 du document de référence de la Société.

### ■ 5 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Comme indiqué en page 185 du document de référence 2015, Monsieur Gilles Schnepf a de sa propre initiative renoncé à une partie des actions attribuées durant l'exercice 2015, ce dont il a été pris acte par le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2016.

### ■ 6 - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'année 2016 devrait être probablement comparable à 2015, tant sur le plan opérationnel que financier.

### ■ 7 - AFFECTATION DU RÉSULTAT

Nous proposons que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2015 qui s'élève à 198 282 021,10 euros soit affecté de la façon suivante :

- un montant de 229 194,80 euros serait affecté à la réserve légale ;

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

- en conséquence, en l'absence de report à nouveau, le bénéfice distribuable serait de 198 052 826,30 euros ;
- un montant de 3 471 334,59 euros serait affecté au poste de réserves indisponibles pour actions propres;
- il en résulterait que le solde du bénéfice distribuable s'élèverait à 194 581 491,71 euros.

Dans ce cadre, nous proposons la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,15 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2015 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 306 790 108,05 euros. Il est à noter que la quote-part du montant qui excéderait alors le bénéfice distribuable serait prélevé sur le poste « prime d'émission », soit 112 208 616,34 euros.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende d'ici à la date de mise en paiement du dividende, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence.

Les actions auto-détenues par la Société ou annulées à la date de mise en paiement ne donnent pas droit au dividende.

La distribution de 1,15 euro par action sera soumise aux régimes d'imposition suivants pour les personnes physiques résidentes de France :

- à hauteur de 0,72<sup>(1)</sup> euro par action, le dividende versé est constitutif d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif, mais éligible à un abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, conformément aux dispositions de l'article 158-3-2° du CGI. Cette part du dividende est en principe soumise à un prélèvement à la source obligatoire, sur son montant brut, à hauteur de 21%, hors prélèvements sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2016. Cependant, aux termes de l'article 117 quater du CGI : « les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant dernière année, tel que défini au 1° du IV de l'article 1417, est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être

dispensées de ce prélèvement ». Ces personnes doivent, de leur propre initiative, formuler une demande de dispense des prélèvements dans les conditions prévues à l'article 242 quater du CGI. Cette part du dividende est également soumise à un prélèvement à la source au titre des prélèvements sociaux au taux de 15,5%.

- à hauteur de 0,43<sup>(1)</sup> euro par action, la distribution prélevée sur la prime d'émission est constitutive d'un remboursement d'apport au sens des dispositions de l'article 112-1° du CGI et à ce titre non imposable. Toutefois, cette somme de 0,43 euro par action viendrait en diminution du prix de revient fiscal des actions de la Société.

Les éléments d'informations fiscaux présentés sont ceux en vigueur à la date du présent document. Dans l'hypothèse où la répartition par action entre le montant constitutif d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et le montant constitutif d'un remboursement d'apport devait significativement varier, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues à la date de détachement du dividende, une information complémentaire sera communiquée par la Société. De façon générale, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leurs conseils habituels quant au régime fiscal qui leur est applicable.

## 8 - TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-102 du Code de commerce, nous vous informons des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices.

Pour la clarté de l'exposé, cette information prend la forme d'un tableau (annexe 2).

## 9 - DIVIDENDES

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous informons des dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices.

Au titre des exercices 2012, 2013 et 2014 les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Revenus distribués par action	
			Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2012	265 130 755 actions de 4 €	1,00 €	1,00 €	0 €
2013	265 956 606 actions de 4 €	1,05 €	1,05 €	0 €
2014	266 480 956 actions de 4 €	1,10 €*	0,93 €	0 €

\* Une fraction de 0,17 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2014 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.

(1) Répartition communiquée à titre indicatif et susceptible d'être modifiée en fonction du nombre d'actions donnant droit à distribution d'ici la date de mise en paiement.

■ **10 - DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT**

Les dépenses non déductibles de l'exercice 2015, hors décalage d'une année sur l'autre, représentent 33 645 euros dont 11 433 euros relatifs à la Taxe sur les Véhicules de Tourisme et Société et 22 212 euros relatifs aux loyers et amortissements des véhicules, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 11 584 euros.

■ **11 - MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL**

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3.

■ **12 - ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ**

Au 31 décembre 2015, Monsieur Gilles Schnepf remplit les fonctions de Président Directeur Général.

■ **13 - FILIALES, PRISE DE PARTICIPATION OU PRISE DE CONTRÔLE SIGNIFICATIVE**

S'agissant des filiales et participations, un organigramme ainsi qu'une présentation de leur activité figurent aux paragraphes 9.1.6 et 9.1.7 du document de référence de la Société.

Dans le cadre des acquisitions des Groupes Raritan Inc. et IME, la société Legrand SA a pris indirectement le contrôle des sociétés françaises Raritan Computer France SARL et Imesys SAS.

■ **14 - ACTIONNARIAT ET FRANCHISEMENTS DE SEUILS**

**a) Présentation générale**

La structure de l'actionnariat de la Société et les informations relatives aux franchissements de seuils sont présentées au paragraphe 7.1 du document de référence de la Société.

Il est à noter qu'un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, était attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il était justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire, à compter du 24 février 2006.

Le 29 mai 2015, l'Assemblée spéciale des actionnaires titulaires de droits de vote double et l'Assemblée Générale annuelle mixte des actionnaires ont procédé à la suppression de ces droits de vote double.

Pour de plus amples informations concernant l'actionnariat de la Société et les franchissements de seuils légaux, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 7.1.1.2 à 7.1.4 du document de référence de la Société.

**b) État de la participation des salariés au capital social**

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe est de 582 190 actions dans le cadre du fonds commun de placement « Actions Legrand », l'un des compartiments du plan d'épargne du Groupe, soit 0,22 % du capital et des droits de vote de la Société.

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe en application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce est de 2 658 695 actions, représentant 1 % du capital et des droits de vote de la Société.

■ **15 - RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

Les informations relatives aux rémunérations versées aux mandataires sociaux sont mentionnées au paragraphe 6.2.2 du document de référence de la Société.

■ **16 - ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 À MONSIEUR GILLES SCHNEPP, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES**

Les informations relatives aux éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires sont mentionnées au paragraphe 6.2.5 du document de référence de la Société.

■ **17 - PLANS D'OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ET D'ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE**

Les informations relatives aux plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et aux plans d'attribution d'actions de performance mis en place par la Société sont mentionnées dans les paragraphes 7.2 et 7.3 du document de référence de la Société.

Conformément aux articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce, des rapports spéciaux seront présentés à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2016.

Les modalités de paiement du dividende décidé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 29 mai 2015 ont impliqué de procéder à l'ajustement du nombre et du prix des stock-options en cours d'acquisition ainsi que du nombre des actions de performance non encore attribuées définitivement, dans les conditions légales, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires.

Compte tenu du fait que le dividende était de 1,10 euro par action au titre de l'exercice 2014, avec (i) 0,93 euro par action lié au bénéfice distribuable et (ii) 0,17 euro provenant du compte « prime d'émission », ce dernier versement constituant un remboursement d'apport et représentant environ 0,33 % du prix de l'action le jour du détachement du coupon, il a été procédé :

- en ce qui concerne les stock-options, à l'augmentation du nombre de titres de 0,33 % et à la diminution du prix d'exercice de 0,33 % ; et
- en ce qui concerne les actions de performance et les unités de performance, à l'augmentation du nombre de titres de 0,33 %.

Il est précisé que pour les besoins de l'ajustement, la règle d'arrondir à l'entier supérieur à l'avantage des bénéficiaires a été retenue.

Après ajustement, les prix d'exercice des stock-options sont les suivants :

- Plan 2007 : 25,12 euros
- Plan 2008 : 20,51 euros
- Plan 2009 : 13,08 euros
- Plan 2010 : 21,75 euros

Le nombre de stock-options a été augmenté de 10 488 titres, passant de 2 967 752 options à 2 978 240 options. Le nombre d'actions de performance a été augmenté de 3 743 titres, passant de 949 949 actions à 953 692 actions.

### ■ 18 - CONVENTIONS CONCLUES ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX OU ACTIONNAIRES SIGNIFICATIFS DE LA SOCIÉTÉ ET LES FILIALES DE LA SOCIÉTÉ

Comme mentionné dans le paragraphe 6.1 du document de référence de la Société, aucun des administrateurs n'entretient de relations d'affaires avec la Société et ses filiales, à l'exception de Monsieur Dongsheng Li. En effet, concernant ce dernier, il existe un contrat de licence de marques entre deux filiales chinoises de la Société et TCL (à la suite de l'acquisition par la Société de deux sociétés du groupe TCL en 2005 et 2008). En 2015, les redevances de marques perçues dans le cadre de ce contrat ont porté sur environ 1/2 pour mille du chiffre d'affaires des deux groupes, soit des enjeux financiers non-significatifs.

### ■ 19 - DÉLÉGATIONS DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 9.2.1.1 du document de référence de la Société.

### ■ 20 - AUTORISATION DE CAUTIONS, AVALS ET AUTRES GARANTIES

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 17 mars 2016, le Président Directeur Général, à consentir des cautions, avals et autres garanties au nom et pour le compte de la Société, dans la limite d'un montant global de 100 000 000 euros, cette limitation n'étant toutefois pas applicable aux cautions, avals ou garanties donnés à l'égard des administrations fiscales ou douanières pour lesquelles il n'est prévu aucune limitation. Cette autorisation a été donnée pour une durée d'un an.

### ■ 21 - RACHATS D' ACTIONS

Au cours de l'exercice 2015, la Société a acheté, dans le cadre du contrat de liquidité conclu le 29 mai 2007 avec Kepler Cheuvreux et conforme à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI, approuvée par l'AMF par décision du 22 mars 2005, un nombre total d'actions de 2 036 904 pour une valeur d'acquisition de 101 829 710 euros et a vendu 2 000 254 actions pour une valeur de cession de 101 297 424 euros.

Le cours moyen des achats est de 49,99 euros et le cours moyen de vente est de 50,64 euros. Il n'y a pas eu de frais de négociation sur ces opérations.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 61 650 actions au 31 décembre 2015.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 810 000 actions pour une valeur de 39 220 423 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés au total à 112 416 euros (y compris le montant de la taxe sur les transactions financières).

La Société a transféré 783 861 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance. De plus, la Société a procédé à l'annulation de 400 000 actions.

Au 31 décembre 2015, la Société détenait 156 595 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 626 380 euros, représentant 0,06 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 6 348 824 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société détenait 94 945 actions au 31 décembre 2015, pour une valeur d'acquisition de 3 108 748 euros, l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 90 024 actions et pour une valeur d'acquisition de 2 986 117 euros, représentant 0,03 % du capital de la Société et une valeur nominale de 360 096 euros ;
- l'attribution d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats pour 4 921 actions et pour une valeur d'acquisition de 122 631 euros, représentant 0,002 % du capital de la Société et une valeur nominale de 19 684 euros.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## 22 - OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET PERSONNES ASSIMILÉES SUR LEURS TITRES (ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)

Les opérations déclarées à l'Autorité des marchés financiers par les mandataires sociaux et personnes assimilées au cours de l'exercice 2015 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Description de l'instrument financier	Nombre d'opérations	Montant total des opérations (en euros)
Antoine Burel	Cession	Actions	1	464 606
			1	429 506
Angeles Garcia-Poveda	Acquisition	Actions	1	(71 932)
Éliane Rouyer-Chevalier	Acquisition	Actions	1	(17 082)
			1	(24 542)
Gilles Schnepf	Exercice de stock-options	Stock-options	3	(3 154 383)
Patrice Soudan	Cession	Actions	1	560 000

## 23 - ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Structure du capital de la Société	La structure de l'actionariat est présentée au paragraphe 7.1.1 du document de référence de la Société
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	<p>Les actions sont librement négociables et se transmettent par virement de compte à compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.</p> <p>Jusqu'au 29 mai 2015, sous réserve des dispositions légales réglementaires applicables, chaque actionnaire avait droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, étant précisé, que conformément à l'article 12.4 des statuts, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, était attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il était justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.</p> <p>En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double était conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.</p> <p>Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perdait le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne faisait pas perdre le droit acquis et n'interrompait pas le délai de deux ans.</p> <p>La fusion ou la scission de la Société était sans effet sur le droit de vote double qui pouvait être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'avaient institué.</p> <p>Le 29 mai 2015, l'Assemblée spéciale des actionnaires titulaires de droits de vote double et l'Assemblée Générale annuelle mixte des actionnaires ont supprimé ces droits de vote double, de sorte qu'à compter de cette date et sous réserve des dispositions légales réglementaires applicables, chaque actionnaire a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.</p>
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce	L'évolution de l'actionariat de la Société au cours de l'exercice 2015 est présentée au paragraphe 7.1.1.2 du document de référence de la Société.
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	Néant
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	Conformément au règlement du Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Actions Legrand », les droits de vote relatifs aux actions de la Société sont exercés par le Conseil de surveillance de ce fonds.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	Néant
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	<p>Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de l'exception prévue par la loi en cas de fusion.</p> <p>Sous réserve des exceptions légales, chaque administrateur doit être propriétaire de 500 actions au moins, inscrites au nominatif, pendant toute la durée de son mandat.</p> <p>Au-delà de cette obligation statutaire, le règlement intérieur du Conseil d'administration recommande que chaque administrateur acquiert progressivement, au cours de son mandat, un nombre d'actions équivalent à une année du montant de ses jetons de présence (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de Bourse du précédent exercice clos).</p> <p>La durée des fonctions des administrateurs est de 4 ans. Elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de l'administrateur. Les administrateurs sont rééligibles.</p> <p>Lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à couvrir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale ordinaire.</p> <p>Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée membre du Conseil d'administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé l'âge de 70 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, le membre le plus âgé du Conseil d'administration est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte.</p> <p>Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques, leur modification est soumise aux dispositions légales applicables.</p>
Pouvoirs du Conseil d'administration ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	<p>Les informations sont mentionnées aux paragraphes 9.2.1.1 et 9.2.2.1 du document de référence de la Société.</p> <p>Le rachat par la Société de ses propres actions ne peut avoir lieu qu'en dehors des périodes d'offres publiques visant les titres de la Société.</p>
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	<p>Les contrats suivants pourraient être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le contrat d'émission d'un emprunt obligataire sur le marché américain par la filiale de la société Legrand France d'un montant de 393,5 millions de dollars, en cas de changement de contrôle hostile ;</li> <li>■ l'emprunt obligataire réalisé le 24 février 2010 d'un montant nominal total de 300 millions d'euros ;</li> <li>■ l'emprunt obligataire réalisé le 10 mars 2011 d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ;</li> <li>■ le contrat de crédit d'un montant de 900 millions d'euros conclu le 20 octobre 2011, et amendé le 25 juillet 2014, auprès d'institutions financières ;</li> <li>■ l'emprunt obligataire réalisé le 11 avril 2012 d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ;</li> <li>■ l'emprunt obligataire réalisé le 9 décembre 2015, d'un montant nominal total de 300 millions d'euros.</li> </ul>
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 le dirigeant mandataire social et les membres du Conseil d'administration.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## ■ 24 - ÉCHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS

Conformément à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, le solde du compte fournisseurs et comptes rattachés se décompose comme suit par échéances :

(en milliers d'euros)

Échéances (J = date de facturation)	Échéances < J + 60 jours	Échéances > 60 jours	Hors échéances <sup>(1)</sup> si applicable	Total dettes fournisseurs
Dettes fournisseurs et comptes rattachés au 31 décembre 2015	361	0	1 421	1 782
Dettes fournisseurs et comptes rattachés au 31 décembre 2014	134	0	1 550	1 684

(1) Inclus les factures non parvenues.

## ■ 25 - MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les éléments relatifs au renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants sont mentionnés au chapitre 9.4.2 du document de référence de la Société.

Le 17 mars 2016

**Le Conseil d'administration**

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

## Annexe 1 au rapport de gestion

### Situation de l'endettement de la Société

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
<b>DETTE EXTERNE</b>		
<b>Montant de la dette</b>		
Emprunt obligataire	1 400,0	1 100,0
Emprunt bancaire	0	0
Facility	0	0
<b>TOTAL DETTE EXTERNE</b>	<b>1 400,0</b>	<b>1 100,0</b>
<b>Intérêts courus</b>	<b>34,3</b>	<b>34,1</b>
<b>Charges d'intérêts</b>		
Emprunt obligataire	44,0	43,8
Emprunt bancaire	0	0
Facility	0	0
<b>TOTAL INTERETS DETTE EXTERNE</b>	<b>44,0</b>	<b>43,8</b>
%	3,1 %	4,0 %
<b>DETTE AVEC DES SOCIÉTÉS LIÉES</b>		
<b>Montant de la dette</b>		
Emprunt Legrand France	0	185,9
<b>Charges d'intérêts</b>		
Emprunt Legrand France	0,7	1,5
%		0,8 %
<b>TOTAL DETTE</b>	<b>1 434,3</b>	<b>1 320,0</b>
Capitaux propres	2 388,7	2 481,8
<b>% DETTE/CAPITAUX PROPRES</b>	<b>60 %</b>	<b>53 %</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

## Annexe 2 au rapport de gestion

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 053 556	1 057 500	1 062 362	1 065 430	1 067 722
Nombre d'actions ordinaires	263 388 995	264 374 875	265 590 517	266 357 615	266 930 602
Nombre total d'actions émises	263 388 995	264 374 875	265 590 517	266 357 615	266 930 602
dont nombre d'actions auto-détenues*	560 536	151 584	170 527	493 806	156 595
<b>Résultat global des opérations effectuées</b>					
Chiffres d'affaires hors taxes	17 300	18 475	22 821	18 453	19 728
Bénéfice avant impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	76 219	70 067	207 488	216 126	193 401
Produit (charges) d'impôt sur les bénéfices	12 605	14 025	7 381	2 606	10 121
Participation des salariés	(179)	(76)	(79)	(97)	(84)
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	92 476	86 732	211 074	215 924	198 282
Montant des bénéfices distribués	231 362	245 008	265 131	279 254	293 129
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)</b>					
Bénéfice après impôt, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	0,34	0,32	0,81	0,82	0,76
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	0,35	0,33	0,79	0,81	0,74
Dividende versé à chaque action ordinaire	0,88	0,93	1,00	1,05	1,10
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés (moyen)	41	36	34	33	33
Montant de la masse salariale	5 618	5 212	5 511	5 792	6 786
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc)	3 051	5 581	9 052	5 624	4 157

\* Les actions auto-détenues ne donnent pas droit à dividendes et à droit de vote.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

## Annexe 3 au rapport de gestion

	Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>Administrateur</b></p> <p><b>GILLES SCHNEPP</b> – Président Directeur Général de Legrand * (depuis 2006) 57 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> Gilles Schneppe est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).</p> <p><b>Parcours professionnel</b> Gilles Schneppe a débuté sa carrière chez Merrill Lynch France dont il est devenu Vice-Président. Il a ensuite rejoint Legrand en 1989 en tant qu'adjoint au Directeur Financier. Il est devenu Secrétaire Général de Legrand France en 1993, Directeur Financier en 1996 et Directeur Général Délégué en 2000. Gilles Schneppe est administrateur de la Société depuis 2002 et Président du Conseil d'administration et Directeur Général depuis 2006. Gilles Schneppe est également Président de la Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC) depuis juillet 2013 et administrateur de Saint-Gobain * (depuis 2009). Gilles Schneppe détient 2 262 835 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Legrand * (depuis 2002) : - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</li> <li>■ Mandats dans diverses filiales<sup>(1)</sup> - Représentant de Legrand SNC, Président de Legrand Pacifique - Administrateur de Legrand Kazakstan - Administrateur de PT Supreme Electro Kontak - Administrateur et gérant de Legrand SLV d.o.o. - Président de Legrand Holding Inc</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Saint-Gobain * (depuis 2009)</li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mandats dans diverses filiales</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul>
<p><b>OLIVIER BAZIL</b> – Administrateur de sociétés 69 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> Olivier Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (Master of Business Administration) de la Harvard Business School.</p> <p><b>Parcours professionnel</b> Olivier Bazil a rejoint Legrand en 1973 en tant qu'adjoint du Secrétaire Général, responsable de l'information financière et du développement de la stratégie de croissance du Groupe. Il est devenu Directeur Financier du groupe Legrand en 1979, Directeur Général adjoint en 1993 et a occupé les fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué de 2000 jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale de la Société du 26 mai 2011. Olivier Bazil occupe par ailleurs les fonctions suivantes : Membre du Conseil de surveillance de Michelin *, de Vallourec * et de la société civile du château Palmer, Président de Fritz SAS et administrateur de Firmenich International SA. Olivier Bazil détient 2 009 085 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Legrand * (depuis 2002) : - Membre du Comité des nominations et de la gouvernance - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membre du Conseil de surveillance de Michelin * (depuis 2013)</li> <li>■ Membre du Conseil de surveillance de Vallourec * (depuis 2012)</li> <li>■ Président de Fritz SAS (depuis 2009)</li> <li>■ Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer (depuis 2009)</li> <li>■ Administrateur de Firmenich International SA (depuis 2008)</li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vice-Président Directeur Général Délégué de Legrand * (jusqu'en mai 2011)</li> </ul> <p>■ Mandats dans diverses filiales du Groupe</p> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul>

\* Société cotée.

(1) Aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau de Legrand ou dans des filiales du Groupe.

	Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>Administrateur</b></p> <p><b>CHRISTEL BORIES</b> – Administratrice de sociétés</p> <p>51 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> Christel Bories est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).</p> <p><b>Parcours professionnel</b> Christel Bories a débuté sa carrière en 1986 en tant que consultante en stratégie chez Booz-Allen &amp; Hamilton puis Corporate Value Associates. Elle a ensuite exercé différentes fonctions de responsabilité au sein d'Umicore, puis au sein du groupe Pechiney. À la suite de l'intégration de Pechiney dans le groupe Alcan, Christel Bories a été nommée Présidente et Directrice Générale d'Alcan Packaging puis Présidente et Directrice Générale d'Alcan Engineered Products et enfin Directrice Générale de Constellium (ex Alcan) qu'elle a quitté en décembre 2011. Christel Bories a été nommée Directrice Générale Déléguée d'Ipsen * le 27 février 2013, fonction qu'elle a exercée jusqu'en mars 2016. Christel Bories est par ailleurs administratrice de Smurfit Kappa *.</p> <p>Christel Bories détient 1 470 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administratrice de Legrand * (depuis 2012)</li> <li>- Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</li> <li>- Membre du Comité d'audit</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administratrice de Smurfit Kappa * (depuis 2012)</li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directrice Générale Déléguée de Ipsen * (jusqu'en mars 2016)</li> <li>■ Administratrice de Natixis * (jusqu'en mai 2014)</li> <li>■ Administratrice du Cercle de l'Industrie (jusqu'en mai 2013)</li> <li>■ Directrice Générale de Constellium (jusqu'en décembre 2011)</li> <li>■ Administratrice d'ATLAS CopCo AB *, Suède (jusqu'en 2011)</li> <li>■ Présidente et Directrice Générale de Alcan Engineered Products (jusqu'en décembre 2010)</li> <li>■ Présidente de l'Association Européenne de l'Aluminium (EAA) (jusqu'en 2010)</li> </ul>
<p><b>ANGELES GARCIA-POVEDA</b> – Co-Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart en France</p> <p>45 ans De nationalité espagnole 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> Angeles Garcia-Poveda est diplômée de l'ICADE à Madrid, et a suivi le Business Case Study Program de l'Université de Harvard.</p> <p><b>Parcours professionnel</b> Avant de rejoindre Spencer Stuart en 2008, Angeles Garcia-Poveda a exercé quatorze ans au sein du cabinet The Boston Consulting Group (BCG), à Madrid et à Paris en tant que consultante en stratégie, avant d'assumer différentes missions de recrutement au niveau local et international. En tant que responsable du recrutement global chez BCG elle a travaillé sur des projets de recrutement transfrontaliers. Après avoir été Directrice Générale France pendant cinq ans, Angeles Garcia-Poveda est actuellement Co-Directrice EMEA de Spencer Stuart avec la responsabilité directe sur la France, l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne, l'Italie, la Suisse et la Turquie. Elle siège au Comité Exécutif mondial. Elle exerce son activité de recrutement et d'évaluation de dirigeants et d'administrateurs et de conseil en gouvernance principalement dans les domaines des Biens de Consommation et du Capital Investissement.</p> <p>Angeles Garcia-Poveda détient 2 300 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administratrice de Legrand * (depuis 2012) :</li> <li>- Administratrice Référente</li> <li>- Présidente du Comité des rémunérations</li> <li>- Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance</li> <li>- Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Association Dialogo France</li> <li>- Administratrice</li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul>

\* Société cotée.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

	Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>Administrateur</b></p> <p><b>FRANÇOIS GRAPPOTTE</b> – Administrateur de sociétés 79 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> François Grappotte est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA) ; il est également titulaire d'une licence en droit et de diplômes d'études supérieures d'économie politique et de sciences économiques et financières de la Faculté de droit de Paris.</p> <p><b>Parcours professionnel</b> François Grappotte a débuté sa carrière au Ministère de l'Industrie et à la Direction du Trésor du Ministère de l'Économie et des Finances. En 1970, il a rejoint la Banque Rothschild où il a occupé les fonctions de Sous-Directeur, Directeur adjoint et Directeur. En 1973, il a rejoint la Compagnie Électro Mécanique en tant que Secrétaire Général, puis en a été nommé Directeur Général et Vice-Président Directeur Général. François Grappotte a rejoint Legrand en 1983 en tant que Directeur Général et a été nommé Président Directeur Général en 1988, fonction qu'il a assumée jusqu'en 2006. François Grappotte a exercé également la fonction de membre du Conseil de surveillance de Michelin *, d'administrateur de BNP Paribas * et de membre du Conseil consultatif de la Banque de France.</p> <p>François Grappotte détient 1 616 000 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand * (depuis 2002)</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <p>Néant</p> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membre du Conseil de surveillance de Michelin * (jusqu'en mai 2013)</li> <li>■ Administrateur de BNP Paribas * (jusqu'en mai 2011)</li> </ul>

\* Société cotée.

	Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>Administrateur</b></p> <p><b>GÉRARD LAMARCHE</b> – Administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert * (GBL) (depuis janvier 2012)</p> <p>54 ans De nationalité belge 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> Gérard Lamarche est diplômé en Sciences Économiques de l'Université de Louvain-la-Neuve et de l'Institut du Management de l'INSEAD (Advanced Management Program for Suez Group Executives). Il a également suivi la formation du Wharton International Forum en 1998-1999 (Global Leadership Series).</p> <p><b>Parcours professionnel</b> Gérard Lamarche a débuté sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins &amp; Sells en Belgique et devient ensuite consultant en Fusions et Acquisitions aux Pays-Bas en 1987. En 1988, Gérard Lamarche intègre la Société Générale de Belgique en qualité de gestionnaire d'investissements, contrôleur de gestion de 1989 à 1991 puis conseiller pour les opérations stratégiques de 1992 à 1995. Gérard Lamarche entre à la Compagnie Financière de Suez en qualité de Chargé de mission auprès du Président et Secrétaire du Comité de Direction (1995-1997) avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du Plan, du Contrôle et des Comptabilités. En 2000, Gérard Lamarche poursuit son parcours par un volet industriel en rejoignant NALCO (filiale américaine du groupe Suez – leader mondial du traitement de l'eau industrielle) en qualité d'administrateur Directeur Général. En janvier 2003, il est nommé CFO du groupe Suez. Gérard Lamarche est nommé administrateur au sein du Conseil d'administration du Groupe Bruxelles Lambert * (GBL) en avril 2011. Il y occupe les fonctions d'administrateur délégué depuis janvier 2012. Gérard Lamarche occupe par ailleurs les fonctions suivantes : administrateur de Lafarge, Total *, SGS * et LafargeHolcim*.  Gérard Lamarche détient 4 000 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Legrand * (depuis 2006) :</li> <li>- Membre du Comité d'audit</li> <li>- Membre du Comité des rémunérations</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de LafargeHolcim * (Suisse) (depuis 2015)</li> <li>■ Administrateur de SGS * (Suisse) (depuis 2013)</li> <li>■ Administrateur de Total * (depuis 2012)</li> <li>■ Administrateur de Lafarge * (depuis 2012)</li> <li>■ Administrateur du Groupe Bruxelles Lambert * (Belgique) (depuis 2011)</li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Censeur de ENGIE * (jusqu'en 2015)</li> <li>■ Administrateur de Electrabel (jusqu'en décembre 2011)</li> <li>■ Administrateur de Suez Environnement Company (jusqu'en décembre 2011)</li> <li>■ Administrateur de International Power plc (jusqu'en décembre 2011)</li> <li>■ Administrateur de Europalia International (jusqu'en novembre 2011)</li> <li>■ Administrateur de GDF Suez Belgium (jusqu'en octobre 2011)</li> <li>■ Administrateur de Sociedad General de Aguas de Barcelona (jusqu'en juin 2011)</li> <li>■ Administrateur de GDF Suez Energy Services (jusqu'en juin 2011)</li> <li>■ Administrateur de Suez Tractebel (jusqu'en janvier 2011)</li> <li>■ Administrateur de Fortis Banque (jusqu'en juillet 2010)</li> </ul>

\* Société cotée.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

Administrateur	Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE</b> – Président du Conseil d'administration et Directeur Général de SEB SA * (depuis 2000)</p> <p>61 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> Thierry de La Tour d'Artaise est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) et Expert-Comptable.</p> <p><b>Parcours professionnel</b> Thierry de La Tour d'Artaise débute son parcours professionnel en 1976 aux États-Unis comme Contrôleur Financier chez Allendale Insurance. Après deux années passées à Boston, il entre au cabinet d'audit Coopers &amp; Lybrand à Paris où il occupe la fonction d'Audit Manager. Il rejoint ensuite le groupe Chargeurs en 1983, d'abord comme Responsable de l'audit interne, puis comme Directeur administratif et financier (1984-1985) et enfin en tant que Directeur Général des Croisières Paquet (1986-1993).</p> <p>En 1994, il rejoint le groupe SEB en tant que Directeur Général puis Président Directeur Général de Calor SA. Il prend en 1998 la Présidence de la Division « Équipement de la Maison » du Groupe. En 1999, il est nommé Vice-Président et Directeur Général du Groupe dont il assume aujourd'hui la Présidence et la Direction générale, et ce depuis 2000.</p> <p>Thierry de La Tour d'Artaise occupe par ailleurs les fonctions suivantes : Au sein du groupe SEB, administrateur de Zhejiang SUPOR * (Chine) ainsi que Président de SEB Internationale (SAS) et hors du groupe SEB, Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque.</p> <p>Thierry de La Tour d'Artaise détient 1 250 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Legrand * (depuis 2006) :</li> <li>- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ SEB : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateur de Zhejiang SUPOR * (Chine) (depuis 2008)</li> <li>- Président de SEB Internationale (SAS) (depuis 2000)</li> </ul> </li> <li>■ Autre : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque (depuis 2001)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Club Méditerranée * (jusqu'en avril 2015)</li> <li>■ Administrateur de Plastic Omnium * (jusqu'en octobre 2012)</li> </ul>

\* Société cotée.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

Administrateur	Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>DONGSHENG LI</b> – Président Directeur Général et fondateur de TCL Corporation *</p> <p>58 ans</p> <p>De nationalité chinoise</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b></p> <p>Dongsheng Li reçoit en 1982 le diplôme du Département de radio-technologie de l'Université polytechnique de Chine du Sud.</p> <p><b>Parcours professionnel</b></p> <p>En tant que « Travailleur Modèle de la Nation » et titulaire de la « Médaille Nationale du Travail du 1er mai », Dongsheng Li a été élu délégué du 16e Congrès du Parti en Chine et délégué des 10e, 11e et 12e Congrès Nationaux du Peuple.</p> <p>Dongsheng Li occupe un certain nombre de postes prestigieux : Président de l'Association de l'industrie de l'imagerie électronique de Chine, Vice-Président de la Chambre de commerce internationale de Chine, membre du Comité exécutif de la Fédération de l'Industrie et du Commerce de la Chine et Vice-Président de la Fédération de l'Industrie et du Commerce du Guangdong.</p> <p>En Chine, Dongsheng Li a été désigné en qualité d'« Homme de l'année de l'économie chinoise » en 2002 et en 2004. En 2009, Dongsheng Li reçoit le prix du « Leader économique de la décennie » décerné par la chaîne économique chinoise CCTV. À l'international, Dongsheng Li a été nommé « Entrepreneur asiatique de l'année » par le magazine Fortune en 2004 et comme l'un des « 25 plus grands leaders économiques mondiaux » par Time Magazine et CNN. La même année, Dongsheng Li a été décoré en France de la médaille d'Officier de la Légion d'Honneur par le Président de la République, Jacques Chirac. En 2013, Dongsheng Li a été sélectionné parmi les « meilleurs Directeurs généraux des sociétés cotées chinoises » par le magazine Forbes.</p> <p>Dongsheng Li occupe par ailleurs les fonctions suivantes:Président des sociétés cotées à Hong Kong TCL Multimedia Technology Holdings Limited * et TCL Communication Technology Holdings Limited *, administrateur indépendant de Tencent *.</p> <p>Dongsheng Li détient 1 000 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Legrand * (depuis 2012)</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ TCL : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Président de TCL Multimedia Technology Holdings Ltd * (depuis 2007)</li> <li>- Président de TCL Communication Technology Holdings Limited * (depuis 2004)</li> </ul> </li> <li>■ Autre : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateur de Tencent * (depuis 2004)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul>
<p><b>ANNALISA LOUSTAU ELIA</b> – Directrice marketing et membre du Comité exécutif du Printemps (depuis 2008)</p> <p>50 ans</p> <p>De nationalité italienne</p> <p>128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b></p> <p>Annalisa Loustau Elia est diplômée en droit de l'Université La Sapienza à Rome.</p> <p><b>Parcours professionnel</b></p> <p>Annalisa Loustau Elia a travaillé quatre ans chez Cartier, à Genève et à Paris, deux ans chez L'Oréal (Division Produits de luxe) à Paris et treize ans chez Procter &amp; Gamble à Genève ainsi que dans des filiales du Groupe à Paris et à Rome. Son riche parcours professionnel lui a conféré une exposition marketing et développement produits forte dans le monde du luxe, du retail et de la grande consommation.</p> <p>Annalisa Loustau Elia est Directrice marketing et membre du Comité exécutif du Printemps depuis 2008.</p> <p>Annalisa Loustau Elia détient 750 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administratrice de Legrand * (depuis 2013) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Comité des rémunérations</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul>

\* Société cotée.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

Administrateur	Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
<p><b>ÉLIANE ROUYER-CHEVALIER</b> – Administratrice de sociétés 63 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> Éliane Rouyer-Chevalier est titulaire d'une maîtrise de sciences économiques de l'Université Paris II Assas.</p> <p><b>Parcours professionnel</b> Éliane Rouyer-Chevalier rejoint le groupe Accor en 1983 où elle occupe les fonctions de Responsable des financements internationaux et de la gestion de trésorerie devises, puis devient, en 1992, Directrice des relations investisseurs et de la Communication Financière. De 2010 à 2012, elle est membre du Comité exécutif d'Edenred, société née de la scission du groupe Accor, en tant que Directrice Générale en charge de la communication corporate, financière et de la responsabilité sociétale. Elle est Présidente de ERC Consulting depuis 2013. Éliane Rouyer-Chevalier a présidé l'Association Française des Investor Relations (CLIFF) de 2004 à 2014 et est Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière. Elle est administratrice de l'Institut Français du Tourisme depuis 2013 et de la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2IC) depuis 2014. Elle est administratrice et membre de l'Advisory Board Yump, organisation qui soutient les jeunes des quartiers à créer des entreprises. Depuis 2015, elle est également Administratrice du Cercle de la Compliance. Éliane Rouyer-Chevalier détient 1 350 actions.</p>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administratrice de Legrand * (depuis 2011) : - Présidente du Comité d'audit</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Présidente de ERC Consulting (depuis 2013)</li> </ul> <p><b>Hors Legrand – hors sociétés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administratrice du Cercle de la Compliance (depuis 2015)</li> <li>■ Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière</li> <li>■ Administratrice de l'Institut Français du Tourisme (depuis 2013)</li> <li>■ Administratrice de la F2IC (depuis 2014)</li> <li>■ Administratrice et membre de l'Advisory Board de Yump</li> </ul>	<p><b>Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Néant</li> </ul> <p><b>Hors Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membre du Comité exécutif d'Edenred * (jusqu'en 2012)</li> <li>■ Présidente du CLIFF (jusqu'en 2014)</li> <li>■ Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière</li> </ul>

\* Société cotée.

## ANNEXE 3

### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Legrand, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 1.3 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des règles et méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2016

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Edouard SATTLER

**Deloitte & Associés**  
Jean-Marc Lumet

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

## ANNEXE 4

### Rapport du Conseil d'administration

#### Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016

Ce présent exposé a pour objet de vous présenter les thèmes et les points importants des projets de résolutions soumis par votre Conseil d'administration à l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer le 27 mai 2016. Cet exposé n'est par conséquent pas exhaustif et ne peut donc remplacer une lecture attentive des projets de résolutions avant l'exercice du droit de vote en Assemblée.

A titre d'information, aucune convention nouvelle relevant des articles L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015. Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés est mis à votre disposition et figure au chapitre 7.4.2 du document de référence de la Société.

Le Conseil d'administration a décidé de convoquer l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 27 mai 2016 sur l'ordre du jour suivant :

#### ■ I – RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

##### Approbation des comptes de l'exercice 2015 (1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions)

Les deux premières résolutions vous permettent, après avoir pris connaissance des rapports de votre Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, de vous prononcer sur l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos au 31 décembre 2015 ainsi que sur les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Au 31 décembre 2015, il ressort :

- des comptes sociaux de la Société, un bénéfice net social de 198,3 millions d'euros ; et
- des comptes consolidés de la Société, un bénéfice net consolidé de 550,6 millions d'euros.

Enfin, la première résolution vous permet de vous prononcer, plus particulièrement, sur le montant global des dépenses et charges visées par les dispositions du 4 de l'article 39 du Code général des impôts (« CGI »), à savoir les dépenses et charges exclues des charges déductibles pour l'établissement de l'impôt.

##### Affectation du résultat et fixation du montant du dividende (3<sup>e</sup> résolution)

Par la troisième résolution, vous allez vous prononcer sur l'affectation du résultat et la fixation du montant du dividende.

L'affectation proposée est la suivante :

- après avoir constaté que le bénéfice net social de l'exercice clos au 31 décembre 2015 s'élève à 198 282 021,10 euros ;
- un montant de 229 194,80 euros serait affecté à la réserve légale ;
- en conséquence, en l'absence de report à nouveau, le bénéfice distribuable serait de 198 052 826,30 euros ;
- un montant de 3 471 334,59 euros serait affecté au poste de réserves indisponibles pour actions propres ;
- il en résulterait que le solde du bénéfice distribuable s'élèverait à 194 581 491,71 euros.

Dans ce cadre, il vous est proposé d'approuver la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,15 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2015 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 306 790 108,05 euros. Il est à noter que la quote-part du montant qui excéderait alors le bénéfice distribuable serait prélevé sur le poste « prime d'émission », soit 112 208 616,34 euros.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende d'ici à la date de mise en paiement du dividende, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence.

Les actions auto-détenues par la Société ou annulées à la date de mise en paiement ne donnent pas droit au dividende.

La distribution de 1,15 euro par action sera soumise aux régimes d'imposition suivants pour les personnes physiques résidentes de France :

- à hauteur de 0,72<sup>(1)</sup> euro par action, le dividende versé est constitutif d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif, mais éligible à un abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, conformément aux dispositions de l'article 158-3-2° du CGI. Cette part du dividende est en principe soumise à un prélèvement à la source obligatoire, sur son montant brut, à hauteur de 21%, hors prélèvements sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2016. Cependant, aux termes de l'article 117 quater du CGI : « les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant dernière année, tel que défini au 1° du IV de l'article 1417, est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement ». Ces personnes doivent, de leur propre initiative, formuler une demande de dispense des prélèvements dans les conditions prévues à l'article 242 quater

(1) Répartition communiquée à titre indicatif et susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à distribution d'ici la date de mise en paiement.

du CGI. Cette part du dividende est également soumise à un prélèvement à la source au titre des prélèvements sociaux au taux de 15,5%.

- à hauteur de 0,43\* euro par action, la distribution prélevée sur la prime d'émission est constitutive d'un remboursement d'apport au sens des dispositions de l'article 112-1° du CGI et à ce titre non imposable. Toutefois, cette somme de 0,43 euro par action viendrait en diminution du prix de revient fiscal des actions de la Société.

Les éléments d'informations fiscaux présentés sont ceux en vigueur à la date du présent rapport. Dans l'hypothèse où la répartition par action entre le montant constitutif d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et le montant constitutif d'un remboursement d'apport devait significativement varier, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues à la date de détachement du dividende, une information complémentaire sera communiquée par la Société. De façon générale, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leurs conseils habituels quant au régime fiscal qui leur est applicable.

En cas de vote favorable, la date de détachement du dividende sur Euronext Paris serait le 31 mai 2016 et le dividende serait versé aux actionnaires le 2 juin 2016.

**Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Gilles Schnepf Président Directeur Général, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015 (4<sup>e</sup> résolution)**

Conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef, code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les éléments de la rémunération due ou attribuée au dirigeant mandataire social au titre de l'exercice clos sont soumis à votre avis.

En conséquence, il vous est proposé dans la quatrième résolution, d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général.

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires**

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 3 mars 2011, inchangée depuis cette date
Rémunération variable annuelle	535 000 €	<p>Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf au titre de l'exercice 2015 pourrait varier de 0 % à 120 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 80 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ de 0 % à 90 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 60 %), en fonction d'une part quantitative calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un certain niveau de « résultat économique », c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires, (iii) la croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre et (iv) l'atteinte des priorités de la feuille de route RSE 2014-2018 ; et</li> <li>■ de 0 % à 30 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 20 %), en fonction d'une part qualitative calculée en fonction de critères liés à (i) l'évolution positive du chiffre d'affaires (évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies), (ii) la politique de croissance externe : respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales, les plans de succession.</li> </ul> <p>Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 17 mars 2016 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 72,9 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2015 due au titre de la réalisation des objectifs quantitatifs ; et</li> <li>■ 28 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2015 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs.</li> </ul> <p>correspondant donc à un taux de réalisation de 84,1 % du maximum de la rémunération variable annuelle et 126,1 % de la cible, soit 630 625 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société.</p> <p>Pour autant, le montant de la rémunération variable, au titre de l'exercice 2015, de Monsieur Gilles Schnepf et celui de la rémunération variable, au titre de l'exercice 2014 sont identiques car Monsieur Gilles Schnepf a de sa propre initiative renoncé à une partie de sa rémunération variable au titre de 2015 afin de geler celle-ci au niveau de 2014, soit 535 000 euros.</p>

\* Répartition communiquée à titre indicatif et susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à distribution d'ici la date de mise en paiement.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
	Actions de performance : valorisation : 640 909 €	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 29 mai 2015 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2015. Ce plan (dont notamment les conditions de performance applicables aux actions attribuées) est décrit aux paragraphes 6.2.1.1 et 6.2.2.1 du document de référence de la Société, pages 178-179 et 184, ainsi qu'au chapitre 7.3 du document de référence de la Société, page 197. Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Gilles Schnepf, correspondait à 3,75 % de l'attribution totale*. Pour rappel, le Conseil d'administration du 29 mai 2015 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013, à la neuvième résolution ( <i>Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux</i> ).
	Autre élément de rémunération de long terme : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
Jetons de présence	Élément sans objet	Monsieur Gilles Schnepf ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

\* Ce calcul tient compte (i) de l'ajustement du nombre d'actions de performance réalisé compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance (à cet égard, le lecteur est invité à se référer au chapitre 7.3 du document de référence) et (ii) de la décision de Gilles Schnepf de renoncer à une partie des actions attribuées durant l'exercice 2015, ce dont il a été pris acte par le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2016 (pour plus d'information, le lecteur est invité à se référer au tableau 6 « Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe », page 185 du document de référence).

### Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants	Présentation
Indemnité de départ	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière
Indemnité de non-concurrence	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière
Régimes de retraite supplémentaire	Élément sans objet	En 2015, Monsieur Gilles Schnepf a renoncé unilatéralement et définitivement au bénéfice de tout régime de retraite supplémentaire

**Tableau de synthèse sur les critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2015 du dirigeant mandataire social**

La rémunération variable, au titre de l'exercice 2015, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée selon l'application des critères suivants :

				Min	Cible	Max	Réel
<b>Quantitatif</b> <b>75 % du Total variable</b> <b>60 % de la rémunération fixe (en cible)</b>	Résultat économique	Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés en M€	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>40 %</b>	60 %	<b>52,6 %</b>
			Valeur de l'indicateur	614	707	800	766
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique en % du chiffre d'affaires	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>8 %</b>	12 %	<b>10 %</b>
			Valeur de l'indicateur	(3) %	(1) %	+ 2 %	0,5 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2015 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>4 %</b>	6 %	<b>1,2 %</b>
		Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	1,5 %	
Responsabilité Sociétale des Entreprises (« RSE »)	Atteinte moyenne des jalons 2015 des 21 priorités de la feuille de route RSE 2014-2018	En % de la rémunération fixe	0 %	<b>8 %</b>	12 %	<b>9,1 %</b>	
		Valeur de l'indicateur	70 %	100 %	130 %	108 %*	
		<b>TOTAL QUANTITATIF</b>	<b>0 %</b>	<b>60 %</b>	<b>90 %</b>	<b>72,9 %</b>	
<b>Qualitatif</b> <b>25 % du Total variable</b> <b>20 % de la rémunération fixe (en cible)</b>	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies		0 %	<b>8 %</b>	12 %	<b>12 %</b>
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/ évolution des acquisitions déjà réalisées		0 %	<b>8 %</b>	12 %	<b>10 %</b>
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	<b>4 %</b>	6 %	<b>6 %</b>
	<b>TOTAL QUALITATIF</b>			<b>0 %</b>	<b>20 %</b>	<b>30 %</b>	<b>28 %</b>
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE</b>				<b>0 %</b>	<b>80 %</b>	<b>120 %</b>	<b>100,9 %</b>

\* À noter que, comme en 2014, certains jalons 2015 ont été atteints avec une surperformance au-delà de 130 % (pour le détail le lecteur est invité à se référer au chapitre 4 du présent document de référence) mais que pour le calcul de la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf, le taux d'atteinte de ces jalons moyens a été limité à un maximum de 130 %. Il en résulte que le taux de réalisation de la feuille de route RSE retenu pour ce calcul (108 %) et indiqué dans le tableau ci-dessus est inférieur au taux de réalisation réel de la feuille de route RSE (120 %) présenté au chapitre 4 du présent document de référence

À titre d'information, la politique générale de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société, figure au paragraphe 6.2 du document de référence de la Société.

01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09  
T  
A

A

## Mandats d'administrateurs (résolutions 5 à 8)

### Renouvellement des mandats de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda ainsi que de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise (résolutions 5 à 7)

Les mandats d'administrateur de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda ainsi que de Messieurs Gérard Lamarche et Thierry de La Tour d'Artaise arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale. Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda et Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise ont souhaité se porter candidats à leur propre succession. Monsieur Gérard Lamarche, administrateur de la Société depuis 2006, n'a, quant à lui, pas souhaité solliciter le renouvellement de ses mandats d'administrateur et de membre de Comités.

Madame Christel Bories, administratrice de la Société depuis 2012 est également 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 des Directions générales de groupes industriels et de son expertise en matière de stratégie.

Madame Angeles Garcia-Poveda, également administratrice de la Société depuis 2012, est Administratrice Référente, Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance, Présidente du Comité des rémunérations ainsi que membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale. Les travaux de ces différentes instances sont enrichis des apports de Madame Angeles Garcia-Poveda, qui dispose de compétences tant en matière de rémunération/gouvernance qu'en matière de questions stratégiques.

Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, administrateur de la Société depuis 2006, est également membre du Comité des nominations et de la gouvernance. De par son ancienneté au Conseil d'administration, Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise connaît la Société, son secteur d'activité et ses problématiques. Siégeant ou ayant siégé dans un certain nombre de Conseils d'administration de grands groupes, et étant lui-même dirigeant d'un grand groupe industriel, il permet au Conseil d'administration et au Comité des nominations et de la gouvernance de bénéficier de cette expérience.

Le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que votre Conseil sont favorables au renouvellement des mandats d'administrateurs et de membres de comités de Madame Christel Bories et Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise ainsi qu'au renouvellement des mandats d'administratrice, de membre de comités et d'Administratrice Référente de Madame Angeles Garcia-Poveda. En effet, le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que votre Conseil ont pris acte du fait que les compétences variées et riches de ces administrateurs étaient un atout majeur pour la Société et ils ont souligné que la composition du Conseil était régulièrement mise à l'honneur, notamment dans le cadre des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise organisés par l'AGEFI :

- le 24 septembre 2014, à l'occasion de la onzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, Legrand s'est vu décerner le Trophée Gouvernance d'Argent pour la Composition du Conseil d'administration. Ce prix a récompensé différents critères du Conseil d'administration de Legrand tels que le pourcentage de femmes, le pourcentage de membres de nationalité étrangère, une information détaillée sur les membres

du Conseil, la durée de leur mandat et leur indépendance. À noter qu'à cette occasion, Legrand s'est également vu décerner le Grand Prix du Gouvernement d'entreprise 2014 et le Trophée Gouvernance d'Or de la Dynamique de Gouvernance ;

- le 16 septembre 2015, à l'occasion de la douzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, avec l'attribution d'un nouveau prix pour la Composition du Conseil de Legrand.

Au cours de sa séance du 17 mars 2016, le Conseil d'administration a renouvelé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, son évaluation selon laquelle (i) il n'existait pas de relations d'affaires significatives entre Madame Christel Bories, Madame Angeles Garcia-Poveda, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise et Legrand et selon laquelle (ii) Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda ainsi que Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants.

Les biographies de Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda et de Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise sont présentées ci-après :

#### Madame Christel Bories

Diplômée de HEC, Christel Bories a débuté sa carrière en 1986 en tant que consultante en stratégie chez Booz-Allen & Hamilton puis Corporate Value Associates. Elle a ensuite exercé différentes fonctions de responsabilité au sein d'Umicore, puis au sein du groupe Pechiney. À la suite de l'intégration de Pechiney dans le groupe Alcan, Christel Bories a été nommée Présidente et Directrice Générale d'Alcan Packaging puis Présidente et Directrice Générale d'Alcan Engineered Products et enfin Directrice Générale de Constellium (ex Alcan) qu'elle a quitté en décembre 2011. Christel Bories a été Directrice Générale Déléguée d'Ipsen de février 2013 à mars 2016. Christel Bories est par ailleurs administratrice de Smurfit Kappa.

Christel Bories est âgée de 51 ans et est de nationalité française.

Christel Bories détient 1 470 actions Legrand.

#### Madame Angeles Garcia-Poveda

Angeles Garcia-Poveda est diplômée de l'ICADE, école de *management* de Madrid, et a suivi le Business Case Study Program de l'Université de Harvard. Avant de rejoindre Spencer Stuart en 2008, Angeles Garcia-Poveda a exercé quatorze ans au sein du cabinet The Boston Consulting Group (BCG), à Madrid et à Paris en tant que consultante en stratégie, avant d'assumer différentes missions de recrutement au niveau local et international. En tant que responsable du recrutement global chez BCG elle a travaillé sur des projets de recrutement transfrontaliers. Après avoir été Directrice Générale France pendant cinq ans, Angeles Garcia-Poveda est actuellement Co-Directrice EMEA de Spencer Stuart avec la responsabilité directe sur la France, l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne, l'Italie, la Suisse et la Turquie. Elle siège au Comité Exécutif mondial. Elle exerce son activité de recrutement et d'évaluation de dirigeants et d'administrateurs et de conseil en gouvernance principalement dans les domaines des Biens de Consommation et du Capital Investissement.

Angeles Garcia-Poveda est âgée de 45 ans et est de nationalité espagnole.

Angeles Garcia-Poveda détient 2 300 actions Legrand.

### Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise

Thierry de La Tour d'Artaise est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et est Expert Comptable. Thierry de La Tour d'Artaise débute son parcours professionnel en 1976 aux États-Unis comme Contrôleur Financier chez Allendale Insurance. Après deux années passées à Boston, il entre au cabinet d'audit Coopers & Lybrand à Paris où il occupe la fonction d'Audit Manager. Il rejoint ensuite le groupe Chargeurs en 1983, d'abord comme Responsable de l'audit interne, puis comme Directeur administratif et financier (1984-1985) et enfin en tant que Directeur Général des Croisières Paquet (1986-1993).

En 1994, il rejoint le groupe SEB en tant que Directeur Général puis Président Directeur Général de Calor SA. Il prend en 1998 la Présidence de la Division « Équipement de la Maison » du Groupe. En 1999, il est nommé Vice-Président et Directeur Général du Groupe dont il assume aujourd'hui la Présidence et la Direction générale, et ce depuis 2000.

Thierry de La Tour d'Artaise occupe par ailleurs les fonctions suivantes : au sein du groupe SEB, administrateur de Zhejiang SUPOR (Chine) ainsi que Président de SEB Internationale (SAS) et hors du groupe SEB, Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque.

Thierry de La Tour d'Artaise est âgé de 61 ans et est de nationalité française.

Thierry de La Tour d'Artaise détient 1 250 actions Legrand.

### Nomination de Madame Isabelle Boccon-Gibod en qualité d'administratrice de la Société (résolution n° 8)

Au titre de la huitième résolution, nous proposons aux actionnaires de nommer en qualité d'administratrice, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2020 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, Madame Isabelle Boccon-Gibod dont la biographie est la suivante :

Diplômée de l'École Centrale de Paris et de l'Université de Columbia aux États-Unis, Isabelle Boccon-Gibod est membre

du Comité exécutif d'Altavia et est également administratrice d'Arkema et de Paprec. Par le passé, Isabelle Boccon-Gibod a été Vice-Présidente exécutive du groupe Sequana et Directrice exécutive du groupe Arjowiggins. Isabelle Boccon-Gibod est également photographe et l'auteur de « Fors Intérieurs », un ouvrage consacré aux portraits de mathématiciens.

Isabelle Boccon-Gibod est âgée de 47 ans (Madame Isabelle Boccon-Gibod sera âgée de 48 ans à la date de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société, le 27 mai 2016) et est de nationalité française.

Après avoir examiné la situation individuelle de Madame Isabelle Boccon-Gibod au regard des critères d'indépendance, le Comité des nominations et de la gouvernance a qualifié Madame Isabelle Boccon-Gibod d'indépendante ; cette dernière n'entretenant par ailleurs aucune relation d'affaires avec Legrand.

Compte tenu des compétences de Madame Isabelle Boccon-Gibod en matière financière et comptable et de son expérience de membre du Comité d'audit d'Arkema, la participation de Madame Isabelle Boccon-Gibod au Comité d'audit est envisagée par le Conseil d'administration, sous réserve de l'approbation de sa nomination par l'Assemblée Générale.

Sous réserve de votre approbation de la nomination de Madame Isabelle Boccon-Gibod en qualité d'administratrice de la Société, parmi les dix membres composant le Conseil d'administration à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale du 27 mai 2016, il conviendra de noter la présence de :

- **cinq femmes**, soit une proportion de 50 %, supérieure aux dispositions du Code de commerce (40 % à compter de 2017) et aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise (40 % à compter de 2016) ;
- **quatre nationalités différentes**, avec un administrateur chinois, une administratrice espagnole, une administratrice italienne et sept administrateurs français ; et
- **sept administrateurs indépendants**, soit un ratio de 70 %, supérieur au ratio minimum de 50 %, recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise.

À titre indicatif, si vous décidiez de voter en faveur de la nomination et des renouvellements proposés ci-dessus, les échéances des mandats des dix administrateurs de la Société seraient les suivantes :

Administrateurs	2017	2018	2019	2020
M. Gilles Schnepf		X		
M. François Grappotte		X		
M. Olivier Bazil		X		
Mme Christel Bories				X
Mme Angeles Garcia-Poveda				X
M. Thierry de La Tour d'Artaise				X
M. Dongsheng Li		X		
Mme Annalisa Loustau Elia	X			
Mme Éliane Rouyer-Chevalier			X	
Mme Isabelle Boccon-Gibod				X
<b>NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR AN</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

### Mandats de Commissaires aux comptes (9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> résolutions)

Les Commissaires aux comptes sont investis par la loi d'une mission générale de contrôle et de surveillance de la Société. Ils doivent, notamment, en toute indépendance, certifier que les comptes (sociaux et consolidés) de l'exercice écoulé, qui sont soumis à votre vote, sont réguliers, sincères et fidèles.

En tant que société anonyme publiant des comptes consolidés, la Société est tenue d'avoir au moins deux Commissaires aux comptes titulaires, indépendants l'un par rapport à l'autre, et des Commissaires aux comptes suppléants pour remplacer les Commissaires aux comptes titulaires en cas de refus, empêchement ou démission de ces derniers.

À ce jour, les Commissaires aux comptes titulaires sont respectivement Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers ; les Commissaires aux comptes suppléants sont respectivement Monsieur Yves Nicolas et le cabinet BEAS.

### Renouvellement du mandat de l'un des Commissaires aux comptes titulaires (résolution n° 9)

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, PricewaterhouseCoopers Audit voit son mandat arriver à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2016.

Le Comité d'audit a étudié avec attention la situation de vos Commissaires aux comptes. Compte tenu de la qualité et de l'efficacité de la contribution de PricewaterhouseCoopers Audit à Legrand, notamment sur le plan technique, qui est appréciée tant en interne qu'en externe, et de sa connaissance approfondie du Groupe, le Comité d'audit s'est prononcé en faveur du renouvellement de son mandat de Commissaire aux comptes titulaire.

Souscrivant à cette proposition, nous vous recommandons par conséquent de vous prononcer en faveur du renouvellement du mandat de ce Commissaire aux comptes titulaire, et ce pour une durée de six exercices conformément à la loi, qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2022 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Pour information, en 2015, les honoraires perçus par PricewaterhouseCoopers Audit se sont élevés à un montant total de 2 766 463 euros\*, dont (i) 2 136 148 euros au titre des missions de commissariat aux comptes, certification des comptes, examen des comptes individuels et consolidés ainsi que des autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes (pour ces dernières prestations, elles concernent principalement des diligences réalisées dans le cadre de projets d'acquisitions) et (ii) 630 315 euros au titre des autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement (il s'agit principalement de missions

d'assistance aux déclarations fiscales et, ponctuellement, de prestations de «tax compliance» ; étant précisé que dans la plupart des cas, ces prestations interviennent dans les pays où PricewaterhouseCoopers Audit n'est pas le Commissaire aux comptes local).

### Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant (résolution n° 10)

Le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Yves Nicolas arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2016. Nous vous proposons de nommer Monsieur Jean-Christophe Georghiou en qualité de Commissaire aux comptes suppléant, pour une durée de six ans, qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2022 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### Renouvellement du programme de rachat d'actions (11<sup>e</sup> résolution)

Il vous est proposé de conférer à votre Conseil d'administration une nouvelle autorisation de procéder à des rachats d'actions de la Société, avec annulation corrélative de l'autorisation précédemment donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2015.

Les objectifs du programme de rachat seraient :

- d'assurer la liquidité du titre et d'animer le marché ;
- de (i) mettre en œuvre, conformément à la législation applicable, (a) tout plan d'attribution d'options d'achat d'actions, (b) toute opération d'actionnariat salarié, (c) toute attribution gratuite d'actions et toute attribution d'actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise et (ii) de réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations ;
- la conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- la remise d'actions à l'occasion d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ;
- l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées, sous réserve de l'adoption de la résolution autorisant l'annulation des actions rachetées dans le cadre des programmes de rachat ; ou
- toute autre pratique admise ou reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

La résolution présente les mêmes caractéristiques que celle qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2015, à l'exception du prix maximum d'achat par action qui était précédemment de 70 euros et qui serait porté à 75 euros.

Ce programme de rachat d'actions est limité à 10 % du capital social de la Société au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2016, déduction faite du nombre d'actions

\* Le lecteur est invité à se référer à la page 251 du document de référence pour plus de détails sur les honoraires des Commissaires aux comptes

revendues dans le cadre d'un contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation.

En tout état de cause, la mise en œuvre de l'autorisation qui serait conférée ne pourrait avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société, à quelque moment que ce soit, à plus de 10 % du nombre total des actions formant le capital social à la date considérée.

Les actions rachetées et conservées par la Société seraient privées du droit de vote et ne donneraient pas droit au paiement du dividende.

Nous vous proposons de fixer le prix maximum d'achat à 75 euros par action (hors frais d'acquisition et cas d'ajustement) et de limiter le montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme à 1 milliard d'euros.

L'autorisation conférée serait valable 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2016. Elle ne serait pas utilisable en période d'offre publique visant la Société.

À titre d'information, au 31 décembre 2015, le Conseil d'administration a fait usage de la précédente autorisation dans les proportions suivantes :

- le montant total des rachats effectués par la Société s'élevait à 141,05 millions d'euros ;
- la Société détenait 156 595 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 626 380 euros, représentant 0,06 % de son capital social (dont 94 945 actions hors contrat de liquidité, pour une valeur d'acquisition de 3 108 748 euros, en couverture de ses engagements envers les bénéficiaires d'options ou d'actions de performance et envers un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats ;
- le solde du contrat de liquidité, conclu le 29 mai 2007 avec Kepler Cheuvreux et ayant fait l'objet d'avenants ultérieurs, s'élevait à 61 650 actions.

## ■ II – RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### Renouvellement de l'autorisation d'annulation des actions rachetées dans le cadre des programmes de rachat (12<sup>e</sup> résolution)

L'adoption de cette résolution permettrait à la Société de réduire son capital social par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés et mis en œuvre par la Société, et de procéder ainsi à une « relution » des actionnaires.

Ces actions pourraient être annulées dans la limite de 10 % des actions composant le capital social de la Société au jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016, par périodes de 24 mois.

La résolution présente les mêmes caractéristiques que celle qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014, à l'exception de la durée de l'autorisation, qui a été diminuée

de vingt-six à dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

En cas de vote favorable, cette autorisation priverait d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, toutes les autorisations données précédemment par les actionnaires.

### Autorisation d'attributions d'actions de performance (13<sup>e</sup> résolution)

Le modèle économique de Legrand est un modèle créateur de valeur qui repose sur deux moteurs de croissance : d'une part, la croissance organique portée en particulier par l'innovation et, d'autre part, la croissance externe par l'acquisition de sociétés qui sont principalement des compétiteurs locaux avec de très belles positions de marché. Ces deux piliers de développement reposent évidemment sur un ensemble de « *key people* » composé d'experts et de managers.

Les plans d'intéressement long terme jouent un rôle important dans la capacité du Groupe à motiver et fidéliser ce capital humain, dans un contexte international où la rétention des cadres performants est un enjeu compétitif fort. Les équipes sont ainsi concentrées sur un objectif commun de croissance et de création de valeur.

Les attributions d'actions de performance sont décidées selon un processus de sélection rigoureux conduit par un comité *ad hoc* avec pour objectif d'identifier, dans l'ensemble des filiales du Groupe, les collaborateurs les plus performants et les plus créateurs de valeur, notamment dans les fonctions de R&D, commerciales, *marketing*...

C'est dans ce contexte et afin de poursuivre la politique de fidélisation et de motivation des salariés du Groupe considérée comme une composante indispensable du modèle économique de Legrand, créateur de valeur pour ses actionnaires, que votre Conseil d'administration propose le renouvellement de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013 dans sa neuvième résolution pour procéder à des attributions d'actions de performance.

L'utilisation de cette autorisation pourrait permettre à votre Conseil d'administration de procéder, dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à des attributions gratuites d'actions, selon les modalités suivantes :

- **Bénéficiaires** : Les bénéficiaires des attributions seraient les membres du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce ou certains d'entre eux.

Le nombre total d'actions de performance attribuées aux mandataires sociaux de la Société ne pourrait représenter plus de 10 % de l'ensemble des attributions effectuées sur le fondement de la présente autorisation.

Conformément à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, votre Conseil d'administration fixerait la quantité d'actions que les mandataires sociaux seraient tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

- **Nature des actions attribuées** : Il s'agirait d'actions existantes ou à émettre de la Société.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

■ **Plafond** : Les actions attribuées en vertu de cette autorisation ne pourraient représenter plus de 1,5 % du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration (hors cas d'ajustement).

■ **Périodes d'acquisition et de conservation** : Les durées de la période d'acquisition et de la période de conservation, si applicable, seraient fixées par votre Conseil d'administration.

En cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de sécurité sociale, l'attribution des actions audit bénéficiaire serait définitive avant le terme de la période d'acquisition.

■ **Condition de présence** : L'acquisition définitive des actions serait assujettie, en ce qui concerne l'ensemble des bénéficiaires, à une condition de présence effective dans le Groupe à l'expiration de la période d'acquisition.

■ **Conditions de performance** : La détermination du nombre d'actions définitivement acquises par les bénéficiaires serait effectuée à l'issue d'une période de trois ans, grâce à l'application de conditions de performance exigeantes.

Le Conseil d'administration envisage la mise en place de trois critères de performance lors de l'attribution des plans à compter de la mise en œuvre de cette autorisation.

Les deux premiers critères seraient de nature financière et similaires à ceux conditionnant l'attribution des précédents plans.

Ainsi, les plans d'actions de performance seraient désormais soumis à trois critères de performance, de nature financière et extra-financière ; chacun de ces trois critères conditionnant un tiers du nombre d'actions initialement attribuées aux bénéficiaires.

En outre, et compte tenu du fait que les questions de RSE sont placées au cœur du modèle de développement de Legrand dans un monde où les enjeux environnementaux, sociétaux et technologiques sont toujours croissants, votre Conseil d'administration considère qu'il est désormais important d'intégrer l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de RSE dans ses dispositifs de mesure de la performance.

Pour rappel, dans le cadre de sa feuille de route RSE pluri-annuelle, Legrand s'est fixé des ambitions fortes et a défini un certain nombre de priorités à atteindre, chacune de ses priorités étant accompagnée d'indicateurs permettant de suivre l'évolution de la performance RSE du Groupe. Dans un esprit de transparence, Legrand s'est engagé à communiquer annuellement sur sa performance RSE en publiant l'évolution de ces indicateurs qui font par ailleurs l'objet d'une vérification annuelle par l'un des Commissaires aux comptes du Groupe (à titre d'exemple concernant ce dernier aspect, le lecteur est invité à se référer au chapitre 4.7 du document de référence « Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion »).

Dans ce cadre, votre Conseil d'administration souhaite donc introduire une troisième condition de performance dans ses plans d'actions de performance : la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe, sur une période de trois ans.

#### Nature des critères de performance

Nature des critères de performance	Description des critères de performance
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la période d'attribution de trois ans et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique du niveau de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la période d'attribution de trois ans comparé à l'objectif
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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

Ainsi, il est envisagé que les conditions de performance soient testées sur une période de trois ans et que le calcul du nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive en faveur des bénéficiaires soit effectué selon la méthode suivante :

**1) Critère de performance financière « externe », conditionnant 1/3 du nombre d'actions initialement attribuées aux bénéficiaires**

<b>Ecart moyen sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI</b>	Inférieur ou égal à 2,9 points	Egal à 7,3 points*	Egal ou supérieur à 9,5 points*
<b>Taux de paiement**</b>	0%	100%	150%

\* Les valeurs des bornes sont présentées dans le tableau ci-dessus à titre d'exemple pour illustrer la méthode de calcul du critère. Dans le cadre des attributions d'actions de performance intervenant postérieurement à l'Assemblée générale du 27 mai 2016, les valeurs des bornes qui seront retenues seront les suivantes :

- Point central : Écart entre Legrand et la moyenne MSCI constaté en 2015 (donnée disponible en juin 2016)
- Borne basse : Point central moins 4,4 points
- Borne haute : Point central plus 2,2 points

\*\* Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

**2) Critère de performance financière « interne », conditionnant 1/3 du nombre d'actions initialement attribuées aux bénéficiaires**

<b>Moyenne sur 3 ans de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires</b>	Inférieure ou égale à 8,8 %	Egale à 12,2 %	Egale ou supérieure à 13,9 %
<b>Taux de paiement*</b>	0%	100 %	150%

\* Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

**3) Critère de performance extra-financière applicable aux bénéficiaires à l'exception du dirigeant mandataire social, conditionnant 1/3 du nombre d'actions initialement attribuées aux bénéficiaires**

<b>Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe</b>	Inférieur à 70%	Entre 70% et 100%	Entre 100% et 125%	Entre 125% et 200%	Au-delà de 200%
<b>Taux de paiement*</b>	0%	Entre 70% et 100%	Entre 100% et 105%	Entre 105% et 150%	Plafonnement à 150%

\* Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

En ce qui concerne le dirigeant mandataire social, il est proposé que cette troisième condition de performance soit appliquée de façon encore plus exigeante, soit :

**3 bis) Critère de performance extra-financière applicable au dirigeant mandataire social, conditionnant 1/3 du nombre d'actions initialement attribuées**

<b>Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe</b>	Inférieur à 70%	Entre 70% et 90%	Entre 90% et 125%	Entre 125% et 213%	Au-delà de 213%
<b>Taux de paiement*</b>	0%	Entre 70% et 90%	Entre 90% et 97%	Entre 97% et 150%	Plafonnement à 150%

\* Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Au total, avec l'application de ces trois conditions de performance, le nombre final d'actions définitivement attribuées pourrait ainsi varier entre 0 % et 150 % du nombre initial.

Aucun instrument de couverture des actions attribuées dans le cadre de cette autorisation ne serait mis en place par la Société.

Le Conseil d'administration serait autorisé à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société, de manière à préserver le droit des bénéficiaires.

En cas d'attribution d'actions à émettre, la présente autorisation emporterait, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des attributaires à leur droit préférentiel de souscription et à la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

La présente autorisation serait valable 38 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2016. En cas de vote favorable, cette autorisation priverait d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013.

A titre d'information, veuillez noter que la Société a mis en œuvre la précédente délégation qui avait été consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013 : en effet, le Conseil d'administration a autorisé le 29 mai 2015 l'attribution d'un nombre total cible d'actions de 390 844 (porté par la suite à 392 333 actions puis ramené à 382 756 actions <sup>(1)</sup>), soit 0,15 % du capital social au 26 mai 2015 ; l'attribution au dirigeant mandataire social représentant 3,75 % de l'attribution totale.

### **Renouvellements des autorisations financières (résolutions 14 à 21)**

Les résolutions 14 à 21 portent sur les délégations financières qui seraient consenties à votre Conseil d'administration. Ces résolutions ont pour objet de renouveler certaines autorisations déjà mises en place et approuvées par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014 arrivant à expiration, et de confier au Conseil d'administration la gestion financière de la Société, en l'autorisant notamment à émettre des valeurs mobilières dans certaines hypothèses et selon certaines conditions en fonction

des opportunités de marché et des besoins en financement du Groupe.

Chaque résolution présentée répond à un objectif spécifique pour lequel votre Conseil d'administration serait autorisé à émettre des valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription selon les cas.

Le vote de ces résolutions permettrait à votre Conseil d'administration de disposer d'une certaine flexibilité en le dispensant de la convocation d'une Assemblée Générale à chaque projet d'émission respectant les plafonds maximums strictement déterminés pour chacune des autorisations et rappelés dans le tableau de synthèse ci-dessous (en effet, au-delà de ces plafonds maximums, votre Conseil d'administration aurait besoin de solliciter auprès de vous une nouvelle autorisation). Votre Conseil d'administration pourrait ainsi adapter plus rapidement, en fonction des opportunités de marché, la nature des valeurs mobilières à émettre et la qualité des investisseurs concernés, et pourrait ainsi obtenir des financements dans de meilleurs délais pour répondre aux besoins de la Société et aux impératifs des marchés financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, 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 : ainsi le nombre initial de 390 844 actions de performance a été porté à 392 333 actions. Par la suite, ce montant a été réduit à 382 756 actions eu égard à la décision de Gilles Schnepf de renoncer à une partie des actions de préférence qui lui avaient été initialement attribuées (décision dont le Conseil d'administration a pris acte le 17 mars 2016)

**Tableau de synthèse des plafonds d'autorisations financières qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 mai 2016**

Nature des autorisations	Résolution	Plafond	Plafond global (21 <sup>e</sup> résolution)	Maintien du droit préférentiel de souscription ? Oui / Non	Durée	Date d'expiration
Émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes avec maintien du droit préférentiel de souscription	14 <sup>e</sup> résolution	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 200 M€, soit environ 18,74 % du capital social Titres de créance : 2 Md€	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées : 200 M€, soit environ 18,74% du capital social Montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) susceptibles d'être émis : 2 Md€	Oui	26 mois	27/07/2018
Émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription	15 <sup>e</sup> résolution	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 100 M€, soit environ 9,37% du capital social		Non	26 mois	27/07/2018
Émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription	16 <sup>e</sup> résolution	Montant nominal total des titres de créance susceptibles d'être émis : 1 Md€		Non	26 mois	27/07/2018
Augmentation du montant des émissions sur le fondement des résolutions 14, 15 et/ou 16 en cas de demandes excédentaires	17 <sup>e</sup> résolution	15 % de l'émission initiale		Dépend de l'émission sur laquelle porte la sur-allocation	26 mois	27/07/2018
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe	19 <sup>e</sup> résolution	25 M€ S'impute sur le plafond de 100 M€ fixé par les résolutions 15 et 16		Non	26 mois	27/07/2018
Émission d'actions pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société	20 <sup>e</sup> résolution	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 5% du capital (soit environ 53,38 M €) S'impute sur le plafond de 100 M€ fixé par les résolutions 15 et 16 Montant nominal total des titres de créance susceptibles d'être émis : 1 Md€ S'impute sur le plafond de 1 Md € fixé par les résolutions 15 et 16		Non	26 mois	27/07/2018
Renouvellement du programme de rachat d'actions	11 <sup>e</sup> résolution	10 % du capital (soit 106,77 M€)			18 mois	27/11/2017
Réduction de capital par annulation d'actions	12 <sup>e</sup> résolution	10 % du capital, par périodes de 24 mois			18 mois	27/11/2017
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	18 <sup>e</sup> résolution	100 millions			26 mois	27/07/2018

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

### Caractéristiques des résolutions financières proposées à l'Assemblée Générale du 27 mai 2016 par rapport aux résolutions financières qui avaient été approuvées par l'Assemblée Générale du 27 mai 2014

En ce qui concerne les plafonds applicables, les résolutions qui vous sont proposées présentent les mêmes caractéristiques que celles qui avaient été approuvées par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.

Dans le but de rétablir le principe de « neutralité », à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n°2014-384 du 29 mars 2014 dite loi Florange, il est rappelé que les résolutions qui avaient été approuvées par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014 avaient été complétées par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2015 afin de restreindre l'utilisation des délégations accordées à votre Conseil d'administration lors de périodes d'offres publiques sur les titres de la Société. Votre Conseil d'administration propose de reconduire l'application de ce principe de « neutralité » : ainsi, votre Conseil ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage des délégations reçues à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Enfin il est précisé que le texte des résolutions qui vous est soumis a été ajusté par rapport à celui qui vous était antérieurement proposé pour tenir compte des modifications apportées par l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014 au Code de commerce. Jusqu'à l'entrée en vigueur de cette ordonnance, l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance relevait de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire y compris lorsqu'elle n'impliquait aucune augmentation de capital potentielle. Désormais, l'intervention de l'assemblée générale extraordinaire est limitée aux émissions ayant un effet dilutif se traduisant, immédiatement ou à terme, par une augmentation du capital de la Société. Les émissions de valeurs mobilières ne conduisant à aucune augmentation de capital potentielle de la Société relèvent quant à elles de la compétence de votre Conseil d'Administration.

#### Informations sur le droit préférentiel de souscription

Pour rappel, toute augmentation de capital en numéraire vous ouvre en principe un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles vous permettant de souscrire, pendant un certain délai, un nombre d'actions proportionnel à votre participation au capital social. Ce droit préférentiel de souscription est détachable des actions et est négociable pendant toute la durée de la souscription.

Nous attirons votre attention sur le fait que le vote de certaines résolutions donnerait lieu à des augmentations de capital avec suppression de ce droit préférentiel de souscription pour les raisons suivantes :

- en fonction des conditions de marché, la suppression de votre droit préférentiel de souscription pourrait être nécessaire pour réaliser une émission de valeurs mobilières dans de meilleures conditions, et ce notamment et à titre d'exemple, dans les hypothèses où la réussite de l'opération repose sur la capacité de la Société à opérer rapidement, en cas de placement à l'étranger ou en cas d'offre d'échange. La suppression de

votre droit préférentiel de souscription pourrait ainsi, dans certains cas, permettre à la Société de trouver plus rapidement les capitaux nécessaires à ses investissements en raison de conditions d'émission plus favorables (notamment et à titre d'illustration, en accédant plus rapidement à des investisseurs qualifiés au sens de la réglementation) ;

- de plus, le vote de certaines résolutions entraîne, de par la loi, la renonciation expresse à votre droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des émissions ou des attributions (notamment lors des augmentations de capital réservées aux adhérents d'un Plan d'Epargne Entreprise).

Dans ces conditions, il vous est ainsi proposé de déléguer au Conseil d'administration les compétences suivantes, étant précisé que s'il devait en faire usage, votre Conseil d'administration établirait, conformément à la réglementation applicable, un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission arrêtée. Ce rapport ainsi que celui des Commissaires aux comptes seraient ensuite mis à votre disposition au siège social puis vous seraient présentés lors de la prochaine Assemblée Générale.

#### Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (14<sup>e</sup> résolution)

L'utilisation de cette autorisation pourrait permettre à votre Conseil d'administration de renforcer la structure financière et les capitaux propres de la Société et/ou de contribuer au financement d'un programme d'investissement.

Les actionnaires exerçant leurs droits préférentiels de souscription ne supporteraient pas de dilution et ceux n'exerçant pas leurs droits préférentiels de souscription pourraient les céder.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **maintien de votre droit préférentiel de souscription ;**
- **plafonds applicables :**
  - Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 200 millions d'euros, soit, à ce jour, environ 18,74% du capital social ;
  - Montant nominal total des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis : 2 milliards d'euros ;
  - L'autorisation s'imputerait également sur le plafond global prévu à la 21<sup>e</sup> résolution de (i) 200 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières et (ii) 2 milliards d'euros en ce qui concerne le montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) émis
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**
- **durée de l'autorisation : 26 mois.**

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la douzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

**Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (15<sup>e</sup> résolution)**

La Société pourrait ainsi accéder à des financements en faisant appel à des investisseurs ou actionnaires de la Société ; cette diversification des sources de financement pouvant s'avérer utile à la Société.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription ;**
- **plafonds applicables** : Les plafonds suivants respectent les recommandations de la majorité des agences de conseil en vote (Proxy Advisors) et ne pourront donner lieu à des augmentations de capital supérieures à 10 % du montant du capital de la Société au jour de l'Assemblée Générale :
  - 100 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme. Ce montant s'imputerait également sur le plafond nominal fixé à la seizième résolution et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la vingt-et-unième résolution,
  - 1 milliard d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des titres (y compris obligations). Ce montant s'imputerait également sur le plafond fixé par la seizième résolution et sur le plafond global de 2 milliards d'euros fixé à la vingt-et-unième résolution ;
- **prix** :
  - **en ce qui concerne les actions** : le prix d'émission serait au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote de 5 % après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
  - **en ce qui concerne les valeurs mobilières** : le prix d'émission et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourrait donner droit, seraient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, serait, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini au paragraphe précédent ;

- **droit de priorité** : Votre Conseil d'administration pourrait décider de vous conférer un droit de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission ; étant précisé qu'à la différence du droit préférentiel de souscription, ce droit de priorité n'est pas négociable ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**
- **durée de l'autorisation** : 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la treizième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

**Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (16<sup>e</sup> résolution)**

Cette autorisation permettrait à la Société de bénéficier d'un mode de financement plus rapide qu'une augmentation de capital par offre au public et lui ouvrirait la possibilité d'accéder plus simplement aux investisseurs qualifiés.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription ;**
- **plafonds applicables** : Les plafonds suivants respectent les recommandations de la majorité des agences de conseil en vote (*Proxy Advisors*) et ne pourront donner lieu à des augmentations de capital supérieures à 10 % du montant du capital de la Société au jour de l'Assemblée Générale :
  - 100 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation. Ce montant s'imputerait également sur le plafond nominal fixé à la quinzième résolution et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la vingt-et-unième résolution,
  - 1 milliard d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations). Ce montant s'imputerait également sur le plafond fixé par la quinzième résolution et sur le plafond global de 2 milliards d'euros fixé à la vingt-et-unième résolution,
  - en tout état de cause, et conformément à la réglementation applicable, le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu de la présente délégation ne pourrait excéder par an, 20 % du capital social à la date d'émission (seuil légal calculé au jour du présent rapport et communiqué à titre informatif) ;
- **prix** :
  - **en ce qui concerne les actions** : le prix d'émission des actions serait au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),

- en ce qui concerne les valeurs mobilières : le prix d'émission et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière pourrait donner droit, seraient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, serait, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini au paragraphe précédent ;

■ **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**

■ **durée de l'autorisation : 26 mois.**

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quatorzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

**Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant des émissions, réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, en cas de demandes excédentaires (17<sup>e</sup> résolution)**

En permettant d'augmenter le montant de l'opération initialement envisagée, ce dispositif tend à éviter la réduction des souscriptions en cas de fortes demandes.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **limite** : selon la réglementation applicable, soit à ce jour, 15 % de l'émission initiale ;
- **délai** : selon la réglementation applicable, soit à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription ;
- **plafonds applicables** : les plafonds applicables sont ceux fixés par la résolution en application de laquelle l'émission initiale est réalisée ;
- **prix** : il serait identique à celui retenu pour l'émission initiale ;
- **droit préférentiel de souscription** : il serait ou non maintenu en fonction de l'émission sur laquelle porte la surallocation ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**
- **durée de l'autorisation : 26 mois.**

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quinzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

**Délégation aux fins de décider d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise (18<sup>e</sup> résolution)**

Une telle opération n'affecte pas les droits des actionnaires puisque dans ces conditions, l'augmentation de capital de la Société ne s'effectue pas avec un apport de fonds mais simplement par un virement direct au compte « capital ». Cette opération se traduit par l'émission d'actions nouvelles attribuées à tous les actionnaires au jour de la décision d'incorporation au capital ou par l'augmentation de la valeur de l'action nominale des actions existantes.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **plafond** : 100 millions d'euros. Ce plafond serait indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières qui seraient autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016 ;

■ **moyens utilisés :**

- attribution d'actions,
- augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou
- combinaison de ces deux modalités ;

■ **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**

■ **durée de l'autorisation : 26 mois.**

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la seizième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

**Délégation aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (19<sup>e</sup> résolution)**

Les autorisations qui seraient consenties au Conseil d'administration en vertu des précédentes résolutions emportent l'obligation légale corrélative de vous présenter un projet de résolution permettant une éventuelle augmentation de capital réservée aux salariés.

Il vous est par conséquent proposé de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 3344-1 du Code du travail, dès lors que ces salariés ou anciens salariés seraient adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions analogues).

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription** au profit des adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise ;
- **plafonds applicables :**
  - 25 millions d'euros,
  - l'autorisation s'imputerait sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé aux quinzième et seizième résolutions et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la vingt-et-unième résolution ;
- **prix :** Le prix de souscription des actions nouvelles serait égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée d'une décote qui ne pourrait être supérieure à la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration, avec faculté pour votre Conseil d'administration de réduire cette décote.

Dans le cadre de cette délégation, le Conseil d'administration pourrait attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en substitution de la décote éventuelle et/ou de l'abondement, dans les limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;

- **durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait, à compter de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-septième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

**Délégation consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des titulaires des titres de capital ou valeurs mobilières objet des apports en nature (20<sup>e</sup> résolution)**

Par la vingtième résolution, il vous est proposé de déléguer au Conseil d'administration tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières complexes en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Cette délégation permettrait la réalisation d'opérations de croissance externe en France ou à l'étranger ou le rachat de participations minoritaires au sein du Groupe sans impact sur la trésorerie de la Société.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription** en faveur des titulaires des titres ou valeurs mobilières, objets des apports en nature ;
- **plafonds applicables :**
  - 5 % du capital social au moment de l'émission en ce qui concerne le montant nominal des augmentations de capital immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées. Ce montant s'imputerait également sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par les quinzième et seizième résolutions et sur le plafond global de 200 millions d'euros prévu à la vingt-et-unième résolution,
  - 1 milliard d'euros en ce qui concerne les titres de créance. Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputerait également sur le plafond de 1 milliard d'euros fixé par les quinzième et seizième résolutions et sur le plafond global de 2 milliards d'euros relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingt-et-unième résolution ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**
- **durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-huitième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Pour information, le récapitulatif complet des délégations et autorisations encore en vigueur accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration, ainsi que de leur utilisation sur l'exercice figure dans le chapitre 9.2.1.1 du document de référence de la Société.

**Pouvoirs pour formalités (22<sup>e</sup> résolution)**

Cette résolution est usuelle et permettrait à votre Conseil d'administration d'effectuer toutes les formalités de publicité et de dépôt requises par la loi après la tenue de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2016.

Fait le 17 mars 2016, Le Conseil d'administration

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

## Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016

### RÉSOLUTIONS À TITRE ORDINAIRE

#### Première résolution (Approbation des comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2015)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'activité et la situation de la Société pendant l'exercice clos le 31 décembre 2015, du rapport du Président du Conseil d'administration joint au rapport de gestion, du rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice 2015 et du rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration, approuve les comptes sociaux de la Société arrêtés au 31 décembre 2015, tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice de 198,3 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts (« CGI »), l'Assemblée Générale approuve le montant global des dépenses et charges visées par les dispositions du 4 de l'article 39 du CGI et qui s'élève à 33 645 euros au titre de l'exercice écoulé, ainsi que l'impôt supporté à raison de ces mêmes dépenses et charges et qui s'élève à 11 584 euros.

#### Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2015)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'activité et la situation du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de la Société arrêtés au 31 décembre 2015 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 550,6 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### Troisième résolution (Affectation du résultat et fixation du montant du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels :

1. constate que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2015 s'élève à 198 282 021,10 euros ;
2. décide d'affecter, sur le bénéfice de l'exercice, un montant de 229 194,80 euros à la réserve légale ;
3. constate en conséquence, en l'absence de report à nouveau, que le bénéfice distribuable est de 198 052 826,30 euros ;

4. décide également de prélever sur le bénéfice distribuable un montant de 3 471 334,59 euros pour l'affecter au poste de réserves indisponibles pour actions propres ;
5. constate en conséquence que le solde du bénéfice distribuable est de 194 581 491,71 euros ;
6. décide de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,15 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions constituant le capital social au 31 décembre 2015 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, de 306 790 108,05 euros, étant précisé que la quote-part du montant ainsi distribué excédant le montant du bénéfice distribuable tel que réduit pour doter le poste de réserves indisponibles pour actions propres soit 112 208 616,34 euros (sur la même base), sera prélevé sur le poste « prime d'émission ».

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende, d'ici à la date de mise en paiement du dividende, par rapport aux 266 930 602 actions composant le capital social au 31 décembre 2015, le montant global du dividende et le montant prélevé sur le poste « prime d'émission » seront ajustés en conséquence.

La date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 31 mai 2016 et le dividende mentionné au point 6 ci-dessus sera mis en paiement le 2 juin 2016.

Les actions qui seront détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende, ou qui auront été annulées avant cette date, ne donneront pas droit au dividende.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende et, le cas échéant, du nombre d'actions annulées avant cette date, le montant global du dividende et, en conséquence, le montant qui sera prélevé sur le poste « prime d'émission ».

Concernant le traitement fiscal du dividende de 1,15 euro par action proposé aux actionnaires de la Société, il est précisé, sous réserve des possibles ajustements liés aux éventuelles variations mentionnées au paragraphe ci-dessus, que la distribution aura la nature fiscale :

- à hauteur de 0,72 euro, d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et éligible, pour les actionnaires personnes physiques résidentes de France, à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du CGI ;
- à hauteur de 0,43 euro prélevé sur la « prime d'émission », d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 du CGI non imposable pour les actionnaires personnes physiques résidentes de France mais qui devra venir en réduction du prix de revient fiscal de l'action.

L'Assemblée Générale prend note qu'au titre des exercices 2012, 2013 et 2014 les dividendes et les revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du CGI ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Revenus distribués par action	
			Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2012	265 130 755 actions de 4 €	1,00 €	1,00 €	0 €
2013	265 956 606 actions de 4 €	1,05 €	1,05 €	0 €
2014	266 480 956 actions de 4 €	1,10 €*	0,93 €	0 €

\* Une fraction de 0,17 euro du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2014 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.

#### **Quatrième résolution (Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015)**

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code Afep-Medef de Gouvernement d'Entreprise des sociétés cotées, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015, à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, tels que figurant dans le document de référence 2015, Annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 17 mars 2016 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2016 », paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires », présenté par le Conseil d'administration au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

#### **Cinquième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Christel Bories)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat d'administrateur de Madame Christel Bories viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2020 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

#### **Sixième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Angeles Garcia-Poveda)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat d'administrateur de Madame Angeles Garcia-Poveda viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui

prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2020 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

#### **Septième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat d'administrateur de Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2020 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

#### **Huitième résolution (Nomination d'un administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Conseil d'administration, de nommer Madame Isabelle Boccon-Gibod, en qualité d'administrateur de la Société, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2020 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

#### **Neuvième résolution (Renouvellement du mandat de la société PricewaterhouseCoopers Audit comme commissaire aux comptes titulaire)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, prend acte de ce que le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit vient à expiration ce jour.

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit, domiciliée 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine, pour une durée de six années à compter de ce jour, soit jusqu'à l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

### Dixième résolution (Nomination de Monsieur Jean-Christophe Georghiou comme commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et après avoir pris acte du fait que le mandat de commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Yves Nicolas vient à expiration ce jour, nomme en qualité de commissaire aux comptes suppléant Monsieur Jean-Christophe Georghiou, 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex, pour une durée de six années à compter de ce jour, soit jusqu'à l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### Onzième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

1. autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et aux dispositions du règlement de la Commission européenne n°2273/2003, à acheter ou faire acheter un nombre maximal d'actions de la Société, représentant jusqu'à 10 % du capital social existant au jour de la présente Assemblée Générale, étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour assurer la liquidité de l'action Legrand dans les conditions définies ci-dessous, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de la présente autorisation ;
2. décide que les actions pourront être achetées, cédées, échangées ou transférées en vue :
  - d'assurer la liquidité ou d'animer le marché des actions par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
  - de mettre en œuvre (i) tout plan d'attribution d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou tout autre plan similaire, (ii) toute opération d'actionnariat salarié réservée aux adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise ou Groupe conformément aux dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote selon les dispositions légales et réglementaires applicables, (iii) toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, aux époques où

le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera, (iv) toute allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société ou du Groupe, selon les dispositions légales et réglementaires applicables,

- de la conservation et de la remise ultérieure d'actions à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; étant précisé que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital social,
- de la remise d'actions à l'occasion d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou toute autre manière, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société,
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés sous réserve de l'adoption de la douzième résolution ci-après, ou
- de toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange des actions pourront être réalisés, directement ou indirectement, notamment par tout tiers agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par le dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce, à tous moments dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires, en dehors des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, sur tous marchés, hors marché, y compris auprès d'internalisateurs systématiques ou par voie de négociations de gré à gré, transferts de blocs, offre publique, par l'utilisation de tout instrument financier, produit dérivé, notamment par la mise en place de mécanismes optionnels, tels que des achats et ventes d'options d'achat ou de vente ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Le prix maximum d'achat par action de la Société est fixé à 75 euros (hors frais d'acquisition) ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, et/ou de division ou de regroupement des actions, ce prix sera ajusté en conséquence.

Le montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme de rachat d'actions est fixé à 1 milliard d'euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).

La mise en œuvre de la présente résolution ne pourra avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société à quelque moment que ce soit à plus de 10 % du nombre total des actions formant le capital social à la date considérée.

Les actions rachetées et conservées par la Société seront privées de droit de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, et notamment pour en fixer les modalités, passer tout ordre sur tous marchés ou hors marché, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs dans les conditions légales et réglementaires applicables, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers ou de tout autre organisme, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est valable dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## ■ RÉOLUTIONS À TITRE EXTRAORDINAIRE

### **Douzième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tout ou partie des actions de la Société acquises au titre des programmes d'achat d'actions autorisés et mis en œuvre par la Société et à réduire le capital social du montant nominal global des actions ainsi annulées, dans la limite de 10 % du capital social à la date de la présente Assemblée Générale, et ce par périodes de vingt-quatre mois.

La différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sera imputée sur tous postes de réserves ou de primes.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet d'arrêter les modalités des annulations d'actions, procéder aux dites annulations et réductions de capital correspondantes, constater leur réalisation, imputer la différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de réserves et primes, procéder aux modifications consécutives

des statuts, ainsi qu'effectuer toutes les déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers, remplir toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

### **Treizième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration aux fins de décider d'une ou plusieurs attributions gratuites d'actions au bénéfice des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées ou de certains d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, et notamment à l'article L. 225-197-6 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;
2. décide que les bénéficiaires des attributions devront être des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux ou de certaines catégories d'entre eux, de la Société ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
3. décide que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, les conditions d'attribution et le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
4. décide que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra excéder 1,5 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution, étant précisé que le nombre total d'actions ainsi défini ne tient pas compte des ajustements qui pourraient être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions ;
5. prend acte que si des attributions sont consenties aux mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1 II, alinéa 1 et 2 du Code de commerce, elles ne pourront l'être que dans les conditions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce ;
6. Décide que le nombre d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux de la Société en vertu de la présente résolution ne pourra pas représenter plus de 10 % de l'ensemble des attributions effectuées par le Conseil d'administration en vertu de la présente résolution ;
7. décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive (i) au terme d'une période d'acquisition d'une

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

durée minimale de trois ans qui sera fixée par le Conseil d'administration et (ii) d'une période de conservation d'une durée minimale d'un an à compter de la fin de la période d'acquisition, laquelle pourra toutefois être supprimée ou réduite par le Conseil d'administration ;

8. décide que, par exception à ce qui précède, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et troisième catégorie des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive avant le terme de la période d'acquisition et les actions immédiatement cessibles ;
9. décide que l'acquisition définitive par l'ensemble des bénéficiaires des actions attribuées en vertu de la présente résolution sera assujettie à une ou plusieurs conditions de performance qui seront définies par le Conseil d'administration sur une période minimale de trois ans ;
10. autorise le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société, telles que visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, de manière à préserver le droit des bénéficiaires ;
11. décide également que le Conseil d'administration déterminera, le cas échéant, les modalités de détention des actions pendant toute la période de conservation des actions, le cas échéant, et procédera aux prélèvements nécessaires sur les réserves, bénéfices ou primes dont la Société a la libre disposition afin de libérer les actions à émettre au profit des bénéficiaires ;
12. prend acte de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emporte, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des attributaires à leur droit préférentiel de souscription et à la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour déterminer les conditions et modalités d'attribution des actions, arrêter la liste des bénéficiaires ou des catégories de bénéficiaires, fixer le nombre d'actions pouvant être attribuées à chacun d'entre eux, déterminer les dates des attributions et la ou les conditions de performance, prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées.

L'Assemblée Générale décide également que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour constater la ou les augmentations de capital résultant desdites attributions, modifier les statuts de la Société

en conséquence, effectuer toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution ainsi que toutes les déclarations nécessaires auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation, donnée pour une durée de 38 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, pourra être utilisée en une ou plusieurs fois et prive d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

#### **Quatorzième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 et suivants (et notamment l'article L. 225-129-2) et L. 228-91 et suivants :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;
2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 200 millions d'euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie), cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, étant précisé que ce montant nominal total

s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt-et-unième résolution ;

3. décide en outre que le montant nominal total des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 2 milliards d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingt-et-unième résolution ;
4. décide que les actionnaires pourront exercer leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, dans les conditions et limites fixées par le Conseil d'administration. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;
5. prend acte que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
6. décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé qu'en cas d'attribution gratuite de bons autonomes, le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondant seront vendus ;
7. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

8. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions nouvelles de la Société ;

9. le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
10. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la douzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.

### Quinzième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider l'émission, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, par voie d'offres au public, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables ;
2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 100 millions d'euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie), cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. Il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par la seizième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-et-unième résolution ;
3. décide que le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies). Il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond d'un milliard d'euros fixé par la seizième résolution soumise à la présente Assemblée

Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-et-unième résolution ;

4. décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres au public, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier réalisées sur le fondement de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;
6. décide toutefois que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, d'une durée qu'il fixera conformément à la loi et aux dispositions réglementaires, sur tout ou partie de l'émission, en application des dispositions de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, cette priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables ;
7. prend acte que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
8. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
9. décide que :
  - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote maximale de 5 % après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
  - le prix d'émission des valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;

**10.** décide que le Conseil d'administration pourra, dans les plafonds visés aux paragraphes 2 et 3 ci-dessus, procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières, en rémunération de titres apportés à toute offre publique comportant une composante échange (à titre principal ou subsidiaire) initiée par la Société, en France ou à l'étranger, sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, dans les conditions et sous les réserves prévues à l'article L. 225-148 du Code de commerce, auquel cas l'émission n'est pas soumise aux règles de prix prévues au paragraphe 9 ci-dessus, et décide en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ou valeurs mobilières ;

**11.** décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, arrêter les prix et conditions des émissions (en ce compris la parité d'échange en cas d'offre publique comportant une composante échange initiée par la Société), fixer les montants à émettre (si applicable, au vu du nombre de titres présentés à une offre publique initiée par la Société), fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions nouvelles de la Société ;

**12.** le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;

**13.** décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la treizième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.

**Seizième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92 :

**1.** délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider l'émission, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;

**2.** décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder (a) le montant nominal de 100 millions d'euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie), cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, et, en tout état de cause, (b) le plafond prévu par la loi (soit, à titre indicatif, à ce jour, 20 % du capital social de la Société (au moment de

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

l'émission) par an) ; il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par la quinzième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-et-unième résolution ;

3. décide que le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies) ; il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond d'un milliard d'euros fixé par la quinzième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-et-unième résolution ;
4. décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres au public réalisées sur le fondement de la quinzième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières qui seraient émises dans le cadre de la présente délégation ;
6. prend acte que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
7. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
8. décide que :
  - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant la date de fixation de ce prix, diminuée d'une décote maximale de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
  - le prix d'émission des valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par

la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions nouvelles de la Société ;

10. le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
11. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quatorzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.

**Dix-septième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration d'augmenter le montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, dans les délais et limites prévus par la loi et la réglementation applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée Générale, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale), pour chacune des émissions de titres avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription décidées en application des quatorzième, quinzième et/ou seizième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, l'augmentation du nombre de titres à émettre, sous réserve du respect du plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est décidée ;
2. décide que le montant nominal de l'augmentation décidée en vertu de la présente résolution s'imputera sur le premier, et le cas échéant, en cas d'émission de titres de créances, sur le second plafond prévu à la vingt-et-unième résolution.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la réglementation applicable, la présente délégation.

Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la quinzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.

**Dix-huitième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait légalement et statutairement admise, sous la forme d'attribution d'actions ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités ;
2. décide que le montant nominal global des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 100 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre d'actions nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ; il est précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions d'actions et de valeurs mobilières complexes autorisées ou déléguées par la présente Assemblée Générale ;
3. décide, en cas d'attribution d'actions, que (i) les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; étant précisé que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation applicables, et (ii) que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'anciennes actions bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
4. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment :
  - de déterminer les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,
  - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

envisagées, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de réserves disponibles, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital susceptible(s) d'être réalisée(s) en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts.

5. Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la seizième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.

**Dix-neuvième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-138-I, L. 225-138-1, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de procéder à l'émission (i) d'actions de la Société (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et anciens salariés, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou toutes autres structures ou entités permises par les dispositions légales et réglementaires applicables, de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 3344-

1 du Code du travail, dès lors que ces salariés ou anciens salariés sont adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) ;

2. autorise le Conseil d'administration dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en substitution de la décote éventuelle visée au point 4 ci-dessous et/ou de l'abondement, dans les limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. décide que le montant nominal global des augmentations de capital immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 25 millions d'euros, étant précisé que cette limite ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. Il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur les plafonds de 100 millions d'euros fixés par la quinzième et par la seizième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-et-unième résolution ;
4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée d'une décote qui ne pourra être supérieure à la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration (à savoir à ce jour inférieur de plus de 20 % à ce prix d'admission ou à cette moyenne, ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix ans) étant précisé que le Conseil d'administration pourra réduire ou supprimer cette décote s'il le juge opportun, notamment afin de satisfaire les exigences des droits locaux applicables ;
5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente autorisation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit aux actions gratuites ou valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises par application de la présente résolution ;
6. décide également que, dans le cas où les bénéficiaires n'auraient pas souscrit dans le délai imparti la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure ;

7. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet notamment de :
- déterminer les adhérents ou les entités qui pourront bénéficier de l'offre de souscription et le nombre maximal d'actions pouvant être souscrites par chaque bénéficiaire,
  - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement, en fonction notamment des dispositions légales et réglementaires en vigueur,
  - consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres,
  - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription, les modalités et le délai de libération des actions souscrites et le prix d'émission des titres,
  - déterminer toutes les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital,
  - arrêter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre,
  - décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
  - constater la réalisation des augmentations de capital,
  - modifier en conséquence les statuts de la Société,
  - procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de réserves disponibles, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
  - et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur, notamment toutes démarches en vue de la cotation des actions créées.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-septième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.

**Vingtième résolution (Délégation consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des titulaires des titres de capital ou valeurs mobilières objet des apports en nature)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'émission (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dans la limite de 5 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Le montant nominal des augmentations de capital immédiates ou à terme résultant des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) les plafonds de 100 millions d'euros fixés par la quinzième et par la seizième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-et-unième résolution.

Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies) ; il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) les plafonds d'un milliard d'euros fixés par la quinzième et par la seizième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale et (ii) sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingt-et-unième résolution ;

Le Conseil d'administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

L'Assemblée Générale décide de supprimer, en faveur des titulaires des titres ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières ainsi émises et prend acte en tant que de besoin que la présente délégation emporte renonciation par les porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment pour approuver l'évaluation des apports et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, déterminer le nombre, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts, procéder à la cotation des actions et valeurs mobilières complexes à émettre, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de primes d'apport, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées.

Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-huitième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014.

### **Vingt-et-unième résolution (Plafond général des délégations de compétence)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu des délégations au Conseil d'administration résultant des quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième, dix-neuvième et vingtième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale :

- le montant nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières ne pourra excéder 200 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ;
- le montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) émis ne pourra excéder 2 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte).

### **Vingt-deuxième résolution (Pouvoirs pour formalités)**

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée Générale, à l'effet d'effectuer tous dépôts, formalités et publications légaux.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

A

01

02

03

04

05

06

07

08

09

T

A

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

