

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

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014

<b>01</b>	<b>IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>3</b>	<b>07</b>	<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>137</b>
	1.1 - Responsable du document de référence	4		7.1 - Administration et Direction de la Société	138
	1.2 - Responsables du contrôle des comptes	5		7.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux	166
	1.3 - Politique de l'information	6	<b>08</b>	<b>ACTIONNARIAT</b>	<b>181</b>
<b>02</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>7</b>		8.1 - Répartition du capital social	182
<b>03</b>	<b>PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>11</b>		8.2 - Options de souscription ou d'achat d'actions	185
	3.1 - Legrand et son métier	12		8.3 - Actions de performance	187
	3.2 - Une stratégie de croissance rentable basée sur le développement de leaderships	17		8.4 - Conventions et engagements réglementés	188
	3.3 - Une organisation au service de la stratégie et des clients	23	<b>09</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE</b>	<b>191</b>
	3.4 - Autres informations	27		9.1 - États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 31 décembre 2013	192
<b>04</b>	<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>31</b>		9.2 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2014	245
	4.1 - Risques industriels et environnementaux	33		9.3 - Honoraires des Commissaires aux comptes	246
	4.2 - Risques liés à l'activité de Legrand	35		9.4 - Politique de distribution de dividendes	247
	4.3 - Risques de contrôle interne, de conformité et juridiques	39		9.5 - Procédures judiciaires et d'arbitrage	248
	4.4 - Risques financiers	41		9.6 - Changement significatif de la situation financière et commerciale	248
	4.5 - Assurances et couverture des risques	43		9.7 - Contrats importants	248
	4.6 - Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne	44		9.8 - Investissements	249
	4.7 - Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce	50	<b>10</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>251</b>
<b>05</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)</b>	<b>51</b>		10.1 - Informations concernant la Société	252
	5.1 - Stratégie RSE du Groupe	52		10.2 - Capital social	255
	5.2 - Proposer des solutions durables à l'utilisateur	58		10.3 - Acte constitutif et statuts	259
	5.3 - Agir de façon éthique vis-à-vis de la société	69		<b>TABLES DE CONCORDANCES</b>	<b>263</b>
	5.4 - S'engager pour nos collaborateurs	79		Table de concordance – rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)	264
	5.5 - Limiter notre impact sur l'environnement	91		Table de concordance – règlement (ce) 809/2004 de la commission européenne du 29 avril 2004	264
	5.6 - Synthèse des indicateurs et informations complémentaires	100	<b>A</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>269</b>
	5.7 - Rapport des Commissaires aux comptes	114		Annexe 1	270
<b>06</b>	<b>RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>119</b>		Annexe 2	286
	6.1 - Note préliminaire	120		Annexe 3	296
	6.2 - Événements marquants de l'exercice	120		Annexe 4	298
	6.3 - Résultat opérationnel	121		Annexe 5	309
	6.4 - Comparaison des résultats annuels 2014 et 2013	125			
	6.5 - Flux de trésorerie et endettement	130			
	6.6 - Investissements industriels	131			
	6.7 - Engagements hors bilan	131			
	6.8 - Récapitulatif des engagements	132			
	6.9 - Variation des taux de change	132			
	6.10 - Informations quantitatives et qualitatives concernant les risques financiers	133			
	6.11 - Résumé des principes comptables significatifs	133			
	6.12 - Nouvelles publications relatives aux normes IFRS	134			
	6.13 - Information sur les tendances et perspectives d'avenir	134			
	6.14 - Résultats financiers consolidés au cours des cinq derniers exercices	135			

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

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT UN RAPPORT  
FINANCIER ANNUEL

# 2014



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 avril 2015, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il 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 (défini au point 1.1.1 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 2014 et 31 décembre 2013 ont été préparés conformément aux normes d'information financière internationales (*International Financial Reporting Standards*, « IFRS ») telles qu'adoptées dans l'Union européenne. Le Groupe n'appliquant pas les dispositions proposées par l'Union européenne dans le cadre du *carve out* de la norme IAS 39, ces états financiers sont également préparés en conformité avec les normes IFRS telles qu'é émises par l'IASB. Dans l'ensemble du présent document de référence, le terme « **normes IFRS** » renvoie donc indifféremment aux normes internationales telles qu'adoptées dans l'Union européenne ou telles qu'é émises par l'IASB. 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 induue 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 4 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

10

T

A

# IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

# 01

<b>1.1 - RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>4</b>
1.1.1 - Nom et fonction du responsable du document de référence	4
1.1.2 - Attestation du responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel	4
1.1.3 - Incorporation par référence	4
<b>1.2 - RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>5</b>
1.2.1 - Commissaires aux comptes titulaires	5
1.2.2 - Commissaires aux comptes suppléants	5
<b>1.3 - POLITIQUE DE L'INFORMATION</b>	<b>6</b>
1.3.1 - Responsable de l'information	6
1.3.2 - Documents accessibles au public	6
1.3.3 - Calendrier indicatif de la communication financière	6

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 1.1 - RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

### 1.1.1 - 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, ci-après la « Société ».

### 1.1.2 - 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 6 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 données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.*

*Les informations financières 2014 présentées dans ce document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en page 245 du présent document de référence.*

*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.*

*Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 incorporés par référence dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 225 et suivante du document de référence 2012 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 13-0240. »*

Gilles Schnepf

Président Directeur Général

### 1.1.3 - 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 2012 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 171 à 224 et 225-226 dans le document de référence 2012 déposé auprès de l'AMF le 28 mars 2013 sous le numéro D. 13-0240, ainsi que 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.

## 1.2 - RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 1.2.1 - 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.

#### **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.

### 1.2.2 - 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.

#### **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.

## 1.3 - POLITIQUE DE L'INFORMATION

### 1.3.1 - 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

### 1.3.2 - Documents accessibles au public

---

Les documents juridiques relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation applicable ainsi que les informations financières historiques du Groupe peuvent être consultés au siège social de la Société.

### 1.3.3 - Calendrier indicatif de la communication financière

---

Les informations financières à communiquer au public par la Société pour l'année 2015 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 2015 devrait être le suivant :

- Résultats du premier trimestre 2015 : 7 mai 2015
- Assemblée Spéciale des porteurs d'actions à droit de vote double : 29 mai 2015
- Assemblée Générale des actionnaires : 29 mai 2015
- Détachement du dividende <sup>(1)</sup> : 2 juin 2015
- Paiement du dividende <sup>(1)</sup> : 4 juin 2015
- Résultats du premier semestre 2015 : 30 juillet 2015

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 29 mai 2015 de la résolution « Affectation du résultat et fixation du montant du dividende ».



# INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

# 02

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Les informations financières sélectionnées pour les exercices clos les 31 décembre 2014, 2013 et 2012 ont été établies sur la base des états financiers consolidés préparés conformément aux normes IFRS figurant au chapitre 9 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 informations contenues dans le chapitre 6 du présent document de référence, les états financiers consolidés du Groupe, les Notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 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 %)	2014	2013	2012
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 499,1</b>	<b>4 460,4</b>	<b>4 466,7</b>
Croissance totale	+ 0,9 %	(0,1 %)	+ 5,1 %
Croissance à périmètre et taux de change constants <sup>(1)</sup>	+ 0,5 %	+ 0,5 %	(1,4 %)
<b>EBITDA <sup>(2)</sup></b>	<b>1 013,0</b>	<b>1 017,8</b>	<b>1 014,3</b>
<b>EBITDA Récurrent <sup>(3)</sup></b>	<b>1 034,7</b>	<b>1 047,1</b>	<b>1 039,8</b>
<b>Résultat opérationnel ajusté <sup>(4)</sup></b>	<b>880,4</b>	<b>882,3</b>	<b>874,4</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	19,6 %	19,8 %	19,6 %
<b>Résultat opérationnel ajusté Récurrent <sup>(3)</sup></b>	<b>902,1</b>	<b>911,6</b>	<b>899,9</b>
<b>Résultat net <sup>(5)</sup></b>	<b>533,3</b>	<b>533,3</b>	<b>507,0</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	11,9 %	12,0 %	11,4 %
<b>Cash flow libre <sup>(6)</sup></b>	<b>607,4</b>	<b>563,2</b>	<b>627,0</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	13,5 %	12,6 %	14,0 %
<b>Cash flow libre normalisé <sup>(7)</sup></b>	<b>607,5</b>	<b>588,8</b>	<b>619,6</b>
en pourcentage du chiffre d'affaires	13,5 %	13,2 %	13,9 %
<b>Dettes financières nettes au 31 décembre <sup>(8)</sup></b>	<b>855,6</b>	<b>967,7</b>	<b>1 082,5</b>

(1) Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.3.2.8 du présent document de référence pour la définition de cette notion.

(2) L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel majoré des amortissements et des dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles et des pertes de valeur des goodwill.

(3) 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).

(4) 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.

(5) Le résultat net correspond au résultat net publié (avant intérêts minoritaires).

(6) Le cash flow libre se définit comme les flux de trésorerie des opérations courantes, majorés de la trésorerie nette provenant des cessions d'actifs, minorés des investissements et des frais de développement capitalisés.

(7) Le cash flow libre normalisé se définit comme les flux de trésorerie des opérations courantes basés sur un ratio constant de 10 % de besoin en fonds de roulement total rapporté au chiffre d'affaires à structure et taux de change constant, majorés de la trésorerie nette provenant des cessions d'actifs, minorés des investissements et des frais de développement capitalisés.

(8) La dette financière nette est définie comme la somme des emprunts courants et des emprunts non courants minorée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des valeurs mobilières de placement.

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)	2014	2013	2012
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>533,3</b>	<b>533,3</b>	<b>507,0</b>
Impôts sur les résultats	238,4	233,5	247,6
(Gains) Pertes de change	(1,5)	1,8	11,7
Produits financiers	(8,6)	(6,9)	(20,8)
Charges financières	85,9	87,7	102,5
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>847,5</b>	<b>849,4</b>	<b>848,0</b>
Amortissements et dépréciations des actifs corporels	94,5	101,5	105,2
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels et pertes de valeur des <i>goodwills</i>	71,0	66,9	61,1
<b>EBITDA</b>	<b>1 013,0</b>	<b>1 017,8</b>	<b>1 014,3</b>
Charges liées aux restructurations	21,7	29,3	25,5
<b>EBITDA récurrent</b>	<b>1 034,7</b>	<b>1 047,1</b>	<b>1 039,8</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 :

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>533,3</b>	<b>533,3</b>	<b>507,0</b>
Impôt sur les résultats	238,4	233,5	247,6
(Gains) Pertes de change	(1,5)	1,8	11,7
Produits financiers	(8,6)	(6,9)	(20,8)
Charges financières	85,9	87,7	102,5
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>847,5</b>	<b>849,4</b>	<b>848,0</b>
Amortissements et frais/produits liés aux acquisitions <sup>(1)</sup>	32,9	32,9	26,4
Dépréciation des <i>goodwills</i>	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>880,4</b>	<b>882,3</b>	<b>874,4</b>
Charges liées aux restructurations	21,7	29,3	25,5
<b>Résultat opérationnel ajusté récurrent</b>	<b>902,1</b>	<b>911,6</b>	<b>899,9</b>

(1) Amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiqués lors des acquisitions et des frais et produits liés à celles-ci.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation du *cash flow* libre et du *cash flow* libre normalisé avec les flux de trésorerie des opérations courantes :

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>726,4</b>	<b>691,9</b>	<b>739,2</b>
Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles et incorporelles	6,3	4,3	8,4
Investissements	(96,3)	(103,9)	(92,5)
Frais de développement capitalisés	(29,0)	(29,1)	(28,1)
<b>Cash flow libre</b>	<b>607,4</b>	<b>563,2</b>	<b>627,0</b>
Hausse (Baisse) du besoin en fonds de roulement	2,3	27,9	(13,7)
(Hausse) Baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	(2,2)	(2,3)	6,3
<b>Cash flow libre normalisé</b>	<b>607,5</b>	<b>588,8</b>	<b>619,6</b>

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la dette financière nette de Legrand :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Emprunts courants	71,4	86,9	80,1
Emprunts non courants	1 513,3	1 486,6	1 496,7
Trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placements	(729,1)	(605,8)	(494,3)
<b>Dette financière nette</b>	<b>855,6</b>	<b>967,7</b>	<b>1 082,5</b>

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des capitaux propres de Legrand :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Capital social	1 065,4	1 062,4	1 057,5
Réserves	2 761,9	2 575,8	2 335,9
Réserves de conversion	(281,8)	(400,8)	(208,3)
<b>Capitaux propres revenant au Groupe</b>	<b>3 545,5</b>	<b>3 237,4</b>	<b>3 185,1</b>

# 03

## PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>3.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER</b>	<b>12</b>
3.1.1 - Présentation générale	12
3.1.2 - Historique	16
<b>3.2 - UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE BASÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LEADERSHIPS</b>	<b>17</b>
3.2.1 - Legrand, un leader disposant d'un positionnement unique	17
3.2.2 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance	19
3.2.3 - Un modèle économique rentable, autofinancé et créateur de valeur	21
<b>3.3 - UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS</b>	<b>23</b>
3.3.1 - <i>Front Office</i>	23
3.3.2 - <i>Back Office</i>	25
<b>3.4 - AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>27</b>
3.4.1 - Fournisseurs et matières premières	27
3.4.2 - Propriétés immobilières, usines et équipements	28
3.4.3 - Information par zones géographiques	30
3.4.4 - Concurrents	30

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 3.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER

### 3.1.1 - Présentation générale

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. 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 ses clients, Legrand dispose d'implantations commerciales et industrielles dans plus de 80 pays.

Le Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée. Ainsi sur le plan géographique, près de 80 % de son chiffre d'affaires sont réalisés à l'international dont plus de 38 % dans les nouvelles économies et 19 % dans la zone États-Unis/Canada. Sur le plan de l'offre produits, 29 % de son chiffre d'affaires sont réalisés dans les nouveaux segments de marché dont les ventes, au cours des cinq dernières années, ont enregistré une croissance supérieure de plus de 3 points à celle des activités historiques du Groupe. Au-delà, le Groupe bénéficie de macro-tendances sociétales et technologiques très solides qui viendront soutenir son développement dans la durée.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.4.1 du présent document de référence pour plus de détails concernant la répartition du chiffre d'affaires de Legrand par zone géographique.

Le modèle de développement de Legrand s'appuie sur l'innovation et de nombreuses initiatives *marketing* et commerciales visant à nourrir sa croissance organique ainsi que sur des acquisitions ciblées et autofinancées de sociétés de petite et moyenne taille, leaders sur leur marché ou disposant d'une expertise technologique avérée, et très complémentaires des activités du Groupe. Sur ces bases et en cohérence avec les quatre valeurs du Groupe (écoute client, innovation, éthique du comportement, valorisation des ressources), Legrand entend poursuivre dans la durée son développement créateur de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes et continuer à proposer des offres contribuant à la préservation de l'environnement. À cet effet, le Groupe a lancé en 2014 sa troisième feuille de route en matière de développement durable pour la période 2014-2018 (voir chapitre 5 pour plus de détails).

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

#### 3.1.1.1 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 le « Big data », l'utilisation des technologies sans fil ou fibre optique ou l'émergence de l'Internet des Objets, 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.

##### 3.1.1.1.1 Développement international

###### Renforcement de la présence dans les nouvelles économies

Le poids des nouvelles économies (Amérique latine, Amérique centrale, Europe de l'Est, Turquie, Asie hors Corée du Sud, Océanie hors Australie, Afrique et Moyen-Orient) dans l'économie mondiale progresse du fait d'une croissance long terme plus soutenue que celle des pays matures. Au Brésil, en Inde, en Chine, en Russie, en Turquie et au Mexique notamment, le développement à long terme des infrastructures électriques et numériques du bâtiment crée une demande tant pour des produits économiques que pour des produits à forte valeur ajoutée. Enfin, compte tenu du fait que 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 significatif au fur et à mesure que les infrastructures de production et de distribution d'électricité se développeront.

Sur un horizon de 10 ans, la part des nouvelles économies dans le chiffre d'affaires du Groupe a plus que doublé pour atteindre plus de 38 % en 2014. Le Groupe commercialise ses produits dans plus de 120 nouvelles économies dont la moitié dispose d'implantations commerciales et/ou industrielles physiques. Ce développement se fait de façon très répartie, aucun pays ne représentant plus de 6 % du chiffre d'affaires du Groupe.

###### 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 8 acquisitions, le Groupe a presque multiplié par 2 son chiffre d'affaires dans cette zone qui s'établit

à plus d'1 milliard de dollars aujourd'hui, 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 deviendraient en 2015 le pays numéro 1 en termes de chiffre d'affaires au sein du Groupe, sur la base du chiffre d'affaires 2014 valorisé au taux de change moyen constaté à la date d'enregistrement du présent document de référence.

### 3.1.1.1.2 Nouveaux segments de marché

Soutenus par des avancées technologiques et l'émergence de nouveaux besoins, les infrastructures numériques, les systèmes résidentiels, l'efficacité énergétique et l'assistance à l'autonomie poursuivent leur expansion. Au cours des 10 dernières années, la proportion des nouveaux segments de marché dans le chiffre d'affaires du Groupe a plus que doublé pour représenter plus du quart 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 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 terme 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 (éclairage, chauffage, 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 le système résidentiel *My Home*, 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>(1)</sup>.

Du fait de la mise en place de nouvelles réglementations en France ou les *energy code* aux États-Unis, d'une demande croissante pour des produits respectueux de l'environnement et réduisant les émissions de gaz à effet de serre, de la hausse du coût de l'énergie 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 ainsi que de l'amélioration et du contrôle de la qualité de l'électricité (inversion de source, compensation de l'énergie réactive, transformation de courant à forte efficacité énergétique, protection contre la foudre, maintien d'une alimentation électrique continue).

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.2.1.1 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 3,3) 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

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

numéro 1 ou numéro 2 sur les principaux marchés européens, notamment en France, Grande-Bretagne, Espagne et Allemagne.

Voir paragraphe 5.2.1.1 du présent document de référence pour plus de détails concernant les activités d'assistance à l'autonomie.

### 3.1.1.1.3 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.

### 3.1.1.1.4 Perspectives de croissance

Au-delà des nouveaux segments de marché, de nouvelles activités à fort potentiel comme par exemple l'Internet des Objets et les prises et bornes de recharge pour véhicules électriques offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe.

#### Internet des Objets

Le développement des objets connectés augmente et complexifie les flux de données transitant dans les bâtiments. Cette tendance qui va s'accélérer d'une part nécessite un enrichissement des infrastructures numériques (voir paragraphe 3.1.1.1.2 du présent document de référence pour plus de détails), et d'autre part entraîne un enrichissement fonctionnel de certaines familles de produits qui sont désormais connectées et pilotables y compris à distance avec les outils mobiles. Legrand entend ainsi poursuivre le développement de son offre de produits connectés qui comprend d'ores et déjà de nombreuses références comme l'éco-compteur, le disjoncteur stop & go, les solutions de supervisions d'énergie pour les bâtiments tertiaires, l'éclairage de sécurité, les solutions de diffusion sonore NuVo, etc. apportant ainsi toujours plus de fonctionnalités, de sécurité et de confort.

#### Bornes de recharge pour véhicules électriques

Le marché de la borne de recharge pour véhicule électrique devrait continuer à se développer dans les années à venir, le déploiement de bornes dans le domaine public devant s'accompagner de l'installation de nombreux points de recharge

dans les bâtiments privés, qu'ils soient résidentiels ou tertiaires. Afin de répondre aux besoins de ce marché en devenir, Legrand dispose d'une offre de prises (*Green'up Access*, retenue par Renault pour ses offres de véhicule électrique Zoé) et bornes de recharge (*Green'up Premium*) pour véhicules électriques couvrant les besoins de charge sur les lieux de vie et de travail.

Voir paragraphe 5.2.1.4 du présent document de référence pour plus de détails concernant les activités de prises et bornes de recharge pour véhicules électriques.

### 3.1.1.2 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 :

- des différences dans les habitudes d'installation et les choix esthétiques selon les pays ;
- de la nécessité de mettre à disposition des clients une gamme étendue de produits et systèmes offrant de multiples fonctionnalités ; et
- 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.

Les produits de Legrand, plus de 215 000 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 (SBU) (voir partie 3.3.2 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).



### 3.1.1.2.1 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 détection de présence, régulation thermique, 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.

### 3.1.1.2.2 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.

### 3.1.1.2.3 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.

### 3.1.1.2.4 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.

### 3.1.1.2.5 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.

### 3.1.1.2.6 UPS

Les UPS 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.

### 3.1.1.2.7 Composants d'installation

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

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

## 3.1.2 - 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 3.3 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 développement durable 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.

## 3.2 - 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 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.

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

#### 3.2.1.1 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 plus de 80 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 supports technique et commercial et de formations. (Voir paragraphe 3.3.1.3 pour plus de détails)

#### 3.2.1.2 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 Malaisie, au Mexique et dans d'autres pays ;
- en blocs d'éclairage de sécurité en Australie, en France et au Pérou ;
- dans les infrastructures numériques comme aux États-Unis pour les applications audio et vidéo, 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 et en Russie.

Le total des ventes des produits de Legrand bénéficiant d'une position de leader ou numéro 2 sur leurs marchés respectifs a représenté 68 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014 (comme en 2013). 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.

#### 3.2.1.3 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,

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

produits et systèmes du Groupe pour leur sécurité, leur fiabilité et leur facilité d'installation et d'utilisation.

Legrand estime par ailleurs que son offre, qui comprend plus de 215 000 références réparties dans environ 81 familles de produits, est parmi les plus riches du marché.

Legrand commercialise ses produits :

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

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

- en France, *Legrand*, *Arnould*, *Cablofil*, *Planet Watthom*, *Bticino*, *Sarlam*, *Zucchini*, *URA* et *Alpes Technologies* ;
- en Italie, *Bticino*, *Legrand*, *Zucchini*, *Cablofil* ;
- 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, sous des marques adossées à la marque *Legrand* telles que *Pass & Seymour*, *Wiremold*, *WattStopper*, *Ortronics*, *Cablofil* et *OnQ* et sous des marques propres telles que *Vantage*, *Electrorack*, *C2G* et *Middle Atlantic Products* ;
- dans la zone Reste du Monde, sous des marques adossées à la marque *Legrand* telles que *Pial*, *TCL*, *Shidean*, et *Cemar* et sous des marques propres telles que *Legrand*, *Bticino*, *Cablofil*, *Lorenzetti*, *HPM*, *HDL*, *SMS*, *Adlec* et *Numeric*.

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.

### 3.2.1.4 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 50 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés sur le marché de la rénovation en 2014 et que les activités dans la construction neuve ont représenté environ 50 % de son chiffre d'affaires en 2014 ;
- 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 49 % de son chiffre d'affaires en 2014, le secteur résidentiel (44 % de son chiffre d'affaires en 2014) et le secteur industriel (7 % de son chiffre d'affaires en 2014), 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 plus de 80 pays et commercialise une large gamme de produits dans près de 180 pays. En particulier, Legrand a réalisé, en 2014, plus de 38 % de son chiffre d'affaires dans les nouvelles économies (voir paragraphe 3.1.1.1.1 du présent document de référence).

(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 %.

## 3.2.2 - 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 et des acquisitions ciblées de sociétés de premier plan dans leur domaine d'activité.

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

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

#### 3.2.2.1.1 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 ;
- intégration dans l'offre de 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 ;
- fonctionnalité des produits, y compris avec l'intégration de capacités de communication et de pilotage à distance ; 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'écocompteur 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 dont certains, comme le Legrand RGB light control, qui permet de contrôler l'intensité et la couleur de sources lumineuses par le réseau Wi-Fi avec le standard open source Alljoyn™.

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 5.2.1.4 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 SBUs (voir partie 3.3.2 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 2014, plus de 2 000 salariés répartis dans environ 18 pays exerçaient une activité de recherche et développement, dont 30 % dans les nouvelles économies.

Cette organisation mondiale permet au Groupe d'optimiser sa recherche et développement en concevant des produits partageant une même plate-forme, permettant, outre de rationaliser le nombre des composants et de réduire les coûts de production, de mutualiser les coûts de développement et de consacrer davantage de ressources aux activités en forte croissance comme les systèmes numériques. D'autre part, Legrand anticipe le déploiement à l'international de ses produits dès leur conception.

(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.



### Un large portefeuille de brevets

Legrand détient près de 3 900 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 plus 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.

#### 3.2.2.1.2 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 de son premier Project Store : Innoval Lyon. 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.

#### 3.2.2.2 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.

##### 3.2.2.2.1 Un marché fragmenté

Le marché accessible du Groupe, que Legrand estime à plus de 80 milliards d'euros contre moins de 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 l'ordre de 6 % en 2014, 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.

##### 3.2.2.2.2 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.

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 plus de 140 sociétés.

##### 3.2.2.2.3 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,

- 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.

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

#### ■ 3.2.3.1 UN MODÈLE BASÉ SUR UNE CROISSANCE RENTABLE

##### 3.2.3.1.1 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.

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.

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

S'appuyant sur une organisation *Back Office* efficace et réactive (voir paragraphe 3.3.2 du présent document de référence), Legrand recherche en permanence à améliorer sa compétitivité. Ainsi, en s'inspirant notamment des meilleures pratiques industrielles et de méthodes basées sur la créativité telles que le concept de plates-formes produits, Legrand optimise en continu sa base de coûts. Une partie de ces gains est en particulier réinvestie dans la recherche et développement et dans les initiatives de *Front Office* visant à nourrir la croissance organique participant ainsi au concept d'autofinancement du développement du modèle économique de Legrand.

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 (68 % 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 20 % entre 2010 et 2014.

#### ■ 3.2.3.2 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 significative.

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 %.

### 3.2.3.3 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

Deux 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.

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

Les pays sont dirigés par des managers qui sont des entrepreneurs. Le *management* et le dialogue de gestion entre les pays et le Groupe reposent sur une forte responsabilisation des managers locaux qui sont incités à créer de la valeur dans la durée. Le Groupe a également mis en place des plans d'intéressement à long terme à la performance du Groupe concernant plus de 1 700 bénéficiaires en 2014 dans le but d'encourager la création de valeur dans la durée et de fidéliser plus largement son encadrement (voir paragraphes 8.2 et 8.3 du présent document de référence). En ce qui concerne les principaux managers du Groupe, ce système est dépendant de conditions de performance futures auxquelles s'ajoute, pour les membres du Comité de Direction, une indexation sur le cours de Bourse. Pour ces derniers enfin, la maturité des plans d'intéressement à long terme est de 5 ans renforçant ainsi l'intérêt des dirigeants 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 2014.

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

Sur la période 2006-2014, 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 d'environ 9 % par an sur cette même période.

(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.



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

Legrand dispose de sites et filiales de fabrication et de commercialisation dans plus de 80 pays. Legrand est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes : les activités commerciales et de *marketing* (le *Front Office*), d'une part, et les activités liées 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*, organisé sur une base centralisée, comprend une Direction des Opérations, responsable de la recherche et développement, de la production, des achats et de la *supply chain*, une Direction Innovation et Systèmes et des Directions fonctionnelles (finance, ressources humaines). Cette organisation a pour objectifs, à l'échelle du Groupe, d'optimiser l'organisation industrielle, d'accélérer le développement de produits nouveaux, de maintenir les capitaux employés sous contrôle et d'adapter les ressources *Back Office* du Groupe à l'activité.

### 3.3.1 - 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.

#### 3.3.1.1 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.

#### 3.3.1.2 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 2014. 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.
- Les 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.

### ■ 3.3.1.3 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 2014 (voir paragraphe 5.6.2.2 du présent document de référence). Les efforts *marketing* sont dirigés vers chaque échelon de la chaîne de distribution (les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux) selon la stratégie dite « *push and pull* » dont l'objectif est décrit ci-dessous. Ils visent notamment à fournir aux acteurs du marché, en accompagnement des ventes, des informations, des formations et divers autres services pour l'ensemble des gammes de produits et systèmes du Groupe. Legrand considère que faciliter l'accès et l'utilisation de ses produits aux distributeurs, aux installateurs électriques et aux utilisateurs finaux permet de créer une fidélité importante à l'égard de ses produits et marques et de générer une demande pour ses produits et systèmes à chaque échelon de la chaîne de distribution.

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

Dans le cadre de la stratégie *push*, Legrand maintient des relations étroites avec les distributeurs de matériel électrique en se concentrant sur la disponibilité des produits et les livraisons dans les délais ainsi qu'en simplifiant et en accélérant les commandes, le stockage et l'expédition des produits. La stratégie *push* repose également sur la fourniture d'un catalogue couvrant l'ensemble des besoins des installateurs et incluant des produits nouveaux et innovants. En outre, Legrand facilite l'accès et l'utilisation de son catalogue par une mise à disposition d'une version électronique, la standardisation de la taille et de l'apparence des emballages ainsi que par l'introduction de prestations innovantes telles que des livraisons pré-triées.

La stratégie *push* de Legrand comprend notamment :

- **des stocks prioritaires.** En France, de nombreux distributeurs ont accepté de constituer des stocks permanents pour certains produits prioritaires de Legrand. En retour, Legrand assure autant le stockage de produits finis non-prioritaires qu'une organisation de la production agile et réactive qui lui 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 américaines 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. Toutes ces plates-formes et les magasins des 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 2014 les ventes à Sonepar et Rexel ont représenté approximativement 23 % 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 2014. Parmi les autres principaux clients de Legrand comptent notamment CED, Partelec, Comet, FinDea, 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

électriciens, 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. 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 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 2014, les centres Innoval ont accueilli plus de 5 000 clients en visite et près de 6 500 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 où des centres de formation ont été ouverts.

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 Je Chiffre et Je Vends et Chantier Chrono permettent de chiffrer et gérer les listes de matériel électrique pour les chantiers de type résidentiel et petit tertiaire.

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 depuis 2011 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. En 2014 les vidéos Legrand sur YouTube ont totalisé plus de 12 millions de vues, plus de 86 millions de pages des sites internet de Legrand et de ses filiales ont été 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.

### 3.3.2 - Back Office

Le *Back Office*, 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 *Back Office* du Groupe à l'activité.

Depuis le premier semestre 2014, Legrand a progressivement 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 SBUs – Strategic Business Units – en charge de la recherche et développement et de la production ;

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## PRÉSENTATION DU GROUPE

Une organisation au service de la stratégie et des clients

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

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

### STRATEGIC BUSINESS UNITS

En raison de la relation étroite entre la production et la technologie utilisée, les activités de production et de développement de produits de Legrand sont organisées en sept Strategic Business Units (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 développement de plates-formes produits. Ces 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 plateformes, initialement déployé pour les interfaces utilisateur, est en cours de déploiement dans d'autres familles de produits comme les UPS ou les armoires Voix-Données-Images ;
- 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 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 14 % en moyenne entre 2003 et 2014 et de garantir un service de grande qualité à ses distributeurs, aussi bien en termes de disponibilité, que de flexibilité, rapidité et adaptabilité.

## 3.4 - AUTRES INFORMATIONS

### 3.4.1 - 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 2014, 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 2013 et 2014 :

(% du chiffre d'affaires consolidé)	2014	2013
Matières premières	9,6 %	9,7 %
Composants	23,1 %	22,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>32,7 %</b>	<b>32,2 %</b>

### 3.4.2 - 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, Eskisehir, 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	230	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Varèse, Erba, Naples, Bergame, Tradate, Ospedaletto, Alessandria, Reggio nell'Emilia
<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	Szentés
<b>Slovaquie</b>			
Legrand Slovakia	10	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Kosice



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	200	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	West Hartford, Mascoutah, Rancho Cucamonga, Concord, Fort Mill, Fairfield, Anaheim, Hickory, Dayton
<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	115	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Dongguan, Beijing, Huizhou, Shenzhen, Wuxi
<b>Russie</b>			
Kontaktor, Firelec	110	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	110	Production/Distribution/Services administratifs/Stockage	Jalgaon, Nashik, Sinnar, Mumbai, Noida, Murthal, Haridwar, Chennai, Pondichéry, Jhajar
<b>Malaisie</b>			
Megapower	15	Production/Services administratifs/Stockage	Seri Kembangan
<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	60	Production/Services administratifs/Stockage	Gebze, Eskisehir, Istanbul
<b>Arabie saoudite</b>			
Seico	19	Production/Services administratifs/Stockage	Jeddah, Dammam

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

### 3.4.3 - 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 6.3.2.9 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 5.6.2.2 du présent document de référence pour la répartition des effectifs moyens du Groupe par zone géographique et par catégorie (*Front Office* et *Back Office*).

### 3.4.4 - 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, tels que ABB, Eaton, General Electric, Honeywell, Panasonic, Schneider Electric, Siemens ;
- des sociétés spécialisées intervenant sur une ou deux familles de produits tels que CommScope et TE Connectivity (câblage

structuré Voix-Données-Images), Aiphone et Urmet (portiers), Crestron et Nortek (systèmes résidentiels), Lutron (contrôle d'éclairage), Obo Bettermann (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 et Niedax en Allemagne, Simon en Espagne, Leviton et Hubbell aux États-Unis et au Canada, Chint en Chine.



## FACTEURS DE RISQUE

# 04

<b>4.1 - RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX</b>	<b>33</b>
<b>4.2 - RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DE LEGRAND</b>	<b>35</b>
<b>4.3 - RISQUES DE CONTRÔLE INTERNE, DE CONFORMITÉ ET JURIDIQUES</b>	<b>39</b>
<b>4.4 - RISQUES FINANCIERS</b>	<b>41</b>
<b>4.5 - ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES</b>	<b>43</b>
<b>4.6 - RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>44</b>
<b>4.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE</b>	<b>50</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

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 4.6.2 du présent document de référence).

L'évaluation des risques cartographiés réalisée au minimum deux fois par an n'a pas révélé d'évolution significative des risques résiduels par rapport à l'exercice précédent.

Le tableau ci-joint présente de manière synthétique les principaux risques du Groupe et les dispositifs de maîtrise associés mis en place par Legrand. Ces dispositifs consistent en une atténuation naturelle ou structurelle du risque liée à l'activité du Groupe ou à son organisation, soit à des dispositifs spécifiques mis en place pour réduire les risques.

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place
<b>Risques industriels et commerciaux</b>	
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 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>
Continuité d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forte dispersion géographique 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 conjoints avec les sociétés d'assurance.</li> <li>■ Programme mondial d'assurance des risques dommage et perte d'exploitation.</li> </ul>
Produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique qualité.</li> <li>■ Service client structuré et outil dédié à la centralisation des réclamations clients.</li> <li>■ Enquêtes de satisfaction.</li> <li>■ Programme d'assurance « responsabilité civile ».</li> </ul>
<b>Risques liés à l'activité</b>	
Activité du secteur du bâtiment	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Présence mondiale.</li> <li>■ Impact des nouvelles tendances de fond.</li> <li>■ Suivi de l'activité et de la rentabilité par zone géographique.</li> </ul>
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investissement en recherche et développement et <i>marketing</i>.</li> <li>■ Maîtrise des coûts.</li> </ul>
Croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Équipe dédiée aux acquisitions.</li> <li>■ Processus rigoureux de due-diligence faisant appel à des cabinets de renommée internationale.</li> <li>■ Dispositif d'arrimage éprouvé, intégrant des compétences multidisciplinaires.</li> </ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Démarche systématique de qualification des fournisseurs.</li> <li>■ Politique d'achats 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> <li>■ Labellisation « Relations Fournisseur Responsable ».</li> </ul>
Crédit clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reporting spécifique sur les encours clients.</li> <li>■ Programme d'assurance risque crédit.</li> </ul>
Défaillance des systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existence de plan de continuité et de reprise de l'activité.</li> <li>■ Déploiements de chartes sur la sécurité informatique.</li> <li>■ Audits de sécurité des systèmes d'information.</li> <li>■ Investissement et maintenance des infrastructures et des applications.</li> </ul>
Ressources Humaines	<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 via un reporting dédié.</li> </ul>

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place
<b>Risques de contrôle interne, de conformité et juridiques</b>	
Contrôle interne et non-conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Référentiel de contrôle interne et dispositif d'auto-évaluation.</li> <li>■ Audit interne Groupe.</li> <li>■ Programme de conformité Groupe.</li> <li>■ Reporting systématique des fraudes.</li> </ul>
Risques liés aux réglementations	<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>
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>
Litiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procédure de revue des litiges significatifs.</li> </ul>
<b>Risques financiers</b>	
Risques de contrepartie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suivi régulier du rating 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, change, matières premières)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dette à taux majoritairement fixe.</li> <li>■ Couverture « naturelle » des risques de change.</li> <li>■ Analyse de sensibilité au coût des matières premières</li> </ul>

01

02

03

04

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 4.1 - RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

### 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 5.5.1 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. Par ailleurs, Legrand déploie sa politique d'identification des risques environnementaux en support de la démarche de certification ISO 14001 de ses sites avec l'identification des Aspects Environnementaux Significatifs (AES) correspondants. En complément et lorsque cela se justifie, des audits environnementaux sont réalisés sur les sites historiques du Groupe mais également lors du processus d'acquisition de nouvelles activités. À ce titre, environ 216 audits ont été menés en 2014 (146 audits internes et 70 audits réalisés

par des tiers) dont une grande majorité s'inscrit directement dans le cadre du processus de certification ISO 14001 des sites du Groupe.

Les éventuels cas de pollution suspectée ou avérée sont remontés au Groupe par l'utilisation d'un reporting environnemental spécifique (voir chapitre 5.5 du présent document de référence). 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 13,8 millions d'euros au 31 décembre 2014, aucune de ces provisions n'étant individuellement significative.

## Opérations industrielles et continuité d'exploitation

D'éventuels événements de natures ou d'origines diverses (incendie, catastrophe naturelle, risque sanitaire, 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 les sites les plus stratégiques, afin de prévoir une permanence ou un redémarrage dans les meilleurs délais 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 les installations de prévention contre les incendies et engage les actions jugées nécessaires. En 2014, 38 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 4.5 du présent document de référence).

## Risques liés aux produits vendus

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 (cf. 5.2.1.2 « Politique Qualité » du présent document de référence).

Par ailleurs, la mise en place d'un service client structuré a permis d'accélérer les délais d'identification des défaillances produits et l'engagement 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.

À titre préventif et dès lors que les produits pourraient représenter un risque significatif, Legrand procède aussi à son initiative à des campagnes de rappel de produits. En 2014, deux opérations de retrait ou de rappel de marché ont été engagées, contre aucune opération sur l'exercice précédent. Pour plus de détail sur ces opérations, se référer au chapitre 5.2.1.2. du présent document de référence.

Le total des provisions pour risques produits s'élève à 17,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 15,8 millions au 31 décembre 2013.

Des enquêtes de satisfaction sur les offres ou la qualité du service sont régulièrement conduites par le Groupe, comme cela est présenté au paragraphe 5.2.1.2 du présent document de référence.

## 4.2 - RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DE LEGRAND

### Environnement de marché : secteur du bâtiment

L'activité de Legrand pourrait être affectée par les changements des conditions économiques, générales ou locales, dans le secteur du bâtiment. 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 vente, la rentabilité de Legrand pourrait être affectée compte tenu du caractère de fixité à court terme de certains coûts.

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.

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 3.2.3.3 du présent document de référence).

### Concurrence

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 3.4.4 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 peut 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 des dépenses commerciales et de *marketing* ou des frais de recherche et développement sur les marchés et produits concernés.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

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.

Legrand, conscient de ces risques, a engagé des efforts soutenus en matière de positionnement de ses marques, recherche et développement et de *marketing* afin d'augmenter la valeur ajoutée des produits tout en maîtrisant ses coûts et de préserver ses parts de marché (voir paragraphes 3.2.2.1 et 3.3.3 du présent document de référence).

## 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, réussir à intégrer les entreprises, technologies ou produits acquis, gérer efficacement les nouvelles branches d'activité acquises, ou encore réaliser les économies de coûts 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 3.2.2.2 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 auquel participe la Direction générale. Dans le cadre du processus d'arrimage, un premier audit interne est conduit dans les douze mois consécutifs à l'acquisition, afin d'établir les plans d'action nécessaires à la mise en conformité des processus de la société acquise aux standards du Groupe.

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 2.6 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 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 5 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence, et de même qu'en 2012 et 2013, Legrand n'a constaté aucune perte de valeur liée au *goodwill* au cours de l'exercice 2014. 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.

## Fournisseurs

Le risque de dépendance auprès des fournisseurs est limité ; en effet les achats auprès des 10 principaux fournisseurs de Legrand représentent en 2014 à peine de 8 % (contre 9 % en 2013) du montant total des consommations (matières premières et composants) et aucun d'entre eux considéré 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.

Globalement, la répartition géographique des approvisionnements (par origine : France 17 %, Italie 16 %, Reste de l'Europe 17 %, États-Unis/Canada 16 %, Reste du Monde 34 %) n'est pas considérée comme un facteur de risque majeur (risques pays ou géopolitiques) pour le Groupe.

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. Par ailleurs, elle réalise une campagne annuelle d'analyse du risque fournisseurs selon une matrice multicritères, 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 Fournisseur Responsables », qui distingue les entreprises françaises qui font preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Attribué pour une durée de trois ans suite à la réalisation d'un audit par l'agence Vigeo <sup>(1)</sup>, le label s'inscrit dans le prolongement et la mise en application des principes de la Charte des relations inter-entreprises <sup>(2)</sup>.

## Le risque de crédit

Le risque de crédit recouvre le risque lié aux encours de créances de Legrand avec ses clients.

Comme indiqué au chapitre 9 dans la note 8 relative aux créances clients et comptes rattachés, une part significative des revenus de Legrand résulte des ventes réalisées auprès de ses deux plus grands clients distributeurs, Sonepar et Rexel (les ventes réalisées auprès de Sonepar et Rexel ont représenté environ 23 % du chiffre d'affaires en 2014). Par ailleurs, la part du chiffre d'affaires réalisée avec les 10 premiers clients du Groupe (Sonepar et Rexel inclus) représente environ 31 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014, comme en 2013.

Ainsi, Legrand peut détenir sur ses clients distributeurs un encours 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 revus régulièrement 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 encours 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.

## Systemes 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.

(1) Vigeo est une agence de notation spécialisée dans la mesure des performances des organisations s'agissant de leurs démarches, pratiques et résultats liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance « ESG ».

(2) Plus d'informations sur la Charte des relations inter-entreprises sur <http://www.charte-interentreprises.fr/>.



- 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 auprès 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 « Infrastructures, opération et services » 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) et permet d'évaluer régulièrement les plans de reprise d'activité et les plans de continuité d'activité en vue de les améliorer.

En matière de sécurité, des mesures de protection adaptées et opérationnelles sont en place. En vue de les améliorer et à titre d'exemple, les recommandations de l'Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information relatives à la sécurité informatique publiées en janvier 2013 ont fait l'objet d'une évaluation au sein du groupe Legrand et d'une déclinaison sous la forme d'un « Plan Sécurité ».

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.

## Ressources humaines

Historiquement, 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 connaissance du secteur et du Groupe 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. Legrand a notamment déployé des mécanismes de motivation et de fidélisation de ses collaborateurs clés (voir paragraphe 3.2.3.3 du présent document de référence), ainsi que des organisations et des processus dédiés au développement des

ressources humaines, dans le cadre du volet social et sociétal des engagements de développement durable du Groupe (voir paragraphe 5.4 du présent document de référence).

Un reporting quadrimestriel, permettant d'établir des données consolidées quantitatives et qualitatives pour un large périmètre, est présenté à la Direction du Groupe, sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines. Les indicateurs sociaux, présentés en synthèse au paragraphe 5.6.2 du présent document de référence, en sont principalement issus.

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 et sa chaîne de télévision, Dialog TV, mis à jour très régulièrement.



## 4.3 - RISQUES DE CONTRÔLE INTERNE, DE CONFORMITÉ ET JURIDIQUES

### Risques liés à des faiblesses de contrôle interne et/ou risque de non-conformité

Le profil international de Legrand induit des processus administratifs, financiers et opérationnels 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 prévenir 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'impose à l'ensemble des filiales. Ces règles et procédures sont régulièrement remises 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 4.6.2 du présent document de référence), ainsi que par des revues et audits réguliers.

Outre le dispositif de contrôle interne, le Groupe s'appuie sur la démarche de développement durable décrite au chapitre 5 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 5.3 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 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.

### Risques liés aux réglementations existantes ou futures et au respect des normes nationales et 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 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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

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, contrôle des exportations et de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, Legrand a lancé un programme de conformité au niveau du Groupe en 2012. Ce programme fait partie des objectifs de la feuille de route développement durable 2014-2018 (Voir paragraphe 5.3.1 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.

## 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 1 673,8 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2014, contre 1 645 millions d'euros au 31 décembre 2013.

## Risques liés aux litiges

Le Groupe pourrait faire face à diverses natures de litiges qui pourraient avoir d'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 9.5 « 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.

## 4.4 - RISQUES FINANCIERS

Les risques de contrepartie, de liquidité, de change, de taux d'intérêt et les instruments financiers correspondants sont aussi présentés au chapitre 9, dans la note 22.2 relative à la gestion des risques financiers.

### Risque 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, pour lesquelles le Groupe

suit régulièrement leur 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 4.5 du présent document de référence).

### Risque de liquidité

L'endettement bancaire et financier du Groupe est décrit au paragraphe 6.5.2 du rapport de gestion ainsi qu'à la note 14 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 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 de nombreux facteurs indépendants de sa volonté (conjuncture économique, conditions du marché de la dette, évolutions réglementaires, etc.).

Ainsi, le Groupe bénéficie d'une notation de catégorie *investment grade* de la part de l'agence *Standard & Poor's* (notation A- avec des perspectives stables), illustrant la solidité du modèle économique du Groupe et de son bilan.

L'échéancier de remboursement de la dette est suivi de manière vigilante (étalement des refinancements et anticipation des échéances dans un contexte de marchés volatils), de même que le *Headroom* (financements immédiatement mobilisables).

Au 31 décembre 2014, la dette nette totale de Legrand, qui s'élève à 855,6 millions d'euros, est financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2017 et au plus tard en 2025. 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 ainsi 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 dividende.

Cependant le Groupe génère structurellement un niveau élevé de *cash flow* Libre qui s'est élevé en 2014 à 607,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, la trésorerie et les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 729,1 millions d'euros.

### Risques de marché

#### RISQUE DE TAUX

Legrand est exposé aux risques de variations à la hausse des taux d'intérêt (voir note 22.2.1 des états financiers annexés aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 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.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

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.

### ■ RISQUE 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 et le dollar. Ces autres devises sont notamment le rouble russe, le réal brésilien, le yuan chinois, le dollar australien, la livre anglaise, le peso mexicain, la livre turque, la roupie indienne et le zloty polonais. L'établissement des états financiers consolidés de la Société (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 affecteraient 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.

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 22.2.2 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence.

### ■ RISQUE DE MATIÈRES PREMIÈRES

Legrand est exposé au risque généré par les modifications des prix des matières premières, dont les principales sont listées au paragraphe 3.4.1 du présent document de référence. Notamment,

Legrand pourrait ne pas être en mesure de répercuter, immédiatement ou à terme, les hausses du coût des matières premières et composants sous forme de hausses de prix de ses produits. Les coûts du Groupe pourraient donc augmenter sans progression équivalente des ventes.

L'analyse de sensibilité aux cours des matières premières, réalisée régulièrement, est présentée à la note 22.2.3 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence. Pour l'exercice 2014, les achats de matières premières consommées ont représenté environ 430 millions d'euros.

À noter qu'aucun instrument financier de couverture du risque de matières premières n'a été utilisé en 2014.

### ■ RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Dans la majorité des pays où Legrand opère, ses filiales sont tenues à des obligations envers leurs salariés au titre d'engagements de retraites. Ces engagements peuvent être 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. 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.

Les régimes à cotisations définies sont les régimes au titre desquels le Groupe verse des cotisations définies à une entité distincte. Le Groupe n'a alors 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.

D'autres salariés du Groupe bénéficient de régimes de retraite à prestations définies à la charge du Groupe. Leur financement fait l'objet d'une capitalisation externe, dans le cadre des réglementations nationales applicables.

Ainsi, les engagements du Groupe pour les retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi de leurs salariés s'élèvent à 352,8 millions d'euros au 31 décembre 2014, couverts par des placements à hauteur de 169,1 millions d'euros, soit un différentiel de financement latent provisionné de 183,7 millions d'euros.

L'évolution des paramètres de marché peut modifier le montant du sous-financement latent, ainsi que les charges annuelles afférentes aux régimes à prestations définies. Leur évaluation est fondée sur des calculs actuariels, dont les principales hypothèses sont présentées en note 16 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 9 du présent document de référence.

## 4.5 - 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.

L'actuel programme Groupe d'assurance dommages matériels et pertes d'exploitation a été souscrit auprès de la compagnie mutualiste FM Insurance Company Ltd. (notée A+ par AM Best et AA par Fitch). 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, en s'appuyant sur FM Global, réputé pour son expertise en matière d'ingénierie de prévention. Legrand entend ainsi poursuivre ses efforts de sensibilisation et de protection des risques dans les entités opérationnelles, en les inscrivant plus largement dans sa démarche de développement durable.

### 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.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 4.6 - 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 9 février 2015 pour la partie « Gestion des risques et contrôle interne » puis a été revu par le Comité des nominations et des rémunérations présidé par l'Administratrice Référente pour la partie « Gouvernement d'entreprise », le 5 mars 2015.

Le rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 mars 2015.

### 4.6.1 - 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 7.1.1.1 « <b>Composition du Conseil d'administration</b> » du document de référence de la Société	Pages 138 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 7.1.3.1 « <b>Composition des comités spécialisés du Conseil d'administration</b> » du document de référence de la Société	Pages 156 et suivantes du document de référence de la Société
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	Chapitre 7.1.1.2 « <b>Fonctionnement du Conseil d'administration</b> » du document de référence de la Société	Pages 148 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 7.1.3.2 « <b>Fonctionnement des comités spécialisés du Conseil d'administration</b> » du document de référence de la Société	Pages 158 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 7.1.1.3 « <b>Travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2014</b> » du document de référence de la Société	Pages 152 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 7.1.3.3 « <b>Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2014</b> » du document de référence de la Société	Pages 162 et suivantes du document de référence de la Société



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
Éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général	Chapitre 7.1.4 « <b>Direction générale de la Société</b> » du document de référence de la Société	Pages 163 et suivantes du document de référence de la Société
Adhésion à un code de gouvernement d'entreprise	Chapitre 7.1 « <b>Administration et Direction de la Société</b> » du document de référence de la Société	Page 138 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 138 du document de référence de la Société
Mention du lieu où le Code de Gouvernement d'Entreprise peut être consulté		Page 138 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 www.legrand.com) et au chapitre 10.3.5 « <b>Assemblées générales</b> » du document de référence de la Société	Page 261 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 7.2.1 « <b>Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux</b> » du document de référence de la Société	Pages 166 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 290-291 du document de référence de la Société

## 4.6.2 - Gestion des risques et contrôle interne

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

#### Référentiel

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

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 la Société.

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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A



- 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 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 du groupe 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 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 de la Société, notamment ceux concourant à la protection et à la sauvegarde de ses 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 au contrôle interne et à la gestion de risques

La Direction du contrôle interne anime et organise la surveillance du dispositif de contrôle interne et de la gestion des risques, 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.

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 20 personnes en 2014.

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 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 du Groupe 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 du Groupe, 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 que l'ensemble des risques, notamment d'erreur ou de fraude, seront totalement maîtrisés ou éliminés.

## 4.6.2.2 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 sous la présidence de la Direction générale du Groupe et composé des 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 2014.

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 et éventuellement réévalués, à la lumière des facteurs de risques extérieurs à la Société (environnement économique, géopolitique, social et sociétal, technologique, etc.). Une restitution est faite au Conseil d'administration.

### Le processus de gestion des risques

Ce processus comporte 3 étapes :

- 1) l'identification des risques : elle se fait à tous les niveaux de la chaîne de valeur du Groupe. Un référentiel détaillé des risques a été défini. Il est mis à jour régulièrement sur la base des données recueillies auprès des principaux dirigeants du Groupe (*Top-Down*) et grâce aux contributions des filiales et des Directions fonctionnelles du Groupe (*Bottom-up*) *via* un questionnaire d'auto-évaluation des risques, transmis aux principales filiales du Groupe (couverture de plus de 90 % du chiffre d'affaires), dont les résultats consolidés sont présentés au Comité des risques.
- 2) l'analyse et l'évaluation des risques : elles sont réalisées sur la base d'indicateurs définis et validés en Comité des risques (*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. Les risques sont ensuite évalués et classés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel selon une échelle homogène de critères. L'évaluation est réalisée sur une base « brute » (avant dispositif de maîtrise du risque) et sur une base « nette » (après dispositif de maîtrise). Cette cartographie des risques est présentée, discutée et validée en Comité des risques. Des analyses de risque spécifiques sont ponctuellement demandées aux filiales et aux Directions fonctionnelles ; ce fut par exemple le cas en 2014 dans le cadre du déploiement du programme de conformité.
- 3) le traitement de ces risques est défini selon plusieurs mesures : la réduction, le transfert, ou l'acceptation d'un risque. Les mesures sont définies et partagées entre 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 2 piliers :

- une structure organisationnelle et hiérarchique permettant une définition claire des responsabilités ;
- les valeurs du Groupe, formalisées dans des chartes, diffusées largement au sein des équipes, et partagées par tous, et en particulier la première d'entre elle, l'éthique du comportement. Ces principes s'appuient sur la Charte d'éthique, dont les principes sont détaillés au sein de la Charte des fondamentaux du Groupe et son Guide d'application et sont relayés par un réseau de correspondants éthiques dans le Groupe.

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, nous pouvons citer le processus budgétaire annuel, les revues de performance pays mensuelles et trimestrielles, ainsi que les différents 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 donne lieu à des rapports concernant les périmètres audités. 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 et des tests détaillés des contrôles pour les entités les plus importantes.

Le dispositif d'auto-évaluation adresse 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 en fonction de l'évolution des risques et de l'environnement de contrôle du Groupe. En 2014, le questionnaire a par exemple été enrichi de cinq questions permettant de s'assurer du correct déploiement du programme conformité Groupe dans l'ensemble des entités du périmètre, en phase avec les objectifs de la feuille de route Développement Durable 2014-2018.

Un travail a été engagé en 2014 pour améliorer la pertinence et l'efficacité du dispositif d'auto-évaluation sur les entités les plus importantes. Ce nouveau dispositif sera déployé en 2015.

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 2014 révèle un bon niveau de contrôle interne, puisqu'au global les entités du Groupe présentent un taux de conformité de 87 % 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

Des audits réguliers sont effectués par les auditeurs internes et par les contrôleurs de gestion Groupe pour vérifier la mise en œuvre et l'application des procédures Groupe. Le 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. À titre d'exemple, le plan d'audit 2015 intègre un audit transverse des dispositifs de contrôle relatifs aux embargos. Le plan d'audit est présenté annuellement au Comité d'audit.

Les recommandations formulées adressent 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

aussi 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 audits communs avec l'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 du Groupe avec lesquels des échanges réguliers sont effectués sur ces thèmes, renforçant ainsi le dispositif de contrôle interne et la maîtrise des risques.

#### 4.6.2.3 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.

##### Le rôle des 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 qui arrête les comptes, 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 auditeurs externes qui, par leurs travaux, 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 filiales qui sont nommés par la Direction financière du Groupe et lui sont ensuite rattachés fonctionnellement, se voient en particulier confier les responsabilités du contrôle interne et le rôle de *Compliance Officer* au sein de leur filiale. La nomination par la Direction financière du Groupe vise à garantir un niveau homogène et optimal des compétences des personnes retenues.

### Le contrôle de gestion Groupe

Le contrôle de gestion Groupe rattaché hiérarchiquement à la Direction financière, a un rôle important dans le processus de suivi et de contrôle de la performance des filiales. 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 et du budget, intégrées dans le manuel 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 des 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 des financements et de la trésorerie est rattachée hiérarchiquement à la Direction financière.

Les flux financiers sont contrôlés au travers de procédures Groupe 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, Legrand 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.

## 4.6.3 - Notation financière de la Société

Au 31 décembre 2014, 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

05

06

07

08

09

10

T

A

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

### Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de Legrand

Exercice clos le 31 décembre 2014

#### Legrand

Société anonyme  
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny  
87000 Limoges

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 2014.

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 18 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Edouard Sattler

Deloitte & Associés  
Jean-Marc Lumet

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

# 05

<b>5.1 - STRATÉGIE RSE DU GROUPE</b>	<b>52</b>
5.1.1 - Enjeux prioritaires et feuille de route 2014-2018	52
5.1.2 - Une démarche structurée	53
5.1.3 - Gouvernance RSE et pilotage de la performance	54
5.1.4 - Une performance RSE reconnue	57
<b>5.2 - PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES À L'UTILISATEUR</b>	<b>58</b>
5.2.1 - Offrir des solutions durables	58
5.2.2 - Être un moteur pour la filière électrique	64
<b>5.3 - AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>69</b>
5.3.1 - Agir de façon éthique	69
5.3.2 - Assurer des achats responsables	72
5.3.3 - Permettre un accès à l'électricité pour tous	76
<b>5.4 - S'ENGAGER POUR NOS COLLABORATEURS</b>	<b>79</b>
5.4.1 - Respecter les Droits de l'Homme	80
5.4.2 - Garantir la sécurité et la santé au travail	81
5.4.3 - Développer les compétences et promouvoir la diversité	84
<b>5.5 - LIMITER NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>91</b>
5.5.1 - Réduire l'empreinte environnementale du Groupe	92
5.5.2 - Innover pour une économie circulaire	96
<b>5.6 - SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>100</b>
5.6.1 - Dispositifs de reporting	100
5.6.2 - Synthèse des indicateurs sociaux	101
5.6.3 - Synthèse des indicateurs environnementaux	107
5.6.4 - Article 225 – GRI – Table de correspondance	109
5.6.5 - Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial	113
<b>5.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>114</b>
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	114
Annexe 1 : Informations importantes	117
Annexe 2 : Échantillon d'entités et de sites sélectionnés	117

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A



## 5.1 - 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**, dans une logique de progrès pour l'ensemble des parties prenantes associées aux activités de Legrand.

À ce titre, 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.

*En complément du chapitre 5 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).*

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

La stratégie RSE de Legrand se décline autour de 4 axes :

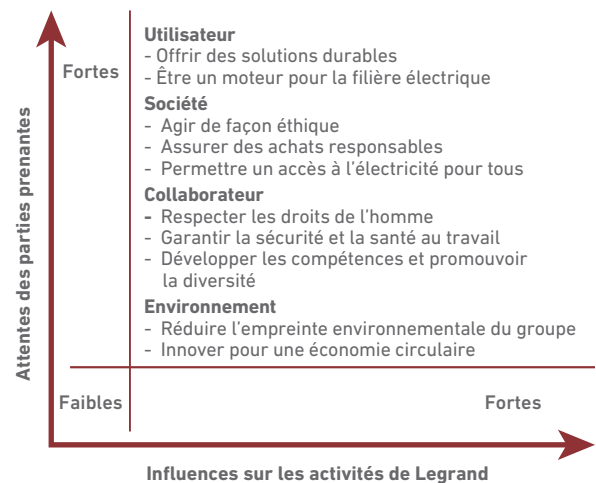
- 1) **proposer des solutions durables à l'utilisateur** : innover en permanence pour offrir des solutions durables et pour faire progresser la filière électrique ;
- 2) **agir de façon éthique pour la société** : respecter les règles d'éthique des affaires, notamment avec les fournisseurs et favoriser un accès durable à l'électricité pour tous ;
- 3) **s'engager pour les collaborateurs du Groupe** : partout dans le monde dans le respect des Droits de l'Homme, de la diversité, de la sécurité et de la santé au travail, et des talents de chacun ;
- 4) **limiter l'impact sur l'environnement** : respecter l'environnement, en particulier en réduisant les consommations d'énergie.

Ces 4 axes se déclinent eux-mêmes en enjeux prioritaires qui constituent les sujets sur lesquels le Groupe concentre ses efforts en matière de RSE. Un enjeu est prioritaire :

- s'il est pertinent pour le Groupe, à savoir s'il est proche des métiers et des valeurs de Legrand, et lié aux défis sociétaux impactant la filière électrique et les parties prenantes de Legrand ;
- s'il est important pour Legrand, à savoir si cet enjeu impacte une part significative de son activité (*via* son chiffre d'affaires et ses effectifs notamment), et s'il entraîne les parties prenantes privilégiées de Legrand dans une dynamique de progrès ;
- si Legrand estime disposer d'une marge de progression en termes de performance sur cet enjeu.

Un test de matérialité réalisé par Legrand en 2013, suivant les recommandations de l'ISO 26000 (détermination des domaines d'actions prioritaires), a ainsi permis d'identifier les **10 enjeux clés** pour Legrand et ses parties prenantes et auxquels il doit

répondre en priorité pour la période 2014-2018. Ces enjeux positionnent notamment l'utilisateur et ses besoins au centre des préoccupations de Legrand.



Depuis 2007, Legrand définit et pilote sa stratégie RSE au travers de feuilles de route pluriannuelles, construites autour des enjeux clés de cette stratégie et de leurs indicateurs de mesure. Les deux premières feuilles de route ont couvert les périodes 2007-2010, et 2011-2013. Début 2014, les résultats de la seconde feuille de route ont été publiés dans le document de référence 2013, et communiqués lors de l'Assemblée Générale des actionnaires 2014. Près de 86 % des objectifs annoncés ont été atteints, soit 24 objectifs sur 28 <sup>(1)</sup>.

En 2014, Legrand a poursuivi cette dynamique en publiant sa troisième feuille de route RSE pour la période 2014-2018. Issue de son analyse de matérialité, elle est structurée autour

(1) Pour consulter la présentation de l'Assemblée Générale 2014, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).



des 4 axes et des 10 enjeux clés 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 5.1.3.2. du présent document de référence).

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.1.3.2. du présent document de référence pour la feuille de route 2014-2018 dans son intégralité, accompagnée des indicateurs d'avancement au terme de sa première année d'exécution.

## 5.1.2 - Une démarche structurée

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 aux commissions RSE organisées au sein de ses syndicats professionnels (GIMELEC, FIEEC, etc.), au Club des Directeurs du Développement Durable (C3D), ou encore à l'étude annuelle du Centre Français d'Information sur les entreprises (CFIE).

### ■ 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 Legrand à ces obligations est détaillée dans ce document de référence ; les chapitres concernés

sont précisés dans la table de correspondance ci-dessous et le rapport de certification de ces données est présenté au chapitre 5.7.

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.

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 5.6 du présent document.

## 5.1.3 - Gouvernance RSE et pilotage de la performance

### ■ 5.1.3.1 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, le **Comité de la stratégie et de la RSE de Legrand** 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 7.1.3. 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'art. 225-102-1 du Code du commerce (loi Grenelle 2), le contenu du présent chapitre a fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant pour l'exercice 2014. L'un des Commissaires aux comptes du groupe Legrand, 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 5.7.).

### 5.1.3.2 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 SBU et des filiales, et par les Directions fonctionnelles (RH, Achats, Prévention, 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 Prévention, Ressources Humaines, Environnement et Marketing.

Pour plus d'informations sur les outils de reporting du Groupe, se référer au paragraphe 5.6. 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 2014, ce sont ainsi une soixantaine de 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 5.6.1 du présent document), qui ont été évalués sur leurs niveaux de performance RSE. Sur l'ensemble de ces périmètres :

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

Des plans d'actions personnalisés seront 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, la part variable de la rémunération du PDG 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. La performance de certaines fonctions au sein du Groupe est 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. Sur l'exercice 2014, l'organisme tiers indépendant en charge de l'audit des données RSE dans le cadre de l'art. 225 du Grenelle 2, a intégré dans ses travaux de revue l'état d'avancement de la feuille de route. Le lecteur est invité à se reporter à la partie 5.7 du présent document de référence pour plus d'information sur cette démarche et les résultats associés.

Taux de réalisation des objectifs	2014	Réf.
<b>Axe : Utilisateur</b>		5.2.
<b>Enjeu n° 1 : Offrir des solutions durables</b>		
<i>Priorités Groupe 2014 – 2018</i>		5.2.1.
■ Augmenter de 50 % le chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des solutions améliorant les conditions de vie et de confort.	57 %	5.2.1.1.
■ 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 %	5.2.1.2.
■ Fournir des informations environnementales produits conformes à l'ISO 14025 pour les 2/3 du chiffre d'affaires.	101 %	5.2.1.3.
■ Permettre d'éviter l'émission de 1,5 million de tonnes de CO <sub>2</sub> .	74 %	5.2.1.4.
<b>Enjeu n° 2 : Être un moteur pour la filière électrique</b>		
<i>Priorités Groupe 2014 – 2018</i>		5.2.2.
■ Poursuivre la dynamique de formation des acteurs de la filière, en continuant d'innover pour répondre aux besoins et aux spécificités locales.	122 %	5.2.2.1.
■ Poursuivre le développement de partenariats universitaires et de projets de recherche collaboratifs, et mettre en œuvre les innovations issues de ces collaborations.	83 %	5.2.2.2.
■ Avoir des dispositifs d'écoute et de mesure de la satisfaction clients pour 95 % du chiffre d'affaires du Groupe.	109 %	5.2.2.3.
<b>Axe : Société</b>		5.3
<b>Enjeu n° 3 : Agir de façon éthique</b>		
<i>Priorités Groupe 2014 – 2018</i>		5.3.1.
■ Former 3000 collaborateurs supplémentaires à l'éthique des affaires.	84 %	5.3.1.1.
■ Couvrir 100 % du chiffre d'affaires du Groupe avec un dispositif de contrôle du programme de conformité.	110 %	5.3.1.2.
<b>Enjeu n° 4 : Assurer des achats responsables</b>		
<i>Priorité Groupe 2014 – 2018</i>		5.3.2.
■ 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 %	5.3.2.
<b>Enjeu n° 5 : Permettre un accès à l'électricité pour tous</b>		
<i>Priorités Groupe 2014 – 2018</i>		5.3.3.
■ Viser à permettre, directement ou indirectement, à 800 000 personnes supplémentaires de bénéficier d'accès à l'électricité.	141 %	5.3.3.1.
■ Faire bénéficier le plus grand nombre des actions mises en œuvre par la Fondation Legrand.	100 %	5.3.3.2.
<b>Axe : Collaborateurs</b>		5.4.
<b>Enjeu n° 6 : Respecter les droits de l'homme</b>		
<i>Priorité Groupe 2014 – 2018</i>		5.4.1.
■ 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 %	5.4.1.
<b>Enjeu n° 7 : Garantir la sécurité et la santé au travail</b>		
<i>Priorités Groupe 2014 – 2018</i>		5.4.2.
■ Étendre et maintenir un plan de maîtrise des risques professionnels couvrant 90 % des effectifs du Groupe.	106 %	5.4.2.1.

Taux de réalisation des objectifs	2014	Réf.
■ 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 %	5.4.2.2.
<b>Enjeu n° 8 : Développer les compétences et promouvoir la diversité</b>		
<i>Priorités Groupe 2014 – 2018</i>		5.4.3.
■ Maintenir une démarche dynamique de gestion des compétences et des talents, adaptée aux attentes des collaborateurs et aux besoins des marchés.	71 %	5.4.3.1.
■ Augmenter de 25 % le nombre de femmes dans les postes clés.	127 %	5.4.3.2.
■ Réduire de 15 % l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur les positions non-managériales.	274 %	5.4.3.3.
<b>Axe : Environnement</b>		5.5.
<b>Enjeu n° 9 : Réduire l'empreinte environnementale du Groupe</b>		
<i>Priorités Groupe 2014 – 2018</i>		5.5.1.
■ Atteindre un taux de certification ISO 14001 de plus de 90 % des sites industriels et logistiques du Groupe.	102 %	5.5.1.1.
■ Réduire l'intensité énergétique de 10 %.	315 %	5.5.1.2.
<b>Enjeu n° 10 : Innover pour une économie circulaire</b>		
<i>Priorités Groupe 2014 – 2018</i>		5.5.2.
■ 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 %	5.5.2.
<b>TAUX DE RÉALISATION GLOBAL – 2014</b>		<b>123 %</b>

## 5.1.4 - Une performance RSE reconnue

### 5.1.4.1 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 :

- 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 Global Sustainability Indexes ;
- STOXX Global ESG Leaders and the EURO STOXX ESG Leaders 50.

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

- statut « Prime » au sein de la notation Corporate d'Oekom Research ;
- niveau « bronze » au sein du « 2015 Sustainability Yearbook », publié par le gestionnaire d'actif RobecoSAM, en coopération avec KPMG ;
- mention dans les registres Ethibel Pioneer et Ethibel Excellence ;
- 48<sup>e</sup> position dans le classement « Corporate Knights 2015 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).

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

La liste des récompenses et distinctions RSE obtenues en 2014 par le Groupe est consultable sur le site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 5.2 - 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.

### 5.2.1 - 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 pays des nouvelles économies). Mais aussi les **défis technologiques**, avec l'avènement des réseaux intelligents et l'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.

#### 5.2.1.1 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 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** : 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.

#### Réalisations 2014 :

La quote-part du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec ces offres a augmenté de 2,3 % entre 2013 et 2014, ce qui représente une sous-performance par rapport à l'objectif de croissance que s'était fixé le Groupe pour 2014 (+4 %). Les ventes sur ce contour d'offres ont été légèrement inférieures aux attentes, en particulier, dans certaines économies matures. Toutefois, les effets conjugués des acquisitions du Groupe dans le domaine de l'assistance à l'autonomie, et des récents lancements de gammes dans les nouvelles économies, doivent permettre au Groupe 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 %				

\* Calculé par rapport à un objectif de croissance de + 4 % entre fin 2013 et fin 2014.



### 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 IndoAsian 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 5.2.1.4. 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 2014 (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, monoxydes 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 5.2.2.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A



### 5.2.1.2 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 consolider 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 :** 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.

#### Réalisations 2014 :

Le Groupe affiche une légère sous-performance sur l'indicateur portant sur l'application de la procédure de gestion du risque produits, puisque 85 % de son chiffre d'affaires est réalisé au sein d'entités qui en appliquent les principes, contre un objectif à 100 % à fin 2014. Les objectifs fixés sur la contrefaçon ont, quant à eux été atteints, avec la saisie et la destruction d'environ 728 000 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>	92 %				

\* Calculé comme la moyenne des taux de réalisation constatés sur les indicateurs ci-dessus.

### Politique qualité

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

Ainsi, les **indicateurs de non-qualité produits** sont étroitement suivis au niveau des Directions pays et des Directions industrielles. 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 2014, 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 5.2.2.3. 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 Legrand 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 ;
- 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 – Iges, 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 2014, le Groupe a saisi environ 728 000 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.

Ainsi, depuis janvier 2006, plus de 3,2 millions d'appareillages (principalement des interrupteurs, et prises de courant) et de disjoncteurs contrefaits de marques *Legrand*, *Tenby* et *Bticino*, et 17 moules de production ont été saisis et détruits. Legrand a également fait fermer plus de 1 000 pages Internet de sites commercialisant des produits contrefaits.

#### 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 certains 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. Au titre de 2014, les filiales égyptienne et polonaise l'ont ainsi mis en place.

Pour plus d'information concernant la lutte contre la contrefaçon dans le groupe Legrand, se référer au chapitre 4.3. du présent document de référence – Risques liés à la propriété intellectuelle.

### 5.2.1.3 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

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.

#### Réalisation 2014

52 % du chiffre d'affaires du Groupe sont réalisés avec des produits disposant de P.E.P. à fin 2014. 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
Taux de réalisation de l'objectif	101 %				

\* Calculé par rapport à un objectif de 51 % à fin 2014.

#### 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 5.5.2.

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.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

Le programme encadre rigoureusement la démarche d'ACV et les informations environnementales fournies : bilan des matériaux choisis, information sur les substances dangereuses lorsqu'elles sont présentes, impacts environnementaux dans l'air, dans l'eau et sur les ressources naturelles à partir du calcul de 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.

### Un outil reconnu

Le PEP ecopassport et le programme associé sont reconnus par le Grenelle de l'environnement en France et sont de plus en plus largement proposés et utilisés à l'international. Ainsi, le label 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.

### 750 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, près de 750 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 2014, près de 2 500 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 2014, 52 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé avec des produits couverts par des PEP (contre 47 % fin 2013).

En 2014, environ 100 nouveaux PEP ont été réalisés sur toute la typologie des offres du Groupe sur un périmètre international, notamment en Inde, au Mexique et aux États-Unis.

#### Focus : Des PEP ecopassport au Mexique et en Inde

Legrand a réalisé en 2014 des profils PEP ecopassport sur une gamme d'appareillage mexicaine et ainsi que sur une nouvelle gamme de disjoncteurs développée par la filiale Legrand IndoAsian en Inde.

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

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

#### Réalisations 2014 :

Les émissions de CO<sub>2</sub> évitées par la commercialisation de solutions d'efficacité énergétique du Groupe ont atteint 133 000 tonnes, contre un objectif de 180 000 à fin 2014. Les ventes sur ce contour d'offres ont été sensiblement inférieures aux attentes. Compte tenu des plans de déploiement en cours, le Groupe maintient ses objectifs à venir sur cette priorité.

	2014*	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	<b>74 %</b>				

\* Calculé par rapport à un objectif de 180 000 tonnes à fin 2014.

#### 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. Celui-ci se branche directement sur le coffret de communication ou la box de l'occupant ou sur le réseau IP d'un bâtiment. L'affichage des consommations se fait directement sur pages 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**

Les émissions de CO<sub>2</sub> évitées par l'utilisation des solutions d'efficacité énergétique du Groupe sont calculées à partir du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des solutions d'efficacité énergétique, d'un retour sur investissement (ROI) estimé (retenu à 5 ans conformément aux études sectorielles de place), du coût de l'électricité dans les pays concernés (retenu à 90 euros/MWh pour la France, conformément aux études sectorielles de place), et du 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, le groupe 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.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

## 5.2.2 - 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 met aussi une attention toute particulière sur l'écoute et la satisfaction clients, afin d'améliorer en permanence les produits et services offerts aux utilisateurs.

### 5.2.2.1 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 :** nombre de clients formés grâce à la mise à disposition d'outils et de formations adaptés à leurs besoins.

#### Réalisations 2014 :

Le groupe Legrand a formé 122 450 clients au cours de l'année 2014, contre un objectif de 100 000 clients à former, ce qui représente une sur-performance de l'ordre de 22 %, et une augmentation de + 34 % par rapport à 2013. Cette bonne performance s'explique notamment par les résultats des filiales brésilienne, colombienne, indienne, russe et turque.

	2014*	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif	122 %				

\* Calculé par rapport à un objectif 100 000 clients formés en 2014.

#### 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 2014, les centres Innoval ont accueilli plus de 5 000 clients en visite et près de 6 500 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 où des centres de formation ont été ouverts.

Pour plus d'informations sur la stratégie de formation du Groupe, se référer au chapitre 3.3.1.3.

#### Focus : Des formations destinées aux futures femmes électriciennes.

La filiale turque de Legrand a mis en place un programme de formation destiné spécifiquement aux femmes souhaitant acquérir la qualification d'électricien. Ce programme a pour ambition, de former dans un premier temps, 30 femmes en recherche d'emploi. Ce programme inclut notamment 60 heures de formation, 40 théoriques, 20 sur site, pour apprendre les fondamentaux du métier.

Pour plus d'informations sur les dispositifs de formation, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

### 5.2.2.2 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 et travaille au sein de pôles de compétitivité ou de centres de transferts de technologies, en particulier sur les domaines novateurs et porteurs d'opportunités pour la filière que sont la silver Economy, l'accès à l'électricité, la maîtrise des consommations d'énergie,



la sécurité dans le bâtiment ou encore le véhicule électrique. 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** : nombre de partenariats ou de projets de recherche collaboratifs nouveaux et significatifs engagés au cours de l'année.

#### Réalisations 2014 :

Legrand a engagé 5 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs au cours de l'année 2014, notamment en Amérique Centrale et en Europe de l'Est.

	2014 *	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif	83 %				

\* Calculé par rapport à un objectif de 6 nouveaux partenariats en 2014.

### 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 :

- 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 ;
- membre de SYSTEMATIC et IMAGE ET RÉSEAUX, le Groupe participe au projet RDLO (Réseau Local Domestique Optique) qui vise à élaborer de nouvelles solutions de distribution de la fibre optique dans l'ensemble des pièces d'un bâtiment, amenant l'ensemble des services liés au très haut débit au plus près des équipements multimédia ;
- membre de FIBRES ET ALSACE ÉNERGIVIE, pôle entièrement dédié à l'efficacité énergétique dans le bâtiment et naturellement orienté vers l'objectif du bâtiment à énergie positive (BEPOS).

Le Groupe s'implique dans de nombreux projets collaboratifs, tels que :

- le projet européen « EnLight », dans le cadre de l'ENIAC (Conseil consultatif européen pour les initiatives en nanoélectronique). Ce projet a permis de proposer de nouvelles architectures et solutions pour les systèmes d'éclairage à LED, alliant le confort, la réduction des consommations et de nouveaux usages de l'éclairage. Legrand a en particulier participé aux travaux portant sur les solutions de contrôle commande de l'éclairage, systèmes wireless et connectés, interopérables avec les nouveaux standards de luminaires à LED, créant ainsi les bases des nouveaux standards des systèmes d'éclairage des bâtiments résidentiels et tertiaires ;
  - « Smart 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 ;
  - le projet collaboratif RDLO (Réseau Local Domestique Optique), qui vise à élaborer de nouvelles solutions de distribution de la fibre optique dans l'ensemble des pièces d'un bâtiment, amenant l'ensemble des services liés au très haut débit au plus près des équipements multimédias.
- Legrand soutient par ailleurs les marchés d'avenir de sa filière métier :
- le groupe 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 les fournisseurs d'appareillages électriques de bâtiment. Le rôle de cette start-up est de favoriser l'interopérabilité entre les équipements domotiques, ceci en développant une couche logicielle, qui permettra aux différents équipements dans la maison de dialoguer entre eux et ce quels que soient les protocoles filaires et sans fil qu'ils utilisent pour communiquer. L'initiative est ouverte à d'autres fournisseurs d'équipements domotiques qui pourront utiliser cette solution d'interopérabilité sous la forme d'un logiciel sous licence ou d'un module électronique à intégrer dans leurs produits ;
  - 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.

Pour plus d'informations sur la gestion de l'innovation, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 3.2.2.1 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 a signé un partenariat avec 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 bien 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).

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'exemples 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 l'innovation dans le groupe 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. 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.

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.

### 5.2.2.3 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 Legrand 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 :

- 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.

#### Réalisations 2014 :

Le déploiement des outils de gestion de la relation clients (CRM et outil Solutio) s'est poursuivi sur l'année 2014, augmentant respectivement de 7 et 16 points en termes de chiffre d'affaires couvert. Ce déploiement va se poursuivre au cours de l'année 2015 et des années suivantes, l'objectif étant de couvrir plus de 95 % du chiffre d'affaires du Groupe à fin 2018. Les enquêtes de satisfaction clients seront également encouragées au sein des filiales.

À fin 2014, les principaux indicateurs sur cette priorité sont les suivants (exprimés en part du chiffre d'affaires couvert) :

- indicateur de taux de service clients : 64 % ;
- outil de CRM déployé : 77 % ;
- outil Solutio déployé : 86 % ;
- enquêtes de satisfaction clients : 37 %.

	2014 *	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	<b>109 %</b>				

\* Calculé comme la moyenne des taux de réalisation de 2 des 4 indicateurs ci-dessus, par rapport à un objectif de 75 % de couverture du chiffre d'affaires Groupe à fin 2014.

### La satisfaction clients

La disponibilité des produits du Groupe vis-à-vis de ses clients est un élément clé de la satisfaction client. Ainsi, Legrand suit le **taux de service** de ses différentes filiales, mesurant la capacité du Groupe à servir les commandes de ses clients dans le respect

des quantités et des délais souhaités. Ce taux de service à la clientèle est consolidé par la Direction logistique Groupe. Il est calculé à partir d'une méthodologie commune, couvrant 64 % du chiffre d'affaires du Groupe ; il s'élève, sur ce périmètre, à plus de 92 %.

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, 77 % du chiffre d'affaires du Groupe sont couverts par l'outil de CRM (*Customer Relationship Management*) 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 SBUs (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 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 SBUs 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 2014, près de 86 % 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 l'outil Solutio.

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. Sur 2014, 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 ESTAP qui réalise ces enquêtes tous les 3 ans. Legrand Pologne quant à elle réalise cette enquête annuellement, ayant porté sur près de 500 clients sur l'année 2014 ;

- 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 (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 200 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, les outils de communication 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. La validation de la conformité aux règles du Groupe est ainsi réalisée avant diffusion dans les filiales qui ne peuvent au niveau local pas 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 également publié 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* ».

## 5.3 - 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.

### 5.3.1 - 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'intention 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 du DJSI dans son secteur d'activité en 2014 sur le domaine « Codes of conduct/Compliance/Corruption ».

#### 5.3.1.1 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 :** nombre de collaborateurs formés à l'éthique des affaires au cours de l'année.

#### Réalisations 2014 :

Au-cours de l'année 2014, 334 collaborateurs ont été formés sur les enjeux de corruption et de droit de la concurrence via des modules en ligne, soit environ 84 % de l'objectif du Groupe (ces 334 collaborateurs venant s'ajouter aux 2 500 personnes déjà formées les années précédentes). Des plans d'actions spécifiques ont été lancés dès le début de l'année 2015 pour augmenter cet effort de formation dans le cadre de la trajectoire fixée par le Groupe (3 000 personnes à former sur la période 2014-2018).

	2014 *	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	84 %				

\* Calculé par rapport à un objectif de 400 collaborateurs à former sur l'année 2014.

#### Dispositif de sensibilisation

Depuis 2012, les responsables administratifs et financiers des pays du Groupe ont été nommés Compliance Officers. Des instructions spécifiques leur ont été adressées via l'intranet du Groupe et des webcasts ont été réalisés afin de les investir

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

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 SBUs (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. 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, les filiales italiennes et chiliennes de Legrand ont réalisé des actions de promotion locales de la compliance, *via* des films à destination de l'ensemble des employés (Italie) ou des supports dédiés au thème de la transparence (Chili).

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 SBUs (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 2014, 4 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.

#### 5.3.1.2 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** : pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe couvert par le dispositif de contrôle du programme de conformité.

**Réalisations 2014 :**

Les taux de déploiement du programme de conformité mesurés à fin 2014 ressortent respectivement à 61 % pour les 8 entités les plus significatives du Groupe (pour un objectif de 70 % à fin 2014), et à 66 % pour l'ensemble des autres périmètres (pour un objectif de 50 % à fin 2014). Ces taux sont exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par les entités considérées. Ils traduisent le niveau de déploiement des contrôles opérationnels liés au programme de conformité.

Ce niveau de déploiement, mesuré par l'Audit Interne Groupe, traduit donc 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 2015 et suivantes.

	2014*	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	<b>110 %</b>				

\* Calculé comme la moyenne des taux de déploiement constatés dans les pays du Groupe, par rapport aux objectifs à fin 2014.

**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. 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 Legrand, 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 4 – 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 4.6.2. 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 2014, 72 entités ont ainsi été évaluées, sur les 75 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.

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.

Il doit cependant être noté qu'une filiale du Groupe a été mise en examen courant 2012 par la justice française suite aux éléments

01

02

03

04

05

06

06

07

08

09

10

T

A



publiés dans le rapport Volker relatif au programme mis en place par l'ONU de 1996 à 2003 dans le cadre de l'embargo économique imposé à l'Irak. En mai 2013, le juge d'instruction a rendu une décision de renvoi de cette filiale ainsi que de 12 autres sociétés françaises devant le Tribunal correctionnel de Paris. Le programme de conformité mis en place par le Groupe et décrit ci-dessus constitue un dispositif visant à prévenir ce type de risque.

12 cas de fraudes ou tentatives de fraudes externes au Groupe ont été relevés au cours de l'année 2014 (10 pour l'année 2013). 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.

Pour plus d'informations sur l'éthique dans le Groupe, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

### 5.3.2 - Assurer des achats responsables

Confronté à la mondialisation et à la globalisation des marchés, Legrand travaille avec des fournisseurs de tous pays, de toutes cultures, présentant des pratiques sociales et environnementales parfois hétérogènes. Le Groupe veille à établir avec eux une relation durable, équilibrée et mutuellement bénéfique dans un cadre relationnel clair. Ces principes constituent la **politique Achats du Groupe** portée par une Direction des achats centralisée et appliquée par une fonction Achat présente à l'international dans les unités du Groupe et proche de ses clients internes, Directions et SBUs (Strategic Business Units). La **démarche d'achats responsables** du Groupe repose sur le principe selon lequel les règles éthiques, environnementales et sociétales que le Groupe applique ne s'arrêtent pas à ses filiales et sites de production : elles s'appliquent également à ses fournisseurs et sous-traitants. Legrand attend ainsi de ses fournisseurs qu'ils adhèrent aux mêmes standards de responsabilité que lui. Par exemple, les fournisseurs Groupe sont ainsi incités à respecter les principes du Pacte Mondial. Le respect de ces règles est un critère important dans le choix et la gestion des fournisseurs.

Un responsable achats durables assure, au sein de la Direction des achats du Groupe, le suivi et la mise en œuvre des règles d'achats responsables. L'intégration des fournisseurs à la stratégie RSE du Groupe passe par la prise en compte de ses exigences et objectifs dans le Système de *Management* de la Qualité Achats, et dans les outils de pilotage de la relation fournisseurs.

La Direction des achats Groupe s'appuie sur un Système de *Management* de la Qualité (SMQ) ; cette Direction ainsi que l'organisation Achats en France sont certifiées ISO 9001 depuis 2007. Depuis cette date, les sites européens du Groupe sont entrés progressivement dans le certificat ISO 9001 et appliquent ainsi l'ensemble des procédures qualité achats. Les nouvelles orientations de la Direction des achats groupe Legrand en 2014 ont été de conserver le certificat pour la Direction des achats Groupe et l'organisation Achats en France et de mettre en place des guides de déploiement simples des procédures clé, par exemple la contractualisation, l'homologation, le *management* des risques fournisseurs... en élargissant le périmètre d'application à l'ensemble des services achats de toutes les entités du Groupe. Ces guides ont ainsi été établis en 2014 dans le cadre de la simplification du processus de la qualité Achats Groupe ; leur

bonne mise en application dans les pays sera pilotée par le responsable qualité achats en 2015.

En termes de suivi, la Direction achats Groupe dispose d'un reporting lui permettant notamment d'avoir une vision consolidée des montants d'achats par fournisseur qu'il soit local ou qu'il alimente plusieurs sites du Groupe, ainsi qu'une vision par famille d'achats. Les achats de matières premières et composants du Groupe représentent près de 33 % 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 grandes familles de fournisseurs :

- les fournisseurs du panel Groupe, acteurs majeurs sur leur marché et partenaires clés de Legrand, ils accompagnent le Groupe dans ses projets internationaux. Les acheteurs corporate et les qualitatifs leaders établissent avec eux une relation proche, privilégiée et durable. En 2014, le Groupe a travaillé avec 474 fournisseurs Panel Groupe répondant à des besoins multi-sites et multi-pays et couvrant environ un tiers des achats totaux du Groupe ;
- les fournisseurs locaux répondent aux besoins spécifiques d'un site et sont gérés par les acheteurs locaux des sites considérés.

#### Accompagner les fournisseurs du Groupe dans une démarche de progrès

Tous les fournisseurs et sous-traitants du Groupe sont concernés, dans tous les pays. 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** : 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).

**Réalisations 2014 :**

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. Elle a permis d'identifier 121 fournisseurs dits sensibles en termes de risques RSE (se reporter au paragraphe ci-dessous « Homologation et contractualisation avec les fournisseurs »). Les plans d'actions correspondants seront engagés dès début 2015. Leur bon déroulement fait partie des éléments d'appréciation de la performance des responsables achats des entités et est contrôlé par la Direction des achats Groupe.

	2014*	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	<b>100 %</b>				

\* Déterminé par rapport à l'objectif de réalisation de l'analyse de risques globale.

**Principes fondamentaux**

Dès 2007, en cohérence avec l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial, la Direction achats Groupe a lancé une campagne de sensibilisation et de sollicitation à la signature du Pacte Mondial auprès de ses fournisseurs du panel Groupe. Environ 60 % des achats auprès de ce panel sont réalisés avec des fournisseurs adhérant au Pacte Mondial.

En 2009, Legrand a participé, via la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France) à l'élaboration de la Charte des Dix engagements pour des Achats responsables. Devenue depuis la « Charte relations fournisseur responsables », elle régit les relations entre les grands donneurs d'ordres et leurs fournisseurs. Début 2010, Legrand a été l'un des 28 premiers signataires de cette charte qui en compte aujourd'hui plus de 500.

En 2012, pour ancrer ses engagements dans ses pratiques, Legrand s'est porté candidat à la labellisation de cette charte et a été l'une des quatre premières entreprises françaises à recevoir le Label « Relations fournisseur responsables » sur recommandations de l'agence de notation extra-financière Vigeo. Ce label récompense les entreprises françaises qui font preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs suivant l'application des 10 engagements de la Charte des relations inter-entreprises. À fin 2014, il y a en France, 26 labellisés « Relations fournisseur responsables », représentant un portefeuille d'achats global de 75 milliards d'euros d'achats annuels. Ces grandes entreprises, banques ou ministères se réunissent trimestriellement pour partager et faire progresser les meilleures pratiques d'achats responsables. En 2014, Legrand a principalement contribué, avec la Médiation Inter-entreprises et l'un de ses fournisseurs, à un travail portant sur la dépendance fournisseur. Suite à ce travail, un guide de bonnes pratiques a été établi.

Il convient enfin de noter que Vigeo a réalisé fin 2013 et fin 2014, deux nouveaux audits relatifs aux engagements de Legrand vis-à-vis du label « Relations fournisseurs responsables ». En 2014,

l'audit de Vigeo a porté sur les 6 critères rédhitoires du label. Sur le périmètre des éléments audités, Vigeo n'a pas identifié d'éléments en opposition avec les engagements définis dans le référentiel d'objectifs de la Charte des relations fournisseur responsables, confirmant ainsi Legrand au sein du label.

**Implication et formation des acheteurs**

Les acteurs de la relation avec les fournisseurs, qu'ils soient acheteurs, qualitiens ou concepteurs, sont impliqués dans la stratégie RSE du Groupe au travers de l'ensemble des procédures achats intégrant progressivement les principes RSE. Ils sont également sensibilisés soit au travers d'informations globales (stratégie du Groupe, pédagogie sur les audits ou les agences de notation etc.), soit au travers de formations opérationnelles, comme par exemple sur les produits à Haute Performance Environnementale (Profils Environnementaux Produits, gestion des substances etc.). Dans sa politique achat, la Direction des achats du Groupe s'est engagée à développer les compétences de l'ensemble des acteurs de la fonction achat.

Depuis 2011, une section spécifique sur la RSE a été introduite dans un module de formation aux fondamentaux des achats pour l'ensemble des acheteurs du Groupe. Cette section reprend les engagements du Groupe mais aussi les grands principes du Pacte Mondial, le rôle des acheteurs dans la démarche d'achats responsables avec une attention particulière portée à l'éthique des affaires. Depuis 2011, plus de 80 acheteurs ont été ainsi formés, répartis dans une quinzaine de pays du Groupe dont la Chine, le Brésil, le Mexique, la France, la Hongrie, l'Égypte, la Russie. Ce module est en particulier utilisé pour l'accueil des nouveaux acheteurs. En 2014, en France, le module de formation des nouveaux acheteurs a été revu, pour s'articuler autour des 10 principes de la charte des Relations fournisseur responsables.

D'autres initiatives méritent également d'être mentionnées :

- en 2013, les acheteurs leaders et les acheteurs projets des marchés de produits finis, électroniques et composants ont reçu une information spécifique sur le règlement européen REACH (Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals), la directive 2002/95/EC RoHS (Restriction of Hazardous Substances), ainsi que sur les PEP (Profils Environnementaux Produits), rappelant les engagements du Groupe et informant sur les outils internes développés, notamment pour les produits finis les plus exposés à la présence de substances spécifiquement visées par le règlement REACH et la directive RoHS ;
- le code éthique des achats a été mis en place fin 2012 en France. Son objectif est de s'assurer que les acteurs dans le Groupe, dans leur relation permanente ou occasionnelle avec un fournisseur ou susceptible d'influencer l'acte d'achat, agissent selon les pratiques d'affaires du Groupe, notamment en termes d'éthique du comportement ;
- en 2013, 28 personnes en relation avec des fournisseurs à un niveau international ont été sensibilisées au code éthique des achats (toute l'équipe du Comité de Direction de la Direction des achats Groupe, les acheteurs leaders des marchés de matières

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A



et composants et les acheteurs projets). Pour assurer des pratiques communes et coordonner sa mise en place au sein du Groupe, le code éthique des achats a été intégré au programme de conformité du Groupe. En 2014, l'audit interne Groupe a évalué le déploiement du programme de conformité Groupe de la Direction des achats en France à un niveau 2 (sur une échelle de 1 (meilleure note : satisfaisant) à 4 (déficient)). Des actions de progrès sont planifiées sur 2015.

Les éléments de formation aux achats responsables sont mis à disposition des équipes achats sur un espace dédié à la démarche achats responsables Groupe sur l'intranet de la Direction des achats Groupe.

### Homologation et contractualisation avec les fournisseurs

Formellement, le Groupe encadre sa démarche 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 depuis 2007 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 et de la typologie du fournisseur quelle que soit sa localisation : l'homologation, la contractualisation, les visites et audits, et la gestion du risque et des incidents :

- **l'homologation** : la démarche d'homologation intègre notamment les règles d'achats responsables du code d'achats durables Groupe défini ci-dessus. Un questionnaire RSE est intégré à la

procédure d'homologation, permettant d'évaluer la maturité des fournisseurs concernés en termes de RSE. Il comporte 28 questions portant sur les engagements sociaux, sécurité et santé au travail et environnementaux du fournisseur. Les acheteurs corporate et les qualitiens leaders sont les principaux acteurs de cette analyse. À noter qu'une question relative à la maîtrise des fournisseurs de rang 2 est incluse, notamment sur des activités de sous-traitance d'opérations exposées à un risque environnemental tel que le traitement de surface ;

- **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 ; par ailleurs, 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 qualitiens suivant des critères intégrant des aspects liés à l'organisation, l'éthique, l'environnement et au *management* 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. En 2014, la grille a été adaptée pour détecter les fournisseurs qui exposent le Groupe à un risque RSE. Les résultats sont présentés annuellement au Comité des risques du Groupe (pour plus d'informations sur le Comité des risques, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.1.3 du présent document de référence). Depuis le lancement de la campagne d'analyse des risques fournisseurs en 2009, les sites du Groupe ont appliqué progressivement la méthode dont les résultats sont consolidés par le responsable qualité achats au sein de la Direction des achats Groupe. Ainsi, en 2014, 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 26 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 la base qualité 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 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 (cf. ci-dessus).

Les fournisseurs pouvant exposer le Groupe à un risque RSE sont détectés sur le cumul et la pondération de plusieurs critères de la grille de risques : famille d'achats (notamment pour cibler les familles à risques environnementaux), pays (en intégrant notamment le classement fait par Transparency International en termes de corruption), monosource, dépendance économique mutuelle, fournisseur signataire ou non du Pacte Mondial... Pour 2014, les résultats de cette analyse sont les suivants :

- 121 fournisseurs dits sensibles en termes de risques RSE ont été détectés sur une base d'analyse représentant 50 % du total des achats du Groupe ;
- ces 121 fournisseurs représentent environ 4,6 % du montant total des achats du Groupe.

À la suite de cette première analyse, menée par les acheteurs de l'ensemble des entités du Groupe, des plans d'actions complémentaires seront déployés pour confirmer ou infirmer ces premiers résultats, et le cas échéant, palier aux risques identifiés. Ces plans d'actions démarreront 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 :

- maintien de 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, exclusion du portefeuille fournisseurs.

Il convient donc de noter que la liste des fournisseurs détectés comme exposant le Groupe à des risques RSE, établie dans un premier temps, sur la base de critères objectifs (familles d'achats, risques pays, etc.) est susceptible d'évoluer en fonction des échanges avec les filiales du Groupe et de l'affinage des plans d'actions.

### Gestion des substances dangereuses et des minerais de conflit

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 RECh (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 six 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 RECh afin de consulter prioritairement et de façon constructive des fournisseurs ciblés. Pour être en conformité avec cette réglementation, un processus RECh a été mis en place.

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 du conflit », sont : la cassitérite (minerai d'étain), le coltan (minerai du tantale), la wolframite (minerai de tungstène) et l'or.

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.

Par ailleurs, même si de par son activité, le groupe Legrand n'est jamais en situation d'acheter, en direct, de quelconque minerais sous leur forme primaire, le Groupe a souhaité réaffirmer sa prise en compte de la problématique des minerais de conflits au sein de sa démarche d'achats responsables. Ainsi, en 2014, le Groupe a travaillé sur ce sujet concernant la gamme de produits BACO. Ceci s'est traduit par l'analyse des produits contenant de l'étain, du tungstène, du tantale et de l'or, et par l'identification des fournisseurs potentiellement impactés. Ces fournisseurs ont fait l'objet d'investigations qui ont permis d'assurer qu'ils étaient tous engagés pour une chaîne d'approvisionnement épargnant les zones de conflits en Afrique.

Pour plus d'informations sur les achats responsables dans le Groupe, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

### 5.3.3 - 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 plus de 772 000 euros en 2014 en dons financiers ou de matériel. Des actions de mécénat de compétence portées par des salariés du Groupe viennent compléter ces dispositifs.

#### 5.3.3.1 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** : nombre de personnes bénéficiant directement ou indirectement de projets d'accès à l'électricité dans le cadre du partenariat avec *Électriciens Sans Frontières*.

#### Réalisations 2014 :

En 2014, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens Sans Frontières* ont permis à 225 400<sup>(1)</sup> personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie, ce qui porte le nombre de bénéficiaires à 1,325 million \* depuis 2007.

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

	2014 *	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	<b>141 %</b>				

\* Calculé par rapport à un objectif de 160 000 personnes, au titre de l'année 2014.

#### 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 2014, Legrand a poursuivi son soutien à *Électriciens Sans Frontières* à travers 22 projets répartis dans 12 pays d'Afrique et d'Asie, parmi lesquels l'alimentation en électricité de crèches et la fiabilisation de l'alimentation en eau de centres d'accueil à Malaza, Isotry et Laniera à Madagascar, l'électrification d'une maternité et d'une école dans la région de Nonghet au Laos ou encore l'électrification de l'école, d'un centre de santé et la création de jardins maraîchers dans la province du Kouritenga au Burkina Faso.

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 de deux programmes menés par *Électriciens Sans Frontières* : « 1 000 lampadaires solaires installés en Haïti » et « Électricité pour la santé et l'éducation en Afrique ». Depuis 2011, 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 bénéficiaires de ces actions sont entièrement reversés à *Électriciens Sans Frontières*, et ont permis d'apporter la lumière à près de 20 000 Haïtiens et de financer des projets d'électrification d'écoles et de dispensaires principalement au Burkina Faso, au Togo, au Sénégal et à Madagascar depuis 2012. Par exemple, les bénéficiaires du concert organisé pour la quatrième année consécutive, ont contribué au financement d'un projet mené par *Électriciens Sans Frontières* au Cameroun et ayant pour objectif d'aider les communautés Sawa de la région de Douala et de Kribi à se structurer et développer des micro-unités familiales d'aquaculture de crevettes.

En 2014, ce sont ainsi 13 opérations qui ont été organisées impliquant environ 80 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 de *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.

**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 du développement durable et des processus stratégiques 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 partenariat avec le programme *Legrand Electricity for all™*, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

**Focus : Initiatives d'électrification et de soutien aux populations défavorisées**

En complément aux actions menées dans le cadre du partenariat avec l'ONG ESF, un certain nombre de filiales du Groupe engagent des actions de soutien aux populations locales défavorisées. Peuvent être citées à titre d'exemples, les actions suivantes :

- au Pérou, la filiale du p est partenaire du projet « Casa Segura Rural » dont l'objectif est de déployer des installations électriques sûres en milieu rural. Ce projet doit, à terme, couvrir près de 81 communautés rurales. À ce jour, la phase projet a d'ores et déjà permis de sécuriser 1 585 points de connexion électrique dans des bâtiments (pour en savoir plus : [programacasasegura.com](http://programacasasegura.com)) ;
- en Inde, la filiale et ses collaborateurs ont soutenu financièrement la fondation de la Confédération de l'industrie indienne, CII, pour un projet de reconstruction d'écoles à Tehri Garhwal suite aux crues massives des deux fleuves Alakhnanda et Bhagirathi qui ont provoqué des glissements de terrain causant la mort de plus de 20 000 personnes et d'importants dégâts aux propriétés dans les 5 districts touchés – Rudraprayag, Chamoli, Uttarkashi, Pithoragarh et Tehri Garhwal.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

### 5.3.3.2 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** : nombre et typologie de projets menés dans le cadre de la Fondation Legrand.

#### Réalisations 2014 :

Au-cours de l'année 2014, la Fondation Legrand a engagé 5 projets couvrant l'intégralité des domaines de son action.

	2014*	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	100 %				

\* Déterminé par rapport aux 4 domaines 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 Legrand.

#### 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 (Source 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 (63 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).

## 5.4 - S'ENGAGER POUR NOS COLLABORATEURS

Avec plus de 36 000 collaborateurs dans le monde et des implantations commerciales et industrielles dans plus de 80 pays, Legrand poursuit son développement en portant 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 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 d'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 collaborateurs 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.

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

## 5.4.1 - 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 5.3.2. 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.**

**Indicateur** : taux de couverture des effectifs du Groupe évalués au regard des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme.

#### Réalisations 2014 :

Au-cours de l'année 2014, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme a été réalisée sur 50 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques (cf. paragraphe « dispositif et pilotage » ci-dessous).

	2014 *	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	100 %				

\* Calculé par rapport à un objectif de couverture fixé à 50 % de l'effectif du Groupe, au titre de l'année 2014.

### 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*. Celui-ci a permis de déterminer qu'en 2014, 66 % des effectifs du Groupe, hors acquisitions de moins de trois ans sont présents dans des pays dits libres. 34 % le sont dans des pays dits non libres (25 %) ou partiellement libres (9 %).

Une auto-évaluation, basée sur la méthodologie du *Danish Institute For Human Rights*, est progressivement déployée au sein des 11 pays du Groupe considérés comme non libres ou partiellement libres (suivant la méthodologie ci-dessus) et dont l'effectif est supérieur à 50 employés : Arabie saoudite, Chine, Colombie, Émirats Arabes Unis, Égypte, Malaisie, Mexique, Russie, Thaïlande, Turquie et Venezuela. Ainsi, en 2014, trois auto-évaluations ont été réalisées conjointement par les équipes des ressources humaines des pays considérés, et par la DRH Groupe pour l'Arabie saoudite, la Chine, et le Mexique. Elles viennent compléter les évaluations réalisées en 2013 sur la Thaïlande et les Émirats Arabes Unis.

L'enjeu de ces auto-évaluations est d'évaluer le respect des droits fondamentaux au travail dans les pays identifiés. Ces premiers questionnaires 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 aussi 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, par exemple les descriptions de postes, l'encadrement des contrats de travail, et la communication de la politique de Prévention du Groupe.

Les résultats de ces questionnaires déboucheront, en 2015, sur des plans d'actions pour faire progresser les droits des salariés concernés.

**Focus : Création de la fonction « Responsable des enjeux sociétaux-RH »**

Mi-2014, cette fonction a été créée au sein de la Direction des ressources humaines du Groupe. Chargée de porter plus spécifiquement le déploiement des actions et des priorités RH de la feuille de route RSE du Groupe, cette fonction assure un lien fonctionnel fort et important avec la Direction Développement Durable du Groupe. Cette fonction représente également l'interlocuteur unique de référence, de l'ensemble des Directions RH des filiales avec le Groupe sur les sujets RH attachées aux engagements RSE de Legrand. Dans le cadre de cette mission, cette fonction assure notamment le déploiement du programme relatif aux Droits de l'Homme au sein du Groupe.

**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. Ils 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, des réunions de *Management des Relations Sociales* sont organisées mensuellement 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 2014 :

- 83 % des salariés du Groupe sont employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale ;
- 57 % des salariés du Groupe sont couverts par des accords collectifs ou conventions applicables sur leur entité ;
- 1 130 réunions d'information ou de consultation avec les organismes de représentants du personnel ou les syndicats ont eu lieu en 2014 ;
- 133 nouveaux accords collectifs ont été signés en 2014 s'appliquant à un effectif de 16 492 personnes au sein du Groupe tant dans les pays matures que dans les pays des nouvelles économies.

Pour plus d'informations concernant les droits de l'Homme dans le Groupe, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

**5.4.2 - Garantir la sécurité et la santé au travail**

La politique Prévention de Legrand en matière de sécurité et santé 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 Prévention sur les différents sites et sur les responsables Prévention 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.

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 la solution technique existe, a été ajouté au cahier des charges Achats du Groupe. Autre exemple, la directive portant sur les équipements de travail (déployée en France à ce jour) 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

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

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.

#### ■ 5.4.2.1 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 Prévention :

- 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** : pourcentage des effectifs couverts par le plan de maîtrise des risques professionnels sur la base des principes essentiels de l'ILO-OSH 2001.

#### Réalisations 2014 :

À fin 2014, le plan de maîtrise des risques professionnels couvre 95,3 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Prévention, pour un objectif fixé à 90 % à fin 2014. 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.

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

\* Calculé par rapport à un objectif de couverture fixé à 90 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Prévention, au titre de l'année 2014.

**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 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. Au cours de l'année 2014, de nouveaux accords ont été signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail, couvrant les entités hongroises et le site de Sinnar en Inde, pour un effectif correspondant de 646 personnes.

**L'évaluation des risques professionnels** (analyse périodique des situations dangereuses, niveaux de risques) permet la détermination de mesures de prévention adaptées et efficaces. Pour 2014, 77,5 % 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 depuis 2013 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 90 000 heures de formation ont été dispensées sur ces notions en 2014.

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 définis 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.

**5.4.2.2 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 :**

- 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.

**Réalisations 2014 :**

À fin 2014, le processus de surveillance et d'amélioration de sécurité et de la santé couvre 94,4 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Prévention, pour un objectif fixé à 80 %. Le taux de fréquence des accidents du travail a quant à lui diminué de 13,1 %, passant de 8,37 à fin 2013 à 7,27 à fin 2014. 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. Par ailleurs, l'amélioration du taux de fréquence a été significative en France et en Italie.

	2014 *	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	211 %				

\* Calculé par rapport à un objectif de couverture fixé à 80 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Prévention pour le processus de surveillance, et à 8 pour le taux de fréquence des accidents du travail.

**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.

01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09  
10  
T  
A

**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 sont réalisées 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 dans le Groupe, est encadrée par une directive Groupe. Rédigée par un groupe pluridisciplinaire composé de médecins du travail et de personnes de Legrand 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 Legrand. Ce sont par exemple les audits et/ou l'amélioration des équipements, l'organisation d'enquêtes internes ou la mise en œuvre de groupes de travail sur le thème de la prévention des risques professionnels, la participation à des forums d'échanges ou autres congrès dans le domaine de la prévention, des actions de prévention pour des situations d'urgence, des actions qui ont comme conséquence une diminution ou une suppression des risques, etc.

Pour plus d'informations concernant la sécurité et la santé au travail, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 5.4.3 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.

### 5.4.3.1 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 d'activité, pour pouvoir disposer des meilleures adéquations possibles 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 :

- 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).

### Réalisations 2014 :

- 65 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation au cours de l'exercice 2014 ;
- neutralisation du déploiement du processus de gestion des talents du Groupe au cours de l'année 2014 ;
- 85 % des EIP managers ont été réalisés au cours de l'année 2014 ;
- le taux de fidélisation des managers a été de 96 % sur l'année 2014.

Le Groupe affiche une sous-performance sur cette priorité, en particulier sur le taux des potentiels et experts couverts par un processus de gestion des talents (se référer sur ce sujet aux explications du paragraphe ci-dessous « le déploiement d'un processus de gestion de talents »). La part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation est également en retrait par rapport à l'objectif. L'amélioration de cette performance passera par l'étude de nouveaux dispositifs de formation.

	2014*	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	<b>71 %</b>				

\* Moyenne des taux de réalisation des quatre indicateurs ci-dessus (déterminés par rapport à chacun des 4 objectifs).

## Le déploiement des dispositifs de formation

Les engagements et orientations du Groupe en matière de formation sont :

- poursuivre et maintenir les actions de formation garantissant 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 acculturation au 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 2014, ce sont ainsi 379 056 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 de proximité 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 plateforme virtuelle 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 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 optimale 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 Staff 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 en France utilisent un système, appelé Talentis. Il permet de supporter la gestion des données (type CV) 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 verra 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.

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 (congé création d'entreprise, aménagement du temps de travail, financement, conseil). Cet accord a été renouvelé par plusieurs avenants, dont le dernier en date du 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. Ainsi en 2014, une quinzaine de reconversions ont été soutenues par le Groupe sur des métiers variés. 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 2014, 85 % 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.

### 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 plusieurs années, un plan de rétention lié à la performance du Groupe. Ce plan, distribué jusqu'en 2012 en actions de performance et en 2013 et 2014 sous forme de primes, a concerné plus de 1 700 personnes en 2014 et se situe au cœur du dispositif 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 et 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. Cette démarche a conduit le Conseil d'administration à élargir les catégories de bénéficiaires ainsi que leurs origines géographiques : le nombre de bénéficiaires a ainsi doublé sur les cinq dernières années, plus des 2/3 des attributions concernent aujourd'hui des salariés des filiales internationales, et près de 40 % concernent 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. Au niveau du Groupe, les charges de participation et d'intéressement sont de 30 millions d'euros en 2014. En France, les accords de participation et d'intéressement en vigueur ont été conclus respectivement les 4 mai 2011 et 24 mai 2012 par Legrand et ses filiales françaises. Le montant de la charge de participation et d'intéressement de l'exercice clos le 31 décembre 2014 correspond à 9 % de la masse salariale versée en France en 2014, soit 20,5 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 2014, 5,5 %. Le montant investi par les salariés dans ce Fonds était de 55,1 millions d'euros au 31 décembre 2014.

### Bien-être et satisfaction des collaborateurs

Le bien-être et la satisfaction des collaborateurs dans le Groupe sont abordés à travers différents outils :

- 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.

Par ailleurs, depuis plusieurs années, le Groupe prend en compte de façon spécifique, les risques psycho-sociaux. Ainsi, en France, une enquête par questionnaire anonyme, défini avec les représentants du personnel et en partenariat avec un médecin du travail, a été adressée à tous les salariés français du Groupe en 2011, sur le thème des RPS (Risques Psycho-Sociaux). L'administration et le traitement de l'enquête ont été pris en charge par un organisme tiers externe et indépendant, l'ARACT Limousin (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Les résultats ont fait l'objet d'une restitution auprès des salariés ainsi qu'à chaque site pour mise en place progressive de plan d'actions. Dans d'autres unités du Groupe, les risques psychosociaux font l'objet de programmes d'évaluation, par exemple en Italie, ou en Colombie avec une analyse de risques et un diagnostic qualitatif par secteur. Par ailleurs, des actions de formation interne abordent, depuis 2009, l'intelligence émotionnelle et la prévention du harcèlement.



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 webcast 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 : Programme de promotion de la santé au travail

La filiale italienne du Groupe a mis en place un programme de prévention des maladies et de promotion de la santé et du bien-être sur le lieu de travail sur deux sites majeurs, Varese et Tradate. Les axes principaux sont la promotion d'une alimentation adéquate, la lutte contre les dépendances (tabagisme, jeu, consommation d'alcool et de drogue), la promotion de l'activité physique, la promotion du bien-être social et personnel, ainsi que la sécurité routière et la mobilité durable. La première phase en-cours concerne la nutrition. Les actions engagées ont porté sur l'affichage de posters de sensibilisation, des rencontres et réunions d'information avec des experts du domaine, ainsi que des actions concrètes au niveau de la restauration d'entreprise.

#### 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. 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).

#### 5.4.3.2 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 2014, plus d'une dizaine 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** : nombre de femmes aux postes clés au sein du Groupe.

#### Réalisations 2014 :

À fin 2014, 12,9 % des postes clés du Groupe sont occupés par des femmes, soit une progression de 12,2 % de ce taux par rapport à fin 2013, et une sur-performance d'environ 27 % par rapport à l'objectif 2014 fixé à 12,6 %.

	2014 *	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	127 %				

\* Calculé par rapport à un objectif de 12,6 % à fin 2014.

Les postes clés sont considérés comme ayant un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats de leur entité d'appartenance : ce sont les postes des équipes de Direction des filiales, SBUs (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 2014, un taux de 12,9 % 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 DRH 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 garantes de l'égalité professionnelle** : nommées sur le périmètre français, ces garantes 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 2014, les garantes de l'égalité professionnelle ont procédé à l'examen de 18 cas de discrimination potentielle (15 en 2013) parmi lesquels, 15 cas ont donné lieu à rattrapage (6 en 2013) ;
- **plan de formation** : démarré au premier trimestre 2013, il a contribué à former 800 managers français du Groupe à la lutte contre les stéréotypes entre 2013 et 2014 ;
- **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. Evolution 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 (mentoring), organise des conférences et échange avec d'autres réseaux.

**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).

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

### 5.4.3.3 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** : écart de salaire homme/femme au sein du Groupe, sur les positions non-managériales.

#### Réalisations 2014 :

À fin 2014, l'écart de salaire entre les hommes et les femmes du Groupe pour les positions non-managériales est de 15,51 %, soit une diminution de plus de 8,7 % par rapport à l'exercice 2013 et une sur-performance notable par rapport à l'objectif fixé à fin 2014, soit 16,5 %.

	2014*	2015	2016	2017	2018
<b>Taux de réalisation de l'objectif</b>	274 %				

\* Calculé par rapport à un objectif de 16,5 % à fin 2014.

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.

### Focus : Legrand Hongrie – reconnue meilleure entreprise pour l'emploi des femmes

La filiale hongroise du Groupe a reçu le prix 2014, de la meilleure entreprise de Hongrie, pour l'emploi des femmes, dans la catégorie « grandes entreprises ». Ce prix vient récompenser sa politique active en faveur de l'emploi et de la promotion des femmes dans la filiale, cela depuis plusieurs années.

### 5.4.3.4 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 2,23 %.

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 traumatisées crâniennes.

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 française de sensibilisation au handicap, des animations, notamment au siège social, contribuent à faire évoluer le regard sur le handicap. En 2014, 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 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.

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, telles que Caminhando, Adere ou Mercedes Stresser. Des personnes handicapées peuvent ainsi participer à des projets industriels rémunérés, ce qui leur permet d'être maintenues en activité. Des subventions sont également reversées à ces institutions.

En Italie, depuis 1981 « Année internationale du handicap », la filiale Bticino s'est engagée dans un partenariat avec l'association CFPIL, (Centre de Formation Professionnelle et d'Insertion par le Travail de Varese) 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.

Bticino a aussi choisi de collaborer et de financer « Étudier avec les Sens », un projet promu par l'Associazione Controluce (Association Contre-jour), dans le cadre du Museo Tattile (Musée Tactile) de Varese, et par l'École territoriale de Varese. Dans ce cadre, ont été mis en place une série de cours, de formations et d'outils destinés aux enseignants pour soutenir les enfants dans l'apprentissage par l'utilisation des systèmes sensoriels, et en particulier dans l'inclusion et l'acceptation des enfants qui ont une limitation sensorielle et/ou cognitive.

En Turquie, Legrand s'investit pour la création d'un fond « 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. Le Groupe sponsorise également un programme de formation au métier d'électricien destiné à des jeunes femmes futures électriciennes.

À Dubai, Legrand subventionne SENSE, une association locale qui aide les enfants handicapés.

Enfin, en Colombie, la filiale soutient la fondation RECA (Red de empleo con Apoyo — Supporting Employment Network), une ONG qui favorise l'insertion dans le monde du travail des travailleurs présentant un handicap mental.

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

## 5.5 - 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 SBUs (Strategic Business Units). En parallèle, le service Environnement Groupe anime, au sein de la Direction de la stratégie et du développement, la démarche environnement du Groupe 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 SBUs, et l'équipe Environnement Groupe.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

91 sites, soit 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 cinquantaine d'indicateurs, tels que les consommations d'énergie et d'eau, les émissions de COV (Composés Organiques Volatiles), la production de déchets, les initiatives et les investissements consacrés aux actions environnementales. Des référentiels disponibles en anglais et dans plusieurs langues locales appuient la démarche.

Une sélection de données issues de ce reporting est présentée dans le paragraphe 5.6.

Par ailleurs, les salariés sont sensibilisés au sujet de l'environnement par différents moyens :

- formations : au total, les salariés du Groupe ont reçu plus de 22 934 heures de formation dédiées à l'environnement en 2014,

ce qui représente une hausse de 22,6 % par rapport à 2013. Cette nouvelle augmentation démontre le niveau d'importance accordé à la dimension environnementale dans la politique de formation du Groupe ;

- événements dédiés organisés localement par les sites et filiales (newsletters, brochures, challenges inter-sites ou inter-services, etc.).

Enfin, en termes de ressources financières, le Groupe accorde à ses filiales la possibilité de présenter des projets d'investissements dédiés à l'amélioration de la performance environnementale 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.

## 5.5.1 - Réduire l'empreinte environnementale du Groupe

La politique environnementale de Legrand se déploie sur ses sites à travers la certification ISO 14001. Celle-ci entraîne la mise en place d'un SME. 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.

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. Pour ces derniers, précisément :

- utilisation des sols et protection de la biodiversité : Legrand n'exploite pas directement les sols ni la biodiversité dans le cadre de ses activités. D'autre part, 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 ;
- nuisances sonores : en tant qu'industrie manufacturière, les nuisances sonores se limitent au bruit de machines situées à l'intérieur des bâtiments : celui-ci est maîtrisé de façon à ne poser aucun problème particulier par rapport au voisinage des sites du Groupe ;

- adaptation aux impacts du changement climatique : les sites du Groupe ne sont pas spécifiquement menacés par les conséquences du changement climatique. *A contrario*, un certain nombre d'offres produits du Groupe constituent des solutions limitant, et permettant d'éviter, les émissions de gaz à effet de serre, à l'origine du changement climatique (solutions d'efficacité énergétique, produits liés aux énergies renouvelables, etc.). Pour plus d'information concernant la promotion de l'efficacité énergétique, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.2.1.4.

Par conséquent, Legrand considère comme peu applicables à son activité, les aspects détaillés ci-avant. Ceux-ci n'ont donc pas été repris spécifiquement au sein de son document de référence (en cohérence avec la logique « comply or explain »).

### 5.5.1.1 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 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 : pourcentage des sites du Groupe, certifiés ISO 14001.

#### Réalisations 2014 :

À fin 2014, 88,5 % des sites industriels et logistiques du Groupe sont certifiés ISO 14001 soit 6 nouveaux sites : le site de TCL Huizhou en Chine, ainsi que les 5 sites indiens de la filiale NUMERIC.

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

\* Calculé par rapport à un objectif de 87 % à fin 2014.

### Dispositif

Les sites des sociétés nouvellement acquises par le Groupe doivent être certifiés dans les 5 ans. 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. Son *management* et son personnel 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. À titre d'exemple, citons 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.

#### 5.5.1.2 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 22 sites qui contribuent à 80 % de la pression hydrique du Groupe dans le monde. Cette analyse a également permis d'évaluer que près de 84 % des consommations d'eau du Groupe se font sur des sites industriels eux-mêmes localisés sur des zones caractérisées par une exploitation de l'eau faible ou modérée (indice WSI < ou égal à 0,7). Cette approche permet aux SBUs (Strategic Business Units) de mieux cibler leurs actions sur les sites les plus sensibles vis-à-vis de leur impact environnemental sur les ressources locales en eau.

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 renouvelées. D'une manière plus générale, la politique de certification ISO 14001 des sites du Groupes 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 2014, la consommation d'eau du Groupe a représenté 990 milliers de m<sup>3</sup>, en baisse de 12,2 % à périmètre courant, par rapport aux chiffres reportés en 2013, soit une variation nettement plus favorable quela trajectoire de réduction de 2 % par an que le Groupe s'est fixée. Cette baisse démontre l'efficacité des actions mises en place qui font plus que compenser l'intégration en 2014 de nouveaux sites industriels dans le reporting.

À l'instar des émissions de gaz à effet de serre pour le *GHG protocol* (cf. 5.5.1.3.), les principales consommations d'eau liées à l'hébergement et à la restauration du personnel sur les sites industriels ne sont plus 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.

#### 5.5.1.3 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 s'engage à diminuer sa consommation d'énergie globale. Toutes les filiales et tous les sites industriels, logistiques et commerciaux sont concernés par cette démarche d'amélioration continue. Sur chaque site, des axes de progrès sont identifiés et des plans d'actions mis en œuvre pour consommer moins d'énergie.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A



**Priorité Groupe 2014-2018**

Réduire l'intensité énergétique de 10 %.

**Indicateur :** intensité énergétique du Groupe.

**Réalisation 2014 :**

À fin 2014, l'intensité énergétique moyenne du Groupe est de 99 MWh/million d'euros de chiffre d'affaires, soit une réduction de - 6,3 % par rapport à 2013 (à périmètre courant). Cette évolution, rapportée à l'objectif de diminution de - 2 % par an, représente une sur-performance de la part du Groupe de plus de 4 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>				

\* Calculé par rapport à un objectif de réduction de 2 % par an.

Dans le cadre de la démarche Empreinte Carbone, un inventaire des consommations énergétiques du Groupe est réalisé chaque année.

Pour 2014, la consommation d'énergie des sites du Groupe ressort à 445 GWh contre 472 GWh en 2013, soit une diminution de 5,6 % à périmètre courant. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette consommation énergétique se traduit par une intensité moyenne de 99 MWh/million d'euros de chiffre d'affaires à fin 2014, contre 105,7 MWh/million d'euros à fin 2013, soit une évolution de - 6,3 %. Compte tenu du coût moyen de l'énergie payée par le Groupe, cette réduction de la consommation a généré pour le Groupe une économie estimée à 1,8 million d'euros entre 2013 et 2014, 1 point de réduction de consommation énergétique représentant une économie de l'ordre de 300 000 euros au niveau du Groupe.

**Pratiques énergétiques**

Le Groupe intègre systématiquement l'efficacité énergétique dans ses opérations de travaux neufs, de réhabilitation ou de maintenance de ses locaux. Par 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 au cours de l'année 2014.

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.).

Les entités nord-américaines ont poursuivi leurs actions engagées en 2012 dans le cadre de l'initiative « Better Building, Better Plants » soutenue par la Maison Blanche, programme encourageant la rénovation et la mise à niveau énergétique des immeubles de bureaux et de sites industriels. Courant 2014, l'objectif d'économie d'énergie à réaliser sur les 14 sites américains du Groupe (- 25 % en 8 ans), a été atteint au bout de 4 ans. Au total, près de 1,5 million de dollars auront été investis sur la période, pour des économies valorisées d'ores et déjà à plus de 2,5 millions de dollars sur la même période. À titre d'exemple, les actions mises en place ont consisté en :

- détection et réparation des fuites sur les réseaux d'air comprimé (économies de l'ordre de 35 000 dollars) ;
- élimination de 30 mini-frigos dispersés dans les ateliers et bureaux ;
- installation de sous-compteurs d'électricité ;
- installation de détecteurs de mouvement dans l'ensemble des bureaux.

Dans la continuité de ces résultats, les entités américaines de Legrand ont décidé de reconduire l'objectif de réduction des consommations énergétiques (- 25 % au cours des quatre prochaines années).

Depuis 2012, 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. Ces bornes sont rendues accessibles aux collaborateurs du Groupe propriétaires ou locataires de véhicules électriques ; ils peuvent ainsi bénéficier d'un espace et d'un accès de recharge gratuit. Une vingtaine de sites français sont concernés par cette démarche. Ces actions vont dans le sens de l'engagement du Groupe pour soutenir le déploiement de filières apportant des solutions novatrices et respectueuses de l'environnement. Au-delà des solutions commercialisées et installées sur les bâtiments du Groupe, Legrand souhaite également faciliter l'accès à ces solutions pour ses collaborateurs, dans leur utilisation privée.

En 2014, des audits énergétiques externes ont été réalisés sur plusieurs sites du Groupe. Leur objectif était de faire un bilan de la situation énergétique de ces sites, d'identifier où réaliser les travaux prioritaires pour réaliser des économies d'énergie afin d'établir un plan d'actions à mettre en œuvre dans les années à venir.

Des actions de sensibilisation aux économies d'énergie ont également été menées directement sur certains sites du Groupe.

Ainsi au cours de l'année 2014, dans le cadre de la journée nationale française de l'Éco-Énergie, des actions sur plusieurs sites du Groupe ont conduit à la collecte d'environ 200 fiches-idées partageables entre les sites, à une sensibilisation d'environ 1 500 salariés directement impliqués dans la réalisation des actions, et à des réductions d'énergie consommée mesurées à l'échelle d'un site, d'un service ou d'un atelier.

Le même type d'initiative a été mené au sein des entités anglaises du Groupe (*Power Down Day*), conduisant à des économies comparables, de l'ordre de 12 % de réduction.

### 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 2014, le groupe Legrand a obtenu une note de 89C, contre une note de 81B en 2013. Cette évolution traduit une amélioration significative de notre capacité à expliciter précisément nos leviers de consommation énergétique et d'émissions carbone (note de « disclosure » passant de 81 à 89). La dégradation de la note de performance (passage de B à C) traduit quant à elle l'impact de l'intégration, au cours des 3 dernières années, d'un certain nombre de nouvelles entités dont la performance énergétique n'est pas encore au niveau de celle de l'ensemble du Groupe. Des plans d'actions spécifiques sont déployés afin de permettre cette convergence.

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 essentiellement 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.

Au total les émissions des *scopes* 1 et 2 correspondent à 163 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> en 2014 contre 188 000 tonnes

équivalent CO<sub>2</sub> en 2013, soit une diminution d'environ 13 %. Les évolutions méthodologiques pour préciser l'évaluation des émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) liées aux véhicules de la force commerciale et aux fluides frigorigènes utilisés dans les systèmes de climatisation ont été poursuivies en 2014. Par ailleurs, un travail d'extrapolation a été mené à partir des sites intégrés au reporting environnemental pour estimer les émissions de GES des sites administratifs (bureaux et agences commerciales notamment) et ainsi couvrir l'ensemble des émissions de GES du Groupe. La diminution du niveau d'émissions des *scopes* 1 et 2 est majoritairement issue de la baisse significative de la consommation d'énergie du Groupe constatée entre 2013 et 2014, à savoir - 6,27 % telle que précisée dans le tableau ci-dessus.

En ce qui concerne le *scope* 3, les postes suivants ont été évalués (classés par pourcentage d'émissions décroissant) : matières premières (49,5 %), biens et services achetés (28,6 %), logistique (13,8 %), fin de vie des produits (2,9 %), investissements (2,4 %), trajets domicile travail (1,6 %), pertes amont pour la production et le transport des combustibles et pertes en ligne pour l'électricité, voyages d'affaires et déchets (1,2 %).

Au total les émissions du *scope* 3 atteignent en 2014 1,724 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 ont diminué d'environ 13 %, passant de 103 Ktonnes sur 2013, à 89 Ktonnes à fin 2014. Cette évolution est 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) ;
- 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.

#### Focus : Un transport multimodal entre la Chine et la Russie

Au cours de l'année 2014, les importations de câbles métalliques de Shanghai vers le stock de Moscou ont été réalisées par recours à un transport multimodal mer/rail (Shanghai – Vladivostok par mer, Vladivostok – Moscou par rail), en lieu et place d'un transport mer/route (Shanghai – Saint-Petersbourg par mer, Saint-Petersbourg – Moscou par route), réduisant ainsi par 2 la distance parcourue par les marchandises, et raccourcissant le délai par 3.

À noter enfin que, compte tenu du mix énergétique du Groupe, la part de l'électricité consommée issue de sources non carbonées,

s'est élevée à 47,5 % sur 2014 (déterminé sur 83 % de la consommation d'électricité totale). Les énergies renouvelables ont représenté pour 2014 environ 42 % de cette part non carbonée.

Les résultats de ce calcul complet 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.

Ce travail méthodologique s'est prolongé par l'intégration des consommations d'énergie dans le suivi de la performance industrielle du Groupe. Ainsi, les sites industriels intègrent à présent, sur une base semestrielle, l'ensemble de leurs indicateurs de consommation énergétique dans le cadre des tableaux de bord de suivi de leur performance globale tels que présentés à leur SBU de rattachement.

Pour plus d'informations concernant nos actions pour l'environnement, se référer au site [www.legrand.com](http://www.legrand.com).

## 5.5.2 - 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 Legrand. 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.

### 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 pertinente pour Legrand, et contribue de fait, à une utilisation raisonnée des ressources non renouvelables.

### 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 :

- part des déchets valorisés (objectif : > 80 % chaque année) ;
- part du chiffre d'affaires du Groupe conforme à 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).

#### Réalisations 2014 :

Le Groupe a atteint son objectif sur cette priorité, puisque :

- 86 % des déchets ont été revalorisés au cours de l'année 2014 ;
- 85 % de son chiffre d'affaires est conforme à la réglementation RoHS fin 2014 ;
- l'ensemble des centres de R&D du Groupe comptant plus de 8 personnes ont été évalués au regard des critères de mesure de la performance environnementale.

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

\* 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 tris 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, depuis 2012, 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 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 51,64 milliers de tonnes en 2014, soit une variation de 3,4 % à périmètre courant, par rapport à 2013. Cette évolution du chiffre traduit l'amélioration du travail d'identification, de catégorisation et de comptabilisation des déchets produits par le Groupe et masque la diminution des déchets induite par les actions mises en œuvre localement. L'effet de ces actions de terrain est néanmoins visible au niveau du taux de revalorisation des déchets qui atteint 86 % en 2014, contre 85 % en 2013. 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).

La Directive DEEE a structuré et réglementé ce type d'initiatives en Europe. Sous son impulsion, des éco-organismes, en coordination avec des collectivités locales ou les magasins de bricolage, ont mis en place des systèmes de collecte et de traitement des produits en fin de vie pour les offres commercialisées auprès des ménages. Pour répondre aux obligations, Legrand participe à ces efforts par le financement de ces filières, à hauteur des tonnages mis sur le marché dans les circuits de distribution grand public.

Depuis 2010, des filières de reprise adaptées au monde du bâtiment ont été mises en place, telle que la démarche « DEEE pro » en France avec l'éco-organisme Récylum. Legrand a participé en tant qu'adhérent fondateur au lancement de cette filière professionnelle qui traite des équipements électriques et électroniques en fin de vie. Les forces de vente du Groupe sont formées pour promouvoir l'adhésion de ses clients au réseau Récylum. Actuellement, environ 1 800 partenaires ont rejoint le réseau Récylum en France. Tous sont équipés de conteneurs spécifiques pour recueillir des produits en fin de vie. Environ 60 % de ces partenaires sont des grossistes, les autres étant des installateurs ou des décharges spécialisées.

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 2014, 52 % du chiffre d'affaires total du Groupe – cf. chapitre 5.2.1.3. 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.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

## Traçabilité et élimination des substances dangereuses

### Directive RoHS

Le Groupe respecte les directives sur la restriction de l'utilisation des substances dangereuses et notamment la Directive européenne 2002/95/EC RoHS (Restriction of Hazardous Substances). Celle-ci concerne aujourd'hui une partie très limitée de l'offre de produits du Groupe. Néanmoins, dès 2004, Legrand a visé l'élimination des substances de la RoHS de toutes ses solutions, dans un premier temps commercialisées en Europe, qu'elles soient dans le champ d'application de la Directive 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 a confirmé cet objectif en intégrant 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 (le chiffre de 85 % a été atteint fin 2014 pour un objectif fixé à 90 %). Il convient de noter que la politique de croissance externe du Groupe peut conduire à la commercialisation de produits contenant des substances de la directive RoHS, sous condition que les produits en question n'entrent pas dans le champ d'application de cette directive, tel qu'il a été défini dans sa révision de 2011. Dans ce cas de figure, les équipes de conception et d'industrialisation recherchent en collaboration avec l'organisation des achats, des solutions conformes à l'engagement du Groupe.

### Règlement REACH

Legrand prend en compte les obligations du règlement européen REACH 1907/2006 (Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of chemicals) et met en œuvre toutes les démarches pour s'y conformer. Acteur de cette dynamique, Legrand va même au-delà, en s'engageant par exemple à exclure, dans 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 critères suivants permet l'attribution d'un indice de performance à chaque centre R&D :

- analyse du risque de présence de substances dangereuses (critère de priorité 1) ;
- prise en compte des exigences environnementales du Groupe (critère de priorité 1) ;
- utilisation de l'ACV (Analyse du Cycle de vie) dans la phase de définition des concepts (critère de priorité 2) ;
- obtention de produits éco-conçus à l'issue du processus de R&D (critère 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) (critère de priorité 2) ;
- intégration de la supply chain amont dans l'ACV (critère de priorité 3) ;
- intégration de matériaux provenant de l'économie circulaire (critère de priorité 3).

Pour cette première année de déploiement, le Groupe s'était donné comme objectif de procéder à la première évaluation complète de l'ensemble de ses 44 centres de R&D suivant ces 7 critères. Les années 2015 à 2018 seront consacrées à la montée en compétence de ces centres en fonction de leur situation de départ telle que mesurée à fin 2014. Ainsi à fin 2014, les 44 centres de R&D du Groupe ont bien été intégralement évalués.

Dans la continuité de cette première 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.

Dans le cadre des règles catégorielles du programme PEP ecopassport (« PCR » – « product category rules »), Legrand distingue trois types de produits :

- les enveloppes (cheminement de câble, armoires industrielles...) qui ne consomment pas d'énergie en phase d'utilisation. Le choix des matériaux est prépondérant dans la réduction de l'impact environnemental : la priorité est donnée à la réduction des volumes et au choix de matières les plus respectueuses de l'environnement ;
- les produits actifs (ex. blocs d'éclairage de sécurité) qui consomment de l'énergie en phase d'utilisation : c'est sur cette phase que l'impact environnemental est le plus élevé, l'axe majeur est donc la réduction des consommations ;
- enfin les produits passifs qui ne consomment pas à proprement parler d'électricité mais qui dissipent marginalement l'énergie électrique (interrupteur, dispositifs de protection...) : ils constituent une catégorie intermédiaire où l'équilibre entre le contenu/matière et la dissipation électrique du produit est particulièrement délicat.

Quelques exemples de produits éco-conçus proposés par Legrand :

- gamme d'appareillage Mosaic : une réflexion a été menée sur les mécanismes utilisés dans les interrupteurs des gammes

Mosaic et Celiane 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 de 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® 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.

La démarche d'éco-conception porte également sur les emballages. Elle permet en particulier de diminuer le ratio volume de l'emballage sur volume du produit. Des experts « emballages » ont défini les meilleures pratiques qui sont mises en œuvre par toutes les équipes R&D, par exemple : utilisation de carton contenant un taux élevé de matériaux recyclés, impression à jet d'encre à base d'eau, utilisation de colle acrylique émettant moins de COV, etc. En 2013, un nouveau concept de conditionnement carton a été appliqué au support d'appareillage BATIBOX. Il permet une réduction de 40 % de l'impact environnemental mesuré par l'indicateur d'émission des GES. Au global, ce sont des émissions évitées à hauteur de 12,5 tonnes eqCO<sub>2</sub> pour cette seule référence.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A



## 5.6 - SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### 5.6.1 - 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 application informatique 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 Prévention** 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 2014 avec 135 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. Au titre de 2014, 7 sites ont été intégrés dans le périmètre du reporting (SMS au Brésil, Middle Atlantic au Canada, Intervox Systèmes en France, Megapower en Malaisie, Electrorack aux États-Unis et 2 sites de Middle-Atlantic aux États-Unis). Deux entités de reporting supplémentaires ont été créées (Firelec-Ulyanowsk en Russie, Legrand en Arabie saoudite). Il y a eu 4 redéploiements de sites sur l'année occasionnant des sorties de périmètre (les sites de Legrand Montville en France, de Bticino Milan en Italie, de Leten en Russie et de Cablofil au Royaume-Uni) ;
- **le reporting Ressources Humaines** permet la consolidation périodique des données statistiques de gestion des ressources

humaines. Il a couvert 94,9 % des effectifs du Groupe en 2014. Les nouvelles acquisitions sont intégrées l'année suivant leur entrée dans le Groupe. Il y a eu 5 entrées en 2014 (S2S en France, ADLEC en Inde, Numeric en Inde, Megapower en Malaisie et Seico en Arabie saoudite). L'arrimage et les échanges d'informations avec les entités Daneva et Tynetec étant encore en cours, ces deux périmètres n'ont pas été pris en compte pour le reporting 2014. 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>. En 2014, ce reporting a couvert plus de 88 % du coût de production du Groupe. Les nouvelles acquisitions sont intégrées entre un et trois ans suivant l'année d'entrée dans le Groupe. 9 unités ont été intégrées en 2014 : les sites de Guaxupé, SMS Diadema et SMS Aracaju au Brésil, le site de Megapower en Malaisie et 5 sites de Numeric en Inde. Il y a eu 6 sorties de périmètre en 2014 : les sites de Legrand Montville en France, de Bticino Milan et Zucchini Brescia en Italie, de Leten en Russie, de Cablofil aux États-Unis et de Wiremold West Bromwich au Royaume-Uni ;
- en cas de cession d'une entité, celle-ci sort immédiatement du périmètre des reporting mentionnés ci-dessus.

L'ensemble de ces applications 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.

## 5.6.2 - Synthèse des indicateurs sociaux

### 5.6.2.1 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 Prévention qui couvre l'intégralité des effectifs du Groupe hors acquisitions de moins de 3 ans, conformément aux règles d'intégration décrites dans le paragraphe 5.6.1 du présent document de référence, soit 29 089 personnes à fin 2014.

	2012	2013	2014
<b>Plan de maîtrise des risques professionnels</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par ce plan)	N/A *	91,3 %	95,3 %
<b>Processus de surveillance et d'amélioration de la santé/sécurité</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par ce processus)	N/A *	73,2 %	94,4 %
<b>Comités de Sécurité et de Santé (CSS) :</b> (Proportion (en %) des effectifs du Groupe représentés par un CSS)	82,5 %	91,9 %	91,1 %
<b>Santé au travail :</b> (Nombre de personnes ayant eu un entretien (para) médical depuis moins de 5 ans)	64,2 %	73,8 %	71,8 %
<b>Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt :</b> (Nombre d'accidents x 1 000 000)/(Nombre d'heures travaillées)	7,72	8,37	7,27
<b>Taux de gravité des accidents du travail :</b> (Nombre de jours d'arrêt x 1 000)/(Nombre d'heures travaillées)	0,23	0,22	0,22
<b>Indice de fréquence des accidents des sous-traitants :</b> (Nombre d'accidents des sous-traitants survenant sur un site du Groupe x 1 000)/(Nombre de salariés du site Legrand concerné)	1,76	2,86	1,70
<b>Formation :</b> Nombre d'heures de formation à la santé et sécurité, par personne	3,1	3,3	3,1
<b>Maladies professionnelles :</b> (Nombre de maladies professionnelles reconnues)	73	62	61

\* Ces indicateurs ont été déterminés à partir de l'année 2013.

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 ;
- 135 entités sont incluses dans le périmètre de reporting ;
- évaluation des risques : la prise en compte de deux critères complémentaires dans l'évaluation de cet indicateur a entraîné une légère diminution sur 2014 ;
- indice de fréquence des accidents des sous-traitants : cet indice est déterminé sur la base du nombre d'accidents sans arrêt. Sur l'année 2014, 141 accidents de sous-traitants ont été identifiés (accidents de tous types). Une analyse portant sur plus de 77 % de ces accidents a permis de montrer que 80 % de ces accidents sont des accidents bénins, n'ayant généré aucun arrêt.

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

#### Effectifs du Groupe à fin 2014

Le Groupe suit plus spécifiquement la notion « d'effectifs inscrits » regroupant les CDI et CDD. Les effectifs inscrits à fin 2014 s'élèvent à 33 556 personnes.

Le tableau ci-dessous indique le nombre moyen de personnes, y compris les travailleurs temporaires, employées par le Groupe en 2014, 2013 et 2012. Le tableau indique la répartition des effectifs par zone géographique et par principal secteur d'activité.

01

02

03

04

05

06

06

07

08

09

10

T

A

	2012		2013		2014	
<b>EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)</b>	<b>35 250</b>		<b>35 869</b>		<b>36 476</b>	
<b>Par zone géographique :</b>						
France	6 250		6 035		5 797	
Italie	2 954		2 837		2 753	
Reste de l'Europe	5 653		5 575		5 438	
États-Unis et Canada	2 594		2 629		3 137	
Reste du Monde	17 799		18 793		19 351	
	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>80 %</b>	<b>20 %</b>	<b>81 %</b>	<b>19 %</b>	<b>81 %</b>	<b>19 %</b>
<b>Par zone géographique :</b>						
France	85 %	15 %	85 %	15 %	84 %	16 %
Italie	82 %	18 %	82 %	18 %	81 %	19 %
Reste de l'Europe	77 %	23 %	77 %	23 %	76 %	24 %
États-Unis et Canada	79 %	21 %	79 %	21 %	78 %	22 %
Reste du Monde	80 %	20 %	81 %	19 %	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 94,9 % de l'effectif du Groupe, soit 31 863 personnes. Pour mémoire, le reporting RH n'intègre pas les acquisitions réalisées sur 2014.

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

	2012	2013	2014
% salariés travaillant en Temps Plein	97,5 %	97,7 %	97,7 %
% salariés travaillant en Temps Partiel	2,5 %	2,3 %	2,3 %

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

### Absentéisme – Monde

	2012	2013	2014
<b>TOUTES CATÉGORIES D'EMPLOI</b>	<b>3,00 %</b>	<b>2,98 %</b>	<b>3,06 %</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 86 % des effectifs de fin d'année du reporting RH.

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

	2012	2013	2014
% de salariés couverts par un accord et/ou une convention collective	55 %	54 %	57 %

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

	2012	2013	2014
% des périmètres de reporting ayant des règles de consultation	22 %	25 %	24 %

### Rémunération – Monde

	2012	2013	2014
% des effectifs non-managers au salaire minimum	2 %	2 %	1 %

Précisions complémentaires :

- 9 périmètres de reporting ont des effectifs au salaire minimum ;
- l'indicateur ci-dessus couvre 89 % de la population non-managers du Groupe.

À noter : les salaires d'entrée moyens du Groupe en 2014 sont supérieurs de 24 % au salaire minimum.

### Rémunération par genre et catégories Professionnels – Monde

	2012	2013	2014
Écart salarial entre Hommes et Femmes Managers	14 %	16 %	13 %
Écart salarial entre Hommes et Femmes Non Managers	18 %	17 %	15,5 %

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

	2012	2013	2014
Pays matures	44 %	40 %	40 %
Nouvelles économies	56 %	60 %	60 %
<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).

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

**Répartition par catégorie professionnelle – Monde**

	2012	2013	2014
Managers	25 %	25 %	25 %
Non-Managers	75 %	75 %	75 %

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

**Répartition par ancienneté – Monde**

	2012	2013	2014
Collaborateurs < 5 ans	25 %	25 %	29 %
Collaborateurs ≥ 5 ans et < 16 ans	39 %	40 %	38 %
Collaborateurs ≥ 16 ans et < 26 ans	22 %	22 %	21 %
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	9 %	9 %	9 %
Collaborateurs ≥ 36 ans	5 %	4 %	3 %

Précision : les données relatives à la répartition des effectifs par ancienneté sont déterminées sur la base des CDI.

**Répartition par âge – Monde**

	2012	2013	2014
Collaborateurs < 26 ans	11 %	10 %	10 %
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	30 %	31 %	31 %
Collaborateurs ≥ 36 ans et < 46 ans	30 %	30 %	30 %
Collaborateurs ≥ 46 ans et < 56 ans	21 %	21 %	21 %
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**

	2012	2013	2014
CDI Monde	79 %	81 %	82 %
CDD Monde	21 %	19 %	18 %

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.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## Évolutions au cours de l'exercice 2014 (recrutements et départs) – Monde

	2012	2013	2014
Part des CDI dans les recrutements CDD et CDI (hors transformation CDD en CDI)	29 %	42 %	40 %
Part des transformations CDD en CDI dans les recrutements CDI	22 %	17 %	22 %
Turnover CDI	13 %	12 %	13 %

Sur l'année 2014 :

- le total des recrutements a porté sur 5 861 personnes ;
- le nombre de CDI dans les recrutements CDD et CDI a représenté un total de 2 363 personnes ;
- le nombre de transformation de CDD en CDI a représenté un total de 669 personnes.

Le « turnover CDI » prend en compte les démissions, les départs en retraite, les licenciements pour motifs personnels, les licenciements économiques, les départs par accord conventionnel, les fins de périodes d'essai en CDI n'ayant pas abouti à un maintien dans l'entreprise et autres motifs (selon la méthodologie préconisée par le GRI). Cet indicateur « turnover CDI » est calculé à partir du nombre total de CDI terminés divisé par l'effectif CDI en début d'exercice.

Par ailleurs, il convient de noter que la proportion de contrats de type CDD est structurellement impactée par le nombre important de contrats à durée limitée en Chine, pratique locale courante.

Départs *	2012	2013	2014
Dont démissions	36 %	42 %	37 %
Dont départs en retraite	6 %	7 %	6 %
Dont autres départs	58 %	51 %	58 %
<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 2014 s'est élevé à 6 602 personnes, toutes causes de départ et tous types de contrats confondus (dont 24 % 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, 3 391 départs ont concerné des salariés en contrat à durée indéterminée ; 3 211 départs ont concerné des salariés en contrat à durée déterminée, dont 73 % 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 79 % des départs de salariés sous contrat à durée déterminée se sont faits à l'initiative du salarié.

## Recrutements par genre – Monde

	2012	2013	2014
Pourcentage de femmes dans les recrutements	55 %	51 %	54 %
Pourcentage d'hommes dans les recrutements	45 %	49 %	46 %

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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A



**Formation des collaborateurs (CDI-CDD)**

	2012	2013	2014
Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)	14 h	14 h	12 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Managers	18 h	19 h	18 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Non-managers	12 h	12 h	10 h
Proportion des effectifs du Groupe ayant bénéficié de formation au cours de l'année	N/A *	65 %	65 %

**Gestion des talents – Monde**

	2012	2013	2014
Taux de réalisation des Entretiens Individuels Périodiques (EIP) – Managers	80 % <sup>(1)</sup>	89 %	85 %
Proportion des experts et talents gérés par le dispositif OSR (Organization and Staffing Review)	N/A *	51 %	N/A <sup>(2)</sup>
Taux de fidélisation des Managers	N/A *	95 %	96 %

(1) Donnée corrigée par rapport à la communication faite au sein du document de référence 2012 (70 %), suite à une erreur dans la prise en compte du périmètre consolidé.

(2) Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.4.3.1. du présent document de référence.

\* Donnée déterminée à partir de l'année 2013.

**5.6.2.3 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**

	2012	2013	2014
Femmes	38 %	36 %	36 %
Hommes	62 %	64 %	64 %

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

	2012	2013	2014
Collaborateurs « Femmes » < 26 ans	6 %	5 %	5 %
Collaborateurs « Hommes » < 26 ans	5 %	6 %	6 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 26 ans et < 36 ans	12 %	11 %	11 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 26 ans et < 36 ans	19 %	20 %	20 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 36 ans et < 46 ans	10 %	10 %	10 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 36 ans et < 46 ans	19 %	20 %	20 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 46 ans et < 56 ans	8 %	7 %	7 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 46 ans et < 56 ans	13 %	13 %	13 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 56 ans	3 %	3 %	3 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 56 ans	5 %	5 %	5 %

Précision complémentaire : à fin 2014, l'âge moyen des collaborateurs « Hommes » est de 39,89 ans, et de 38,89 ans pour les collaborateurs « Femmes ».

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

	2012	2013	2014
Pourcentage de femmes parmi les managers	22 %	21 %	22 %
Pourcentage d'hommes parmi les managers	78 %	79 %	78 %
Pourcentage de femmes parmi les non-managers	44 %	41 %	41 %
Pourcentage d'hommes parmi les non-managers	56 %	59 %	59 %
Proportion de femmes occupant des postes clés	N/A *	11,5 %	12,9 %

\* Donnée disponible depuis l'année 2013.

### Taux de travailleurs handicapés – Monde

	2012	2013	2014
Taux de travailleurs handicapés	2,55 %	2,57 %	2,23 %

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 7,73 % à fin 2014, supérieur au minimum légal de 6 % (selon les modalités prévues par la loi, incluant la sous-traitance en milieu protégé). À noter que ce taux est déterminé sur 98 % de l'effectif français du Groupe.

## 5.6.3 - 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 88 % 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 5.6.1. du présent document de référence.

### 5.6.3.1 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 5.5. du présent document de référence.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

	2012	2013	2014
Consommation d'énergie (GWh)	479	472	445
Consommation d'énergie directe (essentiellement gaz) (GWh)	213	195	179
Consommation d'énergie indirecte (essentiellement électricité) (GWh)	266	277	266
Émissions totales de CO <sub>2</sub> pour le scope 1 et 2 du bilan carbone (milliers teq. CO <sub>2</sub> )	177 *	188 *	163 *
Émissions liées au transport de produits (milliers teq. CO <sub>2</sub> )	88,8	103,0	89
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	1 856	1 859	1 887
Sites certifiés ISO 14001 (%)	87 %	87 %	88,5 %
Consommation d'eau (en milliers de m <sup>3</sup> )	1 158	1 128	990
Déchets produits (en milliers de tonnes)	49,6	49,9	51,6
Déchets valorisés (%)	82 %	85 %	86 %
Composés Organiques Volatils (COV) (tonnes)	83	89	125

\* 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 ;
- les émissions de COV s'établissent à 125 tonnes en 2014, en hausse de 40 % par rapport à 2013 à périmètre courant. Il est important de noter que près de 83 % (30 tonnes sur 36) de cette augmentation proviennent d'un effet de périmètre lié à l'intégration dans le reporting environnemental du Groupe, entre 2013 et 2014, des sites de la filiale brésilienne SMS et

des sites de la filiale indienne NUMERIC. Corrigé de cet effet, l'évolution les émissions de COV ressort à + 6,7 %, hausse induite notamment par une amélioration du report des données issues des sites inclus dans le périmètre des estimations ;

- 20 nouveaux sites (liés aux acquisitions de Legrand) ont été certifiés ISO 14001 entre 2011 et 2014, notamment les sites de Fairfield aux USA, Caxias do Sul au Brésil, Wuxi et Huizhou en Chine, Preston en Australie, Kosice en Slovaquie, ou Nashik et les 5 sites de Numéric en Inde. À fin 2014, 88,5 % des sites industriels et logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001.

#### 5.6.3.2 INDICATEUR ENVIRONNEMENTAL – PRODUITS

	2012	2013	2014
Part du chiffre d'affaires Groupe réalisé avec des produits comportant des PEP	37 %	47 %	52 %
Part du chiffre d'affaires Groupe conforme à la réglementation RoHS	N/A *	90 %	85 %

\* Donnée disponible depuis 2013.

La baisse de 5 points constatée entre 2013 et 2014 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.

5.6.3.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – AUTRES

	2012	2013	2014
Formations et sensibilisation à l'environnement (en heures)	17 375	18 700	22 934
Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (en millions d'euros)	14,6	13,0	13,8

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.

5.6.4 - 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 G3
<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	5.1.1 - 5.1.2 - 5.1.3 - 5.4 - 5.4.3 - 5.5	1.1 - 1.2 4.1 à 4.17

Note : Parmi les thématiques ci-dessus, celles marquées d'une \* correspondent aux sujets sur lesquels le groupe Legrand 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 5.1.1 pour plus d'informations sur ce choix.

01

02

03

04

05

0

06

07

08

09

10

T

A

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence	Global reporting Index GRI G3	
<b>Informations sociales</b>	■ L'effectif total	5.6.2	LA1	
	■ La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	5.6.2	LA1	
	■ Les embauches et les licenciements	5.6.2	LA2	
	<b>a) Emploi</b>	■ Les rémunérations et leur évolution	5.4.3 - 5.6.2	EC1 - EC3 - EC5
		■ L'organisation du temps de travail	5.4 - 5.6.2	LA1
	<b>b) Organisation du travail</b>	■ L'absentéisme	5.4 - 5.6.2	
		■ L'organisation du dialogue social	5.4.1	LA4
	<b>c) Relations sociales</b>	■ Le bilan des accords collectifs	5.4.1	LA5
		■ Les conditions de santé et de sécurité	5.4.2 - 5.6.2	LA6
		■ Le bilan des accords signés	5.4.2 - 5.6.2	LA9
	<b>d) Santé et sécurité</b>	■ Les accidents du travail	5.4.2 - 5.6.2	
		■ Le nombre total d'heures de formation	5.4.3 - 5.6.2	LA10
	<b>e) Formation</b>	■ Les politiques mises en œuvre en matière de formation	5.4.3	
		■ De l'égalité entre les femmes et les hommes	5.4.3 - 5.6.2	LA14
	<b>f) Égalité de traitement :</b> les mesures prises en faveur :	■ De l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	5.4.3 - 5.6.2	LA13
		■ De la lutte contre les discriminations	5.4.3 - 5.6.2	LA13
	<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	5.4.1	LA4 - LA5
		■ À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	5.4.1 - 5.4.3	LA13 - LA14
		■ À l'élimination du travail forcé obligatoire	5.4.1	
	■ À l'abolition effective du travail des enfants	5.4.1 - 5.3.2		

Note : Parmi les thématiques ci-dessus, celles marquées d'une \* correspondent aux sujets sur lesquels le groupe Legrand 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 5.1.1 pour plus d'informations sur ce choix.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence	Global reporting Index GRI G3
<b>Informations environnementales</b>	<b>a) Politique générale en matière environnementale</b>	■ L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	5.5 5
		■ Les actions de formation et d'information des salariés	5.5 - 5.6.3
		■ Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	5.5 - 5.5.1 EN30
		■ Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	5.6.3 EN28
		■ Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	5.5.1 - 5.6.3 EN19 - EN20 - EN22 - EN23 - EN24
	<b>b) Pollution et gestion des déchets</b>	■ Les mesures de prévention de la production, de recyclage et d'élimination des déchets	5.5.1 - 5.5.2 - 5.6.3 EN22 à 24
		■ La prise en compte des nuisances sonores * et le cas échéant de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	5.5.1 - 5.6.3
		■ La consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales	5.5.1 - 5.6.3
	<b>c) Utilisation durable des ressources</b>	■ La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer leur utilisation	5.5.1 - 5.5.2 - 5.6.3
		■ La consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	5.2.1 - 5.2.2 - 5.5.1 - 5.5.2 - 5.6.3 EN3 - EN4
		■ L'utilisation des sols *	5.5.1 - 5.6.3
	<b>d) Changement climatique</b>	■ les rejets de gaz à effet de serre	5.2.1 - 5.5.1 - 5.6.3 EN16 - EN 17 - EN19 - EN20
		■ L'adaptation aux conséquences du changement climatique	5.5.1 - 5.6.3
	<b>e) Protection de la biodiversité</b>	■ Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité *	5.5.1 - 5.6.3

Note : Parmi les thématiques ci-dessus, celles marquées d'une \* correspondent aux sujets sur lesquels le groupe Legrand 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 5.1.1 pour plus d'informations sur ce choix.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A



Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence	Global reporting Index GRI G3
<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	5.3.3 EC5
		■ Sur les populations riveraines et locales	5.3.3 EC1 et EC6
	<b>b)</b> Relations avec les parties intéressées	■ Les conditions du dialogue avec les parties intéressées	5.1.2 PR5
		■ Les actions de partenariat ou de mécénat	5.3.3 EC1 4.11 à 13
	<b>c)</b> Sous-traitance et fournisseurs	■ La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.3.2 EC6
		■ 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	5.3.2 3.6 et 4.14
		■ Les actions engagées pour prévenir la corruption	5.3.1 S02 à S05 et S07 et S08
		■ Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	5.2.1 PR1 - PR3 - PR6 - PR7
	<b>d)</b> Loyauté des pratiques	■ Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	5.4.1

Note : Parmi les thématiques ci-dessus, celles marquées d'une \* correspondent aux sujets sur lesquels le groupe Legrand 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 5.1.1 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.

## 5.6.5 - 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	5.3.2 Assurer des achats responsables 5.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité 5.4.2 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	5.3.1 Agir de façon éthique 5.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité 5.4.2 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	5.3.1 Agir de façon éthique
<b>4.</b> L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	5.3.2 Assurer des achats responsables
<b>5.</b> L'abolition effective du travail des enfants	5.4.1 Respecter les droits de l'Homme
<b>6.</b> L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	5.4.3 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	5.5.1 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe
<b>8.</b> À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	5.2.1 Offrir des solutions durables
<b>9.</b> À favoriser la mise au point de technologies respectueuses de l'environnement	5.5.2 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	5.3.1 Agir de façon éthique 5.3.2 Assurer des achats responsables

01

02

03

04

05

06

06

07

08

09

10

T

A

## 5.7 - 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 2014

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 présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de six personnes entre novembre 2014 et février 2015 pour une durée d'environ 14 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 de sincérité, 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

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 la note méthodologique présentée dans le chapitre 5 « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du rapport de gestion.

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 cinquantaine d'entretiens avec une quarantaine de 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 leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur 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 pour identifier d'éventuelles omissions, 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 39 % des effectifs et entre 21 % et 41 % 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'échantillonnages 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.

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2015  
L'un des Commissaires aux comptes,

**Deloitte & Associés**

Jean-Marc Lumet  
Associé, Audit

Olivier Jan  
Associé, Sustainability Services

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## Annexe 1 : Informations importantes

Les informations jugées importantes et sur lesquelles des travaux de détails ont été réalisés sont les suivantes :

### Informations de prévention quantitatives :

- taux de fréquence des accidents du travail ;
- taux de gravité des accidents du travail ;
- nombre de maladies professionnelles reconnues.

### Autres informations sociales quantitatives :

- répartition des effectifs par âge, genre et zone géographique au 31/12 ;
- 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) ;
- écart salarial entre hommes/femmes managers et hommes/femmes non-managers ;
- absentéisme (Toutes catégories d'emploi).

### Informations environnementales quantitatives :

- % des sites du Groupe certifiés ISO 14001 ;
- consommation d'eau (m<sup>3</sup>) ;
- consommation d'énergie directe et indirecte (MWh)
- 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 qualitatives :

- feuille de route 2014-2018 (objectifs, indicateurs de performance, état d'avancement) ;
- actions engagées en faveur du dialogue social ;
- politique d'achats responsables et de gestion du risque fournisseur ;
- politique qualité et sécurité des produits ;
- moyens d'échange avec les parties prenantes du Groupe ;
- programme de conformité et de prévention de la corruption.

## Annexe 2 : Échantillon d'entités et de sites sélectionnés

L'échantillon d'entités et de sites sélectionnés est présenté ci-dessous :

### Informations de prévention quantitatives :

Huizhou (Chine), EMB (Égypte), Limousin (France), Legrand Hungary (Hongrie), BTicino (Italie), Firelec (Russie), Kontaktor (Russie), Inform (Turquie), Electrak Consett (UK)

### Autres informations sociales quantitatives :

Italie, France, Russie – Firelec et Kontaktor, Turquie, UK, Hongrie, Égypte, Chine – Huizhou

### Informations environnementales quantitatives :

Huizhou (Chine), EMB (Égypte), Magré 123 (France), Malaunay (France), Szentes Kontavill (Hongrie), Varese (Italie), Firelec (Russie), Kontaktor (Russie), Inform (Turquie), Electrak Consett (UK)

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A



01

02

03

04

**05**

06

07

08

09

10

T

A

# RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

# 06

<b>6.1 - NOTE PRÉLIMINAIRE</b>	<b>120</b>
<b>6.2 - ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE</b>	<b>120</b>
<b>6.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>121</b>
6.3.1 - Introduction	121
6.3.2 - Facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe	121
<b>6.4 - COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2014 ET 2013</b>	<b>125</b>
6.4.1 - Chiffre d'affaires	126
6.4.2 - Coût des ventes	127
6.4.3 - Frais administratifs et commerciaux	127
6.4.4 - Frais de recherche et développement	127
6.4.5 - Autres produits et charges opérationnels	128
6.4.6 - Résultat opérationnel	128
6.4.7 - Résultat opérationnel ajusté	128
6.4.8 - Frais financiers nets	129
6.4.9 - Gains et pertes de change	129
6.4.10 - Impôt sur les résultats	129
6.4.11 - Résultat net	129
<b>6.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT</b>	<b>130</b>
6.5.1 - Flux de trésorerie	130
6.5.2 - Endettement	131
<b>6.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS</b>	<b>131</b>
<b>6.7 - ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>131</b>
<b>6.8 - RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS</b>	<b>132</b>
<b>6.9 - VARIATION DES TAUX DE CHANGE</b>	<b>132</b>
<b>6.10 - INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>133</b>
<b>6.11 - RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS</b>	<b>133</b>
<b>6.12 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS</b>	<b>134</b>
<b>6.13 - INFORMATION SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR</b>	<b>134</b>
<b>6.14 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>135</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 6.1 - 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 9 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.

## 6.2 - ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2014, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevé à 4 499,1 millions d'euros contre 4 460,4 millions d'euros en 2013 soit une hausse de 0,9 % composée de + 2,7 % liés au changement de périmètre de consolidation, + 0,5 % d'évolution organique et - 2,4 % d'effet des taux de change.

Avant acquisitions <sup>(1)</sup>, la marge opérationnelle ajustée est stable par rapport à 2013 et s'établit à 19,8 % du chiffre d'affaires en 2014 (conforme aux objectifs fixés en début d'année) grâce à :

- de solides fondamentaux et en particulier de fortes positions de marché ;
- un pilotage de la performance pays par pays en fonction des conditions de marché : adaptation des coûts dans les pays marqués par un environnement défavorable et allocation de ressources dans les pays en expansion pour capter la croissance et développer de nouvelles positions commerciales ; et
- la poursuite d'initiatives continues de productivité avec notamment le déploiement des plateformes produits.

Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée ressort à 19,6 % du chiffre d'affaires en 2014.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 531,7 millions d'euros en 2014, soit 11,8 % du chiffre d'affaires.

La génération de *cash flow* libre normalisé <sup>(2)</sup> ressort à 607,5 millions d'euros en 2014, soit 13,5 % des ventes. Elle correspond à un taux de conversion <sup>(3)</sup> du résultat net part du Groupe de 114 % confirmant la faculté du Groupe à transformer sa performance opérationnelle en génération de cash. Elle est en hausse de + 3,2 % par rapport à 2013 reflétant la bonne performance opérationnelle et le contrôle des investissements (2,8 % du chiffre d'affaires en 2014).

Le besoin en fonds de roulement est sous contrôle à 8,2 % des ventes en 2014, avec notamment une baisse des stocks de produits fabriqués.

Legrand a poursuivi en 2014 sa stratégie d'innovation créatrice de valeur notamment pour ce qui est de son offre de produits connectés et réalisé avec succès de nombreux lancements de nouveaux produits. Innovant également en termes de services apportés aux clients, Legrand a ouvert en 2014 son premier *project store* : Innoval Lyon 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. D'autres *project stores* du même type devraient être ouverts en France en 2015.

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 7 domaines d'activités stratégiques avec la mise en place de *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 de la 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.

S'appuyant sur cette nouvelle organisation, Legrand a activement poursuivi en 2014 ses initiatives visant à renforcer ses positions. Le Groupe a ainsi développé de nouvelles offres connectées et

(1) À périmètre 2013.

(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) Le taux de conversion est égal au *cash flow* libre normalisé rapporté au résultat net part du Groupe.

toujours plus communicantes comme l'Ecocompteur, lancé avec succès de nombreux nouveaux produits tels que la nouvelle collection Céliane ou la gamme d'UPS Archimod.

Le Groupe a également annoncé trois acquisitions de sociétés de premier plan dans des marchés porteurs et totalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 120 millions d'euros.

Partie intégrante de la stratégie de Legrand, les enjeux RSE font l'objet depuis le premier semestre 2014 d'une nouvelle

feuille de route à cinq ans dont les réalisations à fin 2014 sont pleinement conformes au plan de marche prévu. Ambitieuse et innovante avec notamment l'introduction de priorités tournées vers l'utilisateur et les usages, cette nouvelle feuille de route reflète l'engagement du Groupe pour une utilisation responsable et durable de l'électricité dans le bâtiment ainsi que l'attention qu'il porte aux impacts environnementaux de son activité et à l'ensemble de ses parties prenantes, en particulier ses équipes à travers le monde.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 6.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

### 6.3.1 - 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 2014 et 2013 à la note 24 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence. Une zone correspond soit à un seul pays soit à la consolidation des résultats de plusieurs pays et marchés distincts. 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, la Pologne, l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche) ;
- les États-Unis et le Canada ; et

- le Reste du Monde (qui comprend principalement l'Inde, le Brésil, la Chine, l'Australie, le Mexique, le Chili, l'Arabie saoudite, la Colombie, l'Égypte, la Malaisie, les Émirats Arabes Unis 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, 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. En outre, des références aux marchés nationaux sont présentées lorsque ceux-ci ont une forte incidence sur les comptes.

### 6.3.2 - Facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe

#### 6.3.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Les pays et régions dans lesquels Legrand opère présentent des caractéristiques de marché différentes, principalement en raison des conditions économiques locales et des modes de vie locaux qui influent sur l'importance des travaux de rénovation, de construction de logements, de locaux commerciaux et d'immeubles de bureaux ainsi que sur les niveaux d'investissement des entreprises dans les installations industrielles.

Les variations du chiffre d'affaires consolidé tiennent principalement aux facteurs suivants :

- les variations du volume de ventes (c'est-à-dire le nombre de produits vendus au cours de chaque période) en raison des variations de la demande de produits et des niveaux d'activité sur les marchés ;
- le « mix » de produits vendus ;

- 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 2014 et 2013. 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			
	2014		2013	
(en millions d'euros, à l'exception des pourcentages)	€	%	€	%
<b>Chiffre d'affaires par zone de destination</b>				
France	911,3	20,3	935,2	21,0
Italie	462,5	10,3	482,2	10,8
Reste de l'Europe	825,4	18,3	818,3	18,3
États-Unis et Canada	853,1	19,0	758,6	17,0
Reste du Monde	1 446,8	32,1	1 466,1	32,9
<b>TOTAL</b>	<b>4 499,1</b>	<b>100,0</b>	<b>4 460,4</b>	<b>100,0</b>

### 6.3.2.2 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 selon le coût de la technologie en question, 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 ;
- l'évolution de l'inflation des autres composantes de coûts (salaires, énergie...) ;
- 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 ;
- 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.

### 6.3.2.3 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.

### 6.3.2.4 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.

### 6.3.2.5 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les frais de restructuration et divers autres frais et provisions.

### 6.3.2.6 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).

### 6.3.2.7 FRAIS FINANCIERS NETS ET GAINS OU PERTES DE CHANGE

Les frais financiers nets correspondent principalement aux frais financiers au titre du Contrat de Crédit 2011, des Obligations *Yankee*, des emprunts obligataires 2010, 2011 et 2012 et des autres emprunts bancaires (voir paragraphe 6.5 du présent chapitre), desquels sont déduits les produits financiers provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie. 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, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

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. Pour plus de détails, les investisseurs sont invités à se référer aux notes 2.3 et 19.1 annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

### 6.3.2.8 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 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.

#### 6.3.2.8.1 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 constant prend en compte le chiffre d'affaires de l'entité acquise, établi à partir du chiffre d'affaires de celle-ci préparé dans le respect des règles de comptabilité internes 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.



**6.3.2.8.2 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 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 internes 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.

**6.3.2.8.3 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 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 cession de l'entité considérée.

**6.3.2.8.4 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 constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'entité cédée pour l'exercice précédent.

**6.3.2.8.5 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.

**6.3.2.8.6 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 constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'activité arrêtée pour l'exercice précédent.

**6.3.2.8.7 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.

**6.3.2.9 ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE 2013 ET 2014**

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 2013 et 2014.

Exercices clos le 31 décembre

Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf %)	2013	2014	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique	Effet change
France	935,2	911,3	(2,6) %	0,8 %	(3,3) %	0,0 %
Italie	482,2	462,5	(4,1) %	0,0 %	(4,1) %	0,0 %
Reste de l'Europe	818,3	825,4	0,9 %	3,1 %	3,2 %	(5,2) %
USA/Canada	758,6	853,1	12,5 %	9,9 %	2,2 %	0,1 %
Reste du Monde	1 466,1	1 446,8	(1,3) %	1,0 %	2,0 %	(4,3) %
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>4 460,4</b>	<b>4 499,1</b>	<b>0,9 %</b>	<b>2,7 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>(2,4) %</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 2013 et 2014.

Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf %)	Exercices clos le 31 décembre					
	2013	2014	Variation totale	Variation de périmètre	Croissance organique	Effet change
France	1 053,9	1 033,0	(2,0) %	0,7 %	(2,7) %	0,0 %
Italie	522,5	499,6	(4,4) %	0,0 %	(4,4) %	0,0 %
Reste de l'Europe	800,1	809,5	1,2 %	2,8 %	4,1 %	(5,4) %
USA/Canada	773,3	874,5	13,1 %	10,1 %	2,6 %	0,1 %
Reste du Monde	1 310,6	1 282,5	(2,1) %	1,1 %	1,6 %	(4,7) %
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>4 460,4</b>	<b>4 499,1</b>	<b>0,9 %</b>	<b>2,7 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>(2,4) %</b>

### 6.3.2.10 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.

## 6.4 - COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2014 ET 2013

(en millions d'euros)	Legrand Exercice clos le 31 décembre	
	2014	2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 499,1</b>	<b>4 460,4</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(2 197,2)	(2 156,6)
Frais administratifs et commerciaux	(1 214,4)	(1 184,4)
Frais de recherche et développement	(193,2)	(197,8)
Autres produits (charges) opérationnels	(46,8)	(72,2)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>847,5</b>	<b>849,4</b>
Charges financières	(85,9)	(87,7)
Produits financiers	8,6	6,9
Gains (Pertes) de change	1,5	(1,8)
<b>Charges financières nettes</b>	<b>(75,8)</b>	<b>(82,6)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>771,7</b>	<b>766,8</b>
Impôts sur les résultats	(238,4)	(233,5)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>533,3</b>	<b>533,3</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	<b>531,7</b>	<b>530,5</b>
■ Intérêts minoritaires	<b>1,6</b>	<b>2,8</b>

Le tableau ci-dessous présente le calcul détaillé du résultat opérationnel ajusté (défini comme le résultat opérationnel retraité 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 *goodwills*) et du résultat opérationnel ajusté récurrent (c'est-à-dire hors charges de restructuration).

(en millions d'euros)	2014	2013
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>533,3</b>	<b>533,3</b>
Impôts sur les résultats	238,4	233,5
(Gains) Pertes de change	(1,5)	1,8
Produits financiers	(8,6)	(6,9)
Charges financières	85,9	87,7
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>847,5</b>	<b>849,4</b>
Amortissements et frais/produits liés aux acquisitions	32,9	32,9
Pertes de valeur des <i>goodwills</i>	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>880,4</b>	<b>882,3</b>
Charges liées aux restructurations	21,7	29,3
<b>Résultat opérationnel ajusté récurrent</b>	<b>902,1</b>	<b>911,6</b>

## 6.4.1 - Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé est en hausse de 0,9 % à 4 499,1 millions d'euros en 2014, contre 4 460,4 millions d'euros en 2013, sous l'effet conjugué :

- d'une augmentation de + 2,7 % du chiffre d'affaires due aux changements du périmètre de consolidation en 2014 par rapport à 2013, avec en particulier les premières consolidations en 2014 de Neat (Espagne) pour 10 mois, Lastar (États-Unis) pour 9 mois et SJ Manufacturing (Singapour) pour 7 mois ;
- d'une croissance organique de + 0,5 % du chiffre d'affaires conforme aux objectifs fixés en début d'année ; ainsi, le dynamisme de la zone États-Unis/Canada, la croissance des nouvelles économies et la progression des ventes des pays d'Europe du Sud et du Nord <sup>(1)</sup> font plus que compenser une activité qui ne s'est pas encore stabilisée dans les autres pays matures d'Europe ; et
- d'une baisse de 2,4 % du chiffre d'affaires due à l'évolution des taux de change en 2014 par rapport à 2013.

Les commentaires ci-après concernent le chiffre d'affaires par zone de destination.

**France.** Le chiffre d'affaires en France a baissé de 2,6 % en 2014 à 911,3 millions d'euros contre 935,2 millions d'euros en 2013. Cette baisse résulte d'une évolution organique du chiffre d'affaires de - 3,3 %, marquée par un marché de la rénovation qui a globalement résisté tandis que la construction neuve est

restée en retrait, partiellement compensée par une variation de périmètre apportant une contribution positive de 0,8 %, provenant essentiellement de la consolidation complémentaire en 2014 de S2S sur 4 mois. Dans ce contexte, le Groupe a néanmoins enregistré de bonnes performances en contrôle d'éclairage, en solutions Voix-Données-Images et assistance à l'autonomie. Plus particulièrement, l'évolution organique du chiffre d'affaires du quatrième trimestre seul qui ressort à - 5,7 % est en réalité proche de la tendance de l'année du fait d'un effet de base de comparaison intra-annuel défavorable d'environ - 7 points <sup>(2)</sup> ainsi que de l'impact favorable d'une demande élevée des distributeurs en toute fin d'année pour environ + 5 points <sup>(3)</sup> qui aura une contrepartie défavorable au 1<sup>er</sup> trimestre 2015.

**Italie.** Le chiffre d'affaires en Italie s'établit à 462,5 millions d'euros en 2014 contre 482,2 millions d'euros en 2013 affichant ainsi une baisse de - 4,1 % contre - 11,6 % en 2013, soit une amélioration d'environ 8 points qui provient : pour environ 4 points, d'un moindre recul des ventes aval de produits Legrand par les distributeurs (*sell-out*) qui ressort à - 3 % <sup>(3)</sup> en 2014 contre - 7 % <sup>(3)</sup> en 2013 et pour environ 4 points d'une atténuation de l'effet de déstockage des distributeurs qui s'établit à 1 point <sup>(3)</sup> en 2014 contre 5 points <sup>(3)</sup> en 2013.

**Reste de l'Europe.** Le chiffre d'affaires dans la zone Reste de l'Europe est en hausse de 0,9 %, à 825,4 millions d'euros en 2014 contre 818,3 millions d'euros en 2013. Cette hausse

(1) L'Europe du Sud comprend l'Espagne, la Grèce et le Portugal ; l'Europe du Nord comprend l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas et le Royaume-Uni

(2) Croissance à structure et taux de change constants de + 1,7 % au quatrième trimestre 2013 contre une baisse de - 5,1 % sur les neuf premiers mois de 2013.

(3) Estimation.

provient d'une croissance organique de + 3,2 %, grâce à de belles croissances enregistrées dans plusieurs pays matures comme en Allemagne, aux Pays-Bas et en Espagne mais également dans de nombreuses nouvelles économies comme en Hongrie, en Roumanie, en République Tchèque, en Slovaquie et en Turquie, et d'une variation de périmètre positive de + 3,1 %, due essentiellement à la consolidation de Neat (Espagne) sur 10 mois et à la consolidation complémentaire en 2014 de Tynetec (Royaume-Uni) sur 7 mois partiellement compensées par un effet de change défavorable de - 5,2 %.

*États-Unis et Canada.* Le chiffre d'affaires dans la zone États-Unis et Canada a augmenté de 12,5 %, à 853,1 millions d'euros en 2014 (soit plus de 1,1 milliard de dollars américains) contre 758,6 millions d'euros en 2013. Cette hausse résulte d'une croissance organique du chiffre d'affaires de 2,2 %, portée par de belles performances en appareillage, en solutions Voix-Données-Images et en systèmes du bâtiment, d'une variation

de périmètre positive de 9,9 %, provenant essentiellement de la consolidation de Lastar sur 9 mois, et d'un effet de change de + 0,1 %. Globalement, l'activité résidentielle reste bien orientée et la performance de Legrand sur le marché tertiaire est positive.

*Reste du Monde.* Le chiffre d'affaires dans la zone Reste du Monde est en baisse de 1,3 %, à 1 446,8 millions d'euros en 2014 contre 1 466,1 millions d'euros en 2013. Cette baisse provient d'un effet de change défavorable de 4,3 % partiellement compensé par une croissance organique du chiffre d'affaires de 2,0 % – avec de belles croissances dans les nouvelles économies d'Asie, comme en Inde ou en Malaisie et d'Afrique/Moyen-Orient comme en Égypte ou en Afrique du Sud mais une activité globalement en léger retrait en Amérique latine – et une variation de périmètre positive de 1,0 %, provenant essentiellement de la consolidation de SJ Manufacturing (Singapour) sur 7 mois et de la consolidation complémentaire en 2014 d'Adlec (Inde) sur 7 mois.

## 6.4.2 - Coût des ventes

Le coût des ventes consolidé est en hausse de 1,9 % à 2 197,2 millions d'euros en 2014 contre 2 156,6 millions d'euros en 2013, principalement du fait :

- de la consolidation des nouvelles entités acquises ; partiellement compensée par :
- la baisse du prix des matières premières et composants en 2014 par rapport à 2013 ;

- les efforts continus de productivité et d'adaptation ; au total à périmètre de consolidation et taux de change constants, les coûts de production ont baissé de 2,8 % en 2014 par rapport à 2013 ; et

- l'impact des taux de change moyens de l'année, l'euro ayant augmenté vis-à-vis de la plupart des autres monnaies.

Ainsi, le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires s'établit à 48,8 % en 2014 contre 48,3 % en 2013.

## 6.4.3 - Frais administratifs et commerciaux

Les frais administratifs et commerciaux ont augmenté de 2,5 % à 1 214,4 millions d'euros en 2014 contre 1 184,4 millions d'euros en 2013, essentiellement du fait :

- de la consolidation des nouvelles entités acquises ; et
- de l'allocation de ressources dans les pays en expansion pour capter la croissance et développer de nouvelles positions de marché ;

partiellement compensée par :

- l'impact des taux de change moyens de l'année, l'euro ayant augmenté vis-à-vis de la plupart des autres monnaies.

Les frais administratifs et commerciaux exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires s'établissent à 27,0 % en 2014 contre 26,6 % en 2013.

## 6.4.4 - Frais de recherche et développement

Legrand a poursuivi en 2014 sa stratégie d'innovation et a réalisé avec succès de nombreux lancements de nouveaux produits dont notamment la nouvelle collection Céliane en France, la gamme d'UPS modulaires Archimod HE à l'international qui

apporte facilité d'intervention et performance accrue et la gamme d'appareillage Livinglight Air en Europe qui constitue une innovation esthétique et technologique au sein de la famille Livinglight. Par ailleurs Legrand poursuit le développement de

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

son offre de produits connectés dont certains, comme le Legrand RGB light control, qui permet de contrôler l'intensité et la couleur de sources lumineuses par le réseau Wi-Fi avec le standard open source Alljoyn™ ont été remarqués au Consumer Electronics Show 2015 de Las Vegas.

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, 29,0 millions d'euros de frais de développement ont été capitalisés en 2014 contre 29,1 millions d'euros en 2013. Les

charges d'amortissement de frais de développement capitalisés enregistrées au titre de 2014 s'élevaient à 25,8 millions d'euros contre 24,1 millions d'euros en 2013.

Les frais de recherche et développement ont atteint 193,2 millions d'euros en 2014 et 197,8 millions d'euros en 2013. 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 202,9 millions d'euros en 2014 (soit 4,5 % du chiffre d'affaires) contre 207,7 millions d'euros en 2013 (soit 4,7 % du chiffre d'affaires).

(en millions d'euros)	Calcul des dépenses de recherche et développement	
	2014	2013
<b>Frais de recherche et développement</b>	<b>(193,2)</b>	<b>(197,8)</b>
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	(6,5)	(4,9)
Dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés	25,8	24,1
<b>DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT AVANT FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS</b>	<b>(173,9)</b>	<b>(178,6)</b>
Frais de développement capitalisés	(29,0)	(29,1)
<b>DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE L'EXERCICE</b>	<b>(202,9)</b>	<b>(207,7)</b>

En 2014, les activités de recherche et développement ont employé près de 2 000 salariés dans environ dix-sept pays.

### 6.4.5 - Autres produits et charges opérationnels

En 2014, les autres produits et charges opérationnels se sont élevés à 46,8 millions d'euros contre 72,2 millions d'euros en 2013.

### 6.4.6 - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe est en légère baisse de 0,2 % à 847,5 millions d'euros en 2014 contre 849,4 millions d'euros en 2013, provenant principalement :

- d'une hausse de 0,9 % du chiffre d'affaires ;
- d'une hausse de 1,9 % du coût des ventes ;
- d'une hausse de 1,8 % des frais administratifs, commerciaux et de recherche et développement ; et

■ de la consolidation des nouvelles entités acquises ;  
partiellement compensées par :

- une baisse des autres produits et charges opérationnels de 25,4 millions d'euros.

Au total, le résultat opérationnel exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires est en baisse et ressort à 18,8 % en 2014 contre 19,0 % en 2013.

### 6.4.7 - Résultat opérationnel ajusté

Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel retraité 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 *goodwills*. Le résultat opérationnel ajusté est en baisse de 0,2 %, passant de 882,3 millions d'euros en 2013 à 880,4 millions d'euros en 2014 se décomposant de la façon suivante dans les différentes zones géographiques :

- une baisse en France de 0,8 % pour atteindre 249,3 millions d'euros en 2014 contre 251,2 millions d'euros en 2013 et représenter 24,1 % du chiffre d'affaires en 2014 par rapport à 23,8 % en 2013 ;
- une baisse en Italie de 7,7 % pour atteindre 156,1 millions d'euros en 2014 contre 169,1 millions d'euros en 2013 et représenter 31,2 % du chiffre d'affaires en 2014 par rapport à 32,4 % en 2013 ;
- une hausse de 2,0 % dans la zone Reste de l'Europe pour atteindre 135,1 millions d'euros en 2014 contre 132,4 millions d'euros en 2013 et représenter 16,7 % du chiffre d'affaires en 2014 contre 16,5 % en 2013 ;

- une augmentation aux États-Unis et Canada de 19,5 % pour atteindre 146,3 millions d'euros en 2014 contre 122,4 millions d'euros en 2013 et représenter 16,7 % du chiffre d'affaires en 2014 par rapport à 15,8 % en 2013 ; et

- une baisse de 6,6 % dans la zone Reste du Monde pour atteindre 193,6 millions d'euros en 2014 contre 207,2 millions d'euros en 2013 et représenter 15,1 % du chiffre d'affaires en 2014 par rapport à 15,8 % en 2013.

La marge opérationnelle ajustée ressort à 19,6 % du chiffre d'affaires, soit 19,8 % avant acquisitions, conforme aux objectifs fixés en début d'année. Cette performance illustre les initiatives prises par le Groupe pour simultanément nourrir sa croissance sur les marchés en expansion, s'adapter dans les pays où cela est nécessaire et poursuivre ses initiatives continues de productivité comme le déploiement des plateformes produits.

## 6.4.8 - Frais financiers nets

Les frais financiers nets ont baissé de 4,3 % à 77,3 millions d'euros en 2014 contre 80,8 millions d'euros en 2013. Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les frais financiers nets s'établissent à 1,7 % en 2014 contre 1,8 % en 2013.

## 6.4.9 - Gains et pertes de change

L'année 2014 se solde par des gains de change de 1,5 million d'euros, contre des pertes de change de 1,8 million d'euros en 2013.

## 6.4.10 - Impôt sur les résultats

En 2014, Legrand a enregistré un résultat avant impôts de 771,7 millions d'euros, en hausse par rapport à 2013 où il était ressorti à 766,8 millions d'euros du fait de la baisse des frais financiers nets et de l'amélioration du résultat de change, partiellement compensé par la baisse du résultat opérationnel.

La charge d'impôt sur les résultats consolidés, quant à elle, s'élève à 238,4 millions d'euros en 2014 contre 233,5 millions d'euros en 2013. Cette hausse de la charge d'impôt reflète essentiellement une légère hausse du taux d'impôts effectif du Groupe qui passe ainsi de 30,5 % en 2013 à 30,9 % en 2014.

## 6.4.11 - Résultat net

Le résultat net consolidé en 2014 est stable par rapport à 2013 à 533,3 millions d'euros et résulte :

- d'une baisse de 3,5 millions d'euros des frais financiers nets ; et
- d'une amélioration du résultat de change de 3,3 millions d'euros ;

compensées par :

- une baisse de 1,9 million d'euros du résultat opérationnel ; et
- une hausse de 4,9 millions d'euros du montant de l'impôt sur les bénéfices.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A



## 6.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

Pour une description du capital de la Société, les investisseurs sont invités à se référer à la note 11 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

### 6.5.1 - Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013 :

(en millions d'euros)	Legrand Exercice clos le 31 décembre	
	2014	2013
Flux de trésorerie des opérations courantes	726,4	691,9
Flux de trésorerie des opérations d'investissement *	(220,1)	(263,1)
Flux de trésorerie des opérations financières	(399,4)	(294,7)
Effet net des conversions sur la trésorerie	16,3	(25,6)
Variation nette de la trésorerie	123,2	108,5
* Dont dépenses d'investissement et frais de développement capitalisés.	(125,3)	(133,0)

Pour une description 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.

#### 6.5.1.1 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES

Les flux de trésorerie des opérations courantes se soldent par une ressource de 726,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 691,9 millions d'euros au 31 décembre 2013. Cette hausse de 34,5 millions d'euros en 2014 est due à la baisse de 25,6 millions d'euros de la variation du besoin en fonds de roulement ainsi qu'à la hausse de 8,9 millions d'euros de la marge brute d'autofinancement (définie comme les flux de trésorerie issus des opérations courantes moins la variation des autres actifs et passifs opérationnels).

#### 6.5.1.2 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 2014 se sont élevés à 220,1 millions d'euros, contre 263,1 millions d'euros pendant l'exercice clos le 31 décembre 2013. Cette baisse est principalement due à un moindre montant d'acquisitions de filiales ainsi qu'à une légère baisse 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 129,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2014, dont :

100,7 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 28,7 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 125,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (dont 29,0 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés), contre 133,0 millions d'euros enregistrés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 (dont 29,1 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés), soit une baisse de 5,8 %.

#### 6.5.1.3 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Les flux de trésorerie des opérations financières se soldent par un besoin de 399,4 millions d'euros en 2014 contre 294,7 millions d'euros en 2013. Cette évolution des flux de trésorerie des opérations financières tient essentiellement à une hausse des rachats nets d'actions propres et des dividendes payés par Legrand ainsi qu'à une hausse des remboursements d'emprunts nets des variations de concours bancaires courants ainsi qu'à une augmentation des acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales.

## 6.5.2 - Endettement

L'endettement brut total du Groupe (défini comme la somme des emprunts à long terme et à court terme, y compris les concours bancaires courants) s'élevait à 1 584,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 1 573,5 millions d'euros au 31 décembre 2013. La trésorerie et les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 729,1 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 605,8 millions d'euros au 31 décembre 2013. L'endettement net total (défini comme l'endettement brut après déduction de la trésorerie et des valeurs mobilières de placement) s'élevait à 855,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 967,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le ratio de l'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés est de 24 % au 31 décembre 2014 contre 30 % au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2014, l'endettement brut total comprenait :

- 1 100,0 millions d'euros au titre des emprunts obligataires émis en février 2010, mars 2011 et avril 2012 ;

- 318,9 millions d'euros au titre des Obligations *Yankee* ;
- 165,8 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 14 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

La trésorerie et équivalents de trésorerie (726,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 602,8 millions d'euros au 31 décembre 2013) correspondent essentiellement à des dépôts bancaires à très court terme placés auprès de banques de premier plan.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 14 et à la note 22.2.6 annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence pour une description des contrats de financement du Groupe.

## 6.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

En 2014, les investissements et les frais de développement capitalisés ont représenté 125,3 millions d'euros, soit 2,8 % du chiffre d'affaires consolidé contre 133,0 millions d'euros en 2013, soit 3,0 % du chiffre d'affaires.

Le niveau des dépenses d'investissement industriel est le résultat de la poursuite des initiatives visant à optimiser la productivité et les capitaux employés, consistant notamment dans l'application

systématique à tout projet de l'approche « *make or buy* », le transfert de certaines productions vers des pays à coûts moindres (en particulier les productions destinées à être vendues dans ces pays) et dont l'intensité capitalistique est moins importante, l'internationalisation des achats, l'optimisation des sites de production et le recours à la sous-traitance. Elles prennent également en compte la capitalisation d'un certain nombre de frais de développement conformément à la norme IAS 38.

## 6.7 - 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 21 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence). Il n'existe par ailleurs aucun engagement hors bilan significatif donné en relation avec la croissance externe.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 6.8 - 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 2014.

Au 31 décembre 2014 (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	1 572,1	70,0	346,1	435,8	720,2
Engagements de crédit-bail	12,6	1,4	2,7	2,6	5,9
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>	<b>1 584,7</b>	<b>71,4</b>	<b>348,8</b>	<b>438,4</b>	<b>726,1</b>

## 6.9 - 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 58 % du chiffre d'affaires en 2014 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 2014, 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 :

(en euro par dollar US)	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

(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 22.2.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence pour une description de la gestion du risque de change.

## 6.10 - 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, toutes 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 repose sur le service 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 22 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

## 6.11 - 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 instruments dérivés financiers ou portant sur les matières premières ;
- 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 détaillée des règles comptables significatives que la Société utilise dans la préparation de ses états financiers consolidés figure dans la note 2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 6.12 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS

En 2014, les normes et interprétations publiées par l'IASB et non encore applicables de manière obligatoire au 31 décembre 2014 ont concerné les normes suivantes :

- IFRIC 21 – Droits et Taxes ;
- IFRS 9 – Instruments financiers ; et
- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients.

Une description synthétique de ces publications et de leurs éventuelles conséquences sur les informations financières communiquées par le Groupe figure dans la note 2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 du présent document de référence.

## 6.13 - INFORMATION SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Les anticipations macroéconomiques font état à ce jour d'un contexte toujours porteur aux États-Unis, de perspectives attractives dans les nouvelles économies mais présentant des incertitudes à court terme notamment en Russie et d'une situation sur nos marchés en Europe mature qui devrait rester globalement difficile en 2015.

Dans ce contexte et en l'absence de carnet de commandes, Legrand, dont le chiffre d'affaires au premier trimestre 2015 fera face à une base de comparaison exigeante, se fixe pour 2015 un objectif d'évolution organique de ses ventes comprise entre - 3 % et + 2 % <sup>(1)</sup>.

Legrand retient également pour 2015 un objectif de marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions <sup>(2)</sup> comprise entre 18,8 % et 20,1 % du chiffre d'affaires, cohérent avec son objectif de croissance organique et les effets continus de ses efforts de productivité.

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

(1) La borne basse de l'objectif prend en compte une baisse marquée d'activité en Russie. Hors Russie, l'objectif 2015 de croissance organique des ventes du Groupe est compris entre - 2 % et + 2 %.

(2) À périmètre 2014.

## 6.14 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros sauf nombre d'actions,  
résultats par action et nombre de salariés)

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 052,6	1 053,6	1 057,5	1 062,4	1 065,4
Nombre d'actions	263 161 346	263 388 995	264 374 875	265 590 517	266 357 615
<b>Résultats globaux</b>					
Chiffre d'affaires	3 890,5	4 250,1	4 466,7	4 460,4	4 499,1
Résultat avant impôt et amortissements	838,1	938,5	920,9	935,2	937,2
Impôt sur les résultats	(227,1)	(261,4)	(247,6)	(233,5)	(238,4)
Résultat net	419,5	479,3	507,0	533,3	533,3
Montant des dividendes versés	183,7	231,4	245,0	265,1	279,3
<b>Résultats par action <sup>(1)</sup></b>					
Résultat avant impôt et amortissements	3,196	3,573	3,496	3,530	3,527
Résultat net revenant à Legrand	1,595	1,822	1,920	2,002	2,001
Dividende versé par action ordinaire	0,70	0,88	0,93	1,00	1,05
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés en fin d'exercice	29 422	31 066	33 079	33 272	33 556
Charges de personnel	1 018,9	1 092,8	1 155,8	1 143,5	1 170,8

(1) Les résultats par action sont calculés sur la base du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, soit, 262 274 181 actions en 2010, 262 628 527 actions en 2011, 263 401 182 actions en 2012, 264 932 592 actions en 2013 et 265 703 963 actions en 2014.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

01

02

03

04

05

**06**

07

08

09

10

T

A



# GOVERNEMENT D'ENTREPRISE



<b>7.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>138</b>
7.1.1 - Conseil d'administration	138
7.1.2 - Administratrice Référente	155
7.1.3 - Comités spécialisés du Conseil d'administration	156
7.1.4 - Direction générale de la Société	163
7.1.5 - Contrats de services	165
<b>7.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>166</b>
7.2.1 - Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	166
7.2.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux	170
7.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société	178
7.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux	178
7.2.5 - Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires	179

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 7.1 - 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 de décembre 2008 complété par les recommandations d'avril 2010 et de juin 2013 (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 », les recommandations auxquelles la Société ne se conforme pas strictement sont présentées et expliquées sous format synthétique dans le tableau ci-dessous :

Recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise auxquelles la Société ne se conforme pas strictement	Explications
<p><b>Principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise doit faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration</b></p> <p>Le Code de Gouvernement d'Entreprise indique que le règlement intérieur doit préciser le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise doit faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration</p>	<p>Le règlement intérieur du Conseil d'administration contient la liste des opérations devant faire l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil, qu'il s'agisse d'opérations hors stratégie ou non, et définit le seuil de matérialité applicable à ces opérations (100 millions d'euros)</p> <p>Cette approche permet d'englober le cas visé par le Code de Gouvernement d'Entreprise (approbation préalable du Conseil d'administration nécessaire pour les opérations hors stratégie) tout en supprimant l'incertitude relative à la notion d'« opérations hors stratégie »</p>
<p><b>Obligation d'achat d'une quantité définie d'actions</b></p> <p>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</p>	<p>Le Président Directeur Général a déjà substantiellement investi dans le capital de la Société (0,8 % au 31 décembre 2014) 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)</p>

### 7.1.1 - Conseil d'administration

#### 7.1.1.1 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 de sa part de 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.

■ **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

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. Parmi ces dix membres, le Conseil d'administration compte la présence : (i) de quatre femmes, soit une proportion de 40 % conforme, dès 2013, 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), (ii) de sept administrateurs indépendants, soit un ratio de 70 % d'administrateurs indépendants supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise et (iii) de cinq nationalités différentes :

Composition du Conseil d'administration

Nom	Fonction	Date de la première nomination	Année de l'Assemblée annuelle au cours de laquelle le mandat prend fin
M. Gilles Schnepf	Président Directeur Général	10/12/2002	2018
M. François Grappotte	Président d'honneur	10/12/2002	2018
M. Olivier Bazil	Administrateur	10/12/2002	2018
Mme Christel Bories	Administratrice indépendante	25/05/2012	2016
Mme Angeles Garcia-Poveda	Administratrice Référente Administratrice indépendante	25/05/2012	2016
M. Gérard Lamarche	Administrateur indépendant	06/04/2006	2016
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Administrateur indépendant	06/04/2006	2016
M. Dongsheng Li	Administrateur indépendant	26/07/2012	2018
Mme Annalisa Loustau Elia	Administratrice indépendante	24/05/2013	2017
Mme Éliane Rouyer-Chevalier <sup>(1)</sup>	Administratrice indépendante	26/05/2011	2015

(1) Administratrice dont le mandat arrive à échéance. Le renouvellement de son mandat pour une durée de quatre ans sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2015.

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 :

Échéance du mandat	Assemblée Générale 2015	Assemblée Générale 2016	Assemblée Générale 2017	Assemblée Générale 2018
Nombre de renouvellements	1	4	1	4

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 satisfait pas à l'ensemble des

critères de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et ne comporte donc pas d'administrateur représentant les salariés. Conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, 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 les critères dudit article.

## Évolution dans la composition du Conseil d'administration

### Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2014

Au cours de l'exercice 2014, les évolutions dans la composition du Conseil d'administration ont été les suivantes :

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
27/05/2014	Néant	Néant	Olivier Bazil François Grappotte Dongsheng Li Gilles Schnepf

Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte et Gilles Schnepf, sont administrateurs de la Société depuis 2002 et ont tous une expérience professionnelle d'au moins 25 ans au sein du Groupe Legrand. Ils ont par ailleurs tous exercé des mandats d'administrateurs ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés du CAC 40 autres que Legrand. Ils apportent ainsi au Conseil leur expérience ainsi que leur connaissance du Groupe et de son activité.

La présence de Monsieur Dongsheng Li au sein du Conseil d'administration depuis 2012 permet au Groupe de bénéficier de l'expérience de ce dernier qui figure parmi les dirigeants les plus reconnus en Chine. Il apporte ainsi au Conseil sa pratique de dirigeant d'un groupe industriel, sa vision de l'économie et des marchés des pays émergents et permet au Conseil de s'ouvrir à d'autres cultures.

### Mandat d'administrateur à renouveler en 2015

Le mandat d'administratrice de Madame Éliane Rouyer-Chevalier arrive à échéance en 2015. Madame Éliane Rouyer-Chevalier, administratrice de la Société depuis 2011 et membre du Comité d'audit, apporte à la Société son expérience en matière financière et comptable, ainsi que des compétences plus spécifiques, notamment en matière de communication financière, de responsabilité sociétale et de gouvernance.

Par conséquent, le Conseil d'administration a proposé 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 (voir présentation de l'ordre du jour et projets de résolutions figurant en annexe 4 du document de référence de la Société).

### Informations sur les membres du Conseil d'administration

Le tableau suivant présente de manière synthétique les informations concernant les administrateurs de la Société, ainsi que les mandats et autres fonctions en cours, ou qui ont été exercés au cours des cinq dernières années :

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>GILLES SCHNEPP</b> - Président Directeur Général de Legrand * (depuis 2006) 56 ans De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p> <p><b>Formation</b> Gilles Schnepf est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).</p> <p><b>Parcours professionnel</b> Gilles Schnepf a débuté sa carrière chez Merrill Lynch France dont il est devenu Vice-Président. Il a ensuite rejoint Legrand en 1989 en tant qu'adjoint au Directeur Financier. Il est devenu Secrétaire Général de Legrand France en 1993, Directeur Financier en 1996 et Directeur Général Délégué en 2000.</p> <p>Gilles Schnepf est administrateur de la Société depuis 2002 et Président du Conseil d'administration et Directeur Général depuis 2006. Gilles Schnepf est également Président de la Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC) depuis juillet 2013 et administrateur de Saint-Gobain * (depuis 2009).</p> <p>Gilles Schnepf détient 2 100 671 actions</p>	<p><b>Groupe Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Legrand * (depuis 2002) :</li> <li>- Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale</li> <li>■ Mandats dans diverses filiales <sup>(1)</sup> (voir page 294)</li> </ul> <p><b>Hors groupe Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administrateur de Saint-Gobain * (depuis 2009)</li> </ul>	<p><b>Groupe Legrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mandats dans diverses filiales</li> </ul> <p><b>Hors groupe 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.

**Administrateur**

**OLIVIER BAZIL** - Administrateur de sociétés

68 ans

De nationalité française

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges

**Formation**

Olivier Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (Master of Business Administration) de la Harvard Business School.

**Parcours professionnel**

Olivier Bazil a rejoint Legrand en 1973 en tant qu'adjoint du Secrétaire Général, responsable de l'information financière et du développement de la stratégie de croissance du Groupe. Il est devenu Directeur Financier du groupe Legrand en 1979, Directeur Général adjoint en 1993 et a occupé les fonctions de Vice-Président Directeur Général Délégué de 2000 jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale de la Société du 26 mai 2011.

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

**Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères**

**Groupe Legrand**

- 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

**Hors groupe Legrand**

- Membre du Conseil de surveillance de Michelin \* (depuis 2013)
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec \* (depuis 2012)
- Président de Fritz SAS (depuis 2009)
- Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer (depuis 2009)
- Administrateur de Firmenich International SA (depuis 2008)

**Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**

**Groupe Legrand**

- Vice-Président Directeur Général Délégué de Legrand \* (jusqu'en mai 2011)
- Mandats dans diverses filiales du Groupe

**Hors groupe Legrand**

- Néant

**CHRISTEL BORIES** - Directrice Générale Déléguée de Ipsen \* (depuis 2013)

50 ans

De nationalité française

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges

**Formation**

Christel Bories est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

**Parcours professionnel**

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 nommée Directrice Générale Déléguée d'Ipsen \* le 27 février 2013.

Christel Bories est par ailleurs administratrice de Smurfit Kappa \*.

Christel Bories détient 750 actions

**Groupe Legrand**

- Administratrice de Legrand \* (depuis 2012)
  - Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale
  - Membre du Comité d'audit

**Hors groupe Legrand**

- Administratrice de Smurfit Kappa \* (depuis 2012)

**Groupe Legrand**

- Néant

**Hors groupe Legrand**

- Administratrice de Natixis \* (jusqu'en mai 2014)
- Administratrice du Cercle de l'Industrie (jusqu'en mai 2013)
- Directrice Générale de Constellium (jusqu'en décembre 2011)
- Administratrice d'ATLAS CopCo AB \*, Suède (jusqu'en 2011)
- Présidente et Directrice Générale de Alcan Engineered Products (jusqu'en décembre 2010)
- Présidente de l'Association Européenne de l'Aluminium (EAA) (jusqu'en 2010)

\* Société cotée

**Administrateur**

**ANGELES GARCIA-POVEDA** - Directrice Générale de Spencer Stuart en France (depuis 2010)

44 ans

De nationalité espagnole

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges

**Formation**

Angeles Garcia-Poveda est diplômée de l'ICADE à Madrid, et a suivi le Business Case Study Program de l'Université de Harvard.

**Parcours professionnel**

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 de 1993 à 1997, 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.

Angeles Garcia-Poveda est actuellement Directrice Générale de Spencer Stuart en France et fait partie de l'équipe dirigeante pour l'Europe. Elle exerce son activité de recrutement et d'évaluation de dirigeants et d'administrateurs dans les domaines des Biens de Consommation, du Capital Investissement et des Services Professionnels.

Angeles Garcia-Poveda détient 900 actions

**FRANÇOIS GRAPPOTTE** - Administrateur de sociétés

78 ans

De nationalité française

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges

**Formation**

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.

**Parcours professionnel**

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.

François Grappotte détient 1 616 000 actions

**Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères****Groupe Legrand**

- Administratrice de Legrand \* (depuis 2012) :
  - Administratrice Référente
  - Présidente du Comité des rémunérations
  - Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance
  - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

**Hors groupe Legrand**

- Néant

**Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés****Groupe Legrand**

- Néant
- Hors groupe Legrand**
- Néant

**Groupe Legrand**

- Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand \* (depuis 2002)

**Hors groupe Legrand**

- Néant

**Groupe Legrand**

- Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand France (Président du Conseil d'administration et Directeur Général de Legrand jusqu'au début 2006)

**Hors groupe Legrand**

- Membre du Conseil de surveillance de Michelin \* (jusqu'en mai 2013)
- Administrateur de BNP Paribas \* (jusqu'en mai 2011)

\* Société cotée

**Administrateur**

**GÉRARD LAMARCHE** - Administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert \* (GBL) (depuis janvier 2012)

53 ans

De nationalité belge

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges

**Formation**

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).

**Parcours professionnel**

Gérard Lamarche a débuté sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells en Belgique et devient ensuite consultant en Fusions et Acquisitions en Hollande 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 mars 2004, 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 à depuis janvier 2012

Gérard Lamarche occupe par ailleurs les fonctions suivantes : Administrateur de Lafarge \*, Total \* et SGS \* et Censeur au Conseil d'administration de GDF Suez \*.

Gérard Lamarche détient 4 000 actions

**Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères**

**Groupe Legrand**

- Administrateur de Legrand \* (depuis 2006) :
  - Président du Comité d'audit
  - Membre du Comité des rémunérations

**Hors groupe Legrand**

- Administrateur de SGS \* (Suisse) (depuis 2013)
- Administrateur de Total \* (depuis 2012)
- Administrateur de Lafarge \* (depuis 2012)
- Censeur de GDF SUEZ \* (depuis 2012)
- Administrateur du Groupe Bruxelles Lambert \* (Belgique) (depuis 2011)

**Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**

**Groupe Legrand**

- Néant
- Hors groupe Legrand**
- Administrateur de Electrabel (jusqu'en décembre 2011)
  - Administrateur de Suez Environnement Company (jusqu'en décembre 2011)
  - Administrateur de International Power plc (jusqu'en décembre 2011)
  - Administrateur de Europalia (jusqu'en octobre 2011)
  - Administrateur de GDF Suez Belgium (jusqu'en octobre 2011)
  - Administrateur de Aguas de Barcelona (jusqu'en juin 2011)
  - Administrateur de GDF Suez ES (jusqu'en juin 2011)
  - Administrateur de Suez-Tractebel (jusqu'en janvier 2011)
  - Administrateur de Fortis Banque (jusqu'en juillet 2010)
  - Administrateur de Suez Environnement North America (jusqu'en décembre 2009)
  - Administrateur de Leo Holding Company (jusqu'en mai 2009)

\* Société cotée



**Administrateur**

**THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE** - Président du Conseil d'administration  
et Directeur Général de SEB SA \* (depuis 2000)

60 ans

De nationalité française

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges

**Formation**

Thierry de La Tour d'Artaise est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) et Expert-Comptable.

**Parcours professionnel**

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 détient 1 250 actions

**DONGSHENG LI** - Président Directeur Général et fondateur de TCL Corporation \*

57 ans

De nationalité chinoise

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges

**Formation**

Dongsheng Li reçoit en 1982 le diplôme du Département de radio-technologie de l'Université polytechnique de Chine du Sud.

**Parcours professionnel**

En tant que « Travailleur Modèle de la Nation » et titulaire de la « Médaille Nationale du Travail du 1<sup>er</sup> mai », Dongsheng Li a été élu délégué du 16<sup>e</sup> Congrès du Parti en Chine et délégué des 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> Congrès Nationaux du Peuple.

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.

En Chine, Dongsheng Li a été désigné en qualité de « Homme de l'année de l'économie chinoise » en 2002 et en 2004. En 2009, Dongsheng Li reçoit le prix du « Leader économique de la décennie » décerné par la chaîne économique chinoise CCTV. À l'international, Dongsheng Li a été nommé « Entrepreneur asiatique de l'année » par le magazine Fortune en 2004 et comme l'un des « 25 plus grands leaders économiques mondiaux » par Time Magazine et CNN. La même année, Dongsheng Li a été décoré en France de la médaille d'Officier de la Légion d'Honneur par le Président de la République, Jacques Chirac. En 2013, Dongsheng Li a été sélectionné parmi les « meilleurs Directeurs généraux des sociétés cotées chinoises » par le magazine Forbes.

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 \*.

Dongsheng Li détient 1 000 actions

**Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères****Groupe Legrand**

- Administrateur de Legrand \* (depuis 2006) :
- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

**Hors groupe Legrand**

- SEB :
- Administrateur de Zhejiang SUPOR \* (Chine) (depuis 2008)
- Président de SEB Internationale (SAS) (depuis 2000)
- Autres :
- Administrateur de Club Méditerranée \* (depuis 2005)
- Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque (depuis 2001)

**Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés****Groupe Legrand**

- Néant
- Hors groupe Legrand**
- Administrateur de Plastic Omnium \* (jusqu'en octobre 2012)

**Groupe Legrand**

- Administrateur de Legrand \* (depuis 2012)

**Hors groupe Legrand**

- TCL :
- Président de TCL Multimedia Technology Holdings Ltd \* (depuis 2007)
- Président de TCL Communication Technology Holdings Limited \* (depuis 2004)
- Autre :
- Administrateur de Tencent \* (depuis 2004)

**Groupe Legrand**

- Néant
- Hors groupe Legrand**
- Néant

\* Société cotée

**Administrateur**

**ANNALISA LOUSTAU ELIA** - Directrice marketing et membre du Comité exécutif du Printemps (depuis 2008)

49 ans

De nationalité italienne

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges

**Formation**

Annalisa Loustau Elia est diplômée en droit de l'Université La Sapienza à Rome.

**Parcours professionnel**

Annalisa Loustau Elia a travaillé quatre ans chez Cartier, à Genève et à Paris, deux ans chez L'Oréal (Division Produits de luxe) à Paris et treize ans chez Procter & Gamble à Genève ainsi que dans des filiales du Groupe à Paris et à Rome. Son riche parcours professionnel lui a conféré une exposition *marketing* et développement produits forte dans le monde du luxe, du retail et de la grande consommation.

Annalisa Loustau Elia est Directrice marketing et membre du Comité exécutif du Printemps depuis 2008.

Annalisa Loustau Elia détient 750 actions

**ÉLIANE ROUYER-CHEVALIER** - Administratrice de sociétés

62 ans

De nationalité française

128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges

**Formation**

Éliane Rouyer-Chevalier est titulaire d'une maîtrise de sciences économiques de l'Université Paris II Assas.

**Parcours professionnel**

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 sociale. 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.

Éliane Rouyer-Chevalier détient 1 350 actions

**Autres mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères**

**Groupe Legrand**

- Administratrice de Legrand \* (depuis 2013) :
- Membre du Comité des rémunérations

**Hors groupe Legrand**

- Néant

**Autres mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**

**Groupe Legrand**

- Néant
- Hors groupe Legrand**
- Néant

**Groupe Legrand**

- Administratrice de Legrand \* (depuis 2011) :
- Membre du Comité d'audit

**Hors groupe Legrand**

- Présidente de ERC Consulting (depuis 2013)

**Hors groupe Legrand - hors sociétés**

- Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière
- Administratrice de l'Institut Français du Tourisme (depuis 2013)
- Administratrice de la F2IC (depuis 2014)
- Administratrice et membre de l'Advisory Board de Yump

**Groupe Legrand**

- Néant
- Hors groupe Legrand**
- Membre du Comité exécutif d'Edenred \* (jusqu'en 2012)
- Présidente du CLIFF (jusqu'en 2014)
- Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière

\* Société cotée

**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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

des administrateurs qui énonce les droits et obligations des administrateurs et à laquelle tout administrateur est tenu.

Conformément aux stipulations de la Charte des administrateurs, les administrateurs s'engagent à (i) porter à la connaissance de l'administrateur référent et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts même potentiel, à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante et (ii) à ne pas s'engager, à titre personnel, dans des entreprises concurrençant la Société et son Groupe, sans en informer le Conseil d'administration et avoir recueilli son approbation.

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil d'administration 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 <sup>(1)</sup> 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, qui reprennent notamment ceux du Code de Gouvernement d'Entreprise. 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 <sup>(1)</sup>, 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 <sup>(1)</sup> qui établit un rapport à ce sujet. Sur la base de ce rapport, la situation de chaque administrateur est ensuite examinée par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance définis précédemment. Le Conseil d'administration présente aux actionnaires les conclusions de son examen, dans le rapport annuel.

(1) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-après, 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.

**Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance <sup>(1)</sup> et par le Conseil 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 <sup>(1)</sup> puis le Conseil d'administration, lors de ses réunions du 5 mars 2014 et du 18 mars 2015, ont étudié la matérialité des relations d'affaires entre la Société et ses administrateurs. Ces examens avaient pour objet de vérifier les montants des transactions entre (i) la Société et (ii) chacun de ses administrateurs ou les entreprises auxquelles ils sont associés (en tant que client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement) et de s'assurer de leur non-matérialité, notamment au regard de la Société et du Groupe.

Ces examens ont révélé qu'aucun des administrateurs n'entretenait de relations d'affaires avec la Société, 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 2014, les redevances de marques perçues dans le cadre de ce contrat ont représenté

moins de 0,05 % du chiffre d'affaires de Legrand et moins 0,03 % du chiffre d'affaires de TCL. Le Comité des nominations et de la gouvernance <sup>(1)</sup> puis le Conseil d'administration, après avoir pris en compte les pratiques de place analysées par un cabinet extérieur, ont qualifié ces enjeux financiers de non significatifs.

**Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance <sup>(1)</sup> et par le Conseil concernant les autres critères d'indépendance**

Le Conseil d'administration du 18 mars 2015, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance <sup>(1)</sup>, 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.

Les conclusions auxquelles sont parvenus le Comité des nominations et de la gouvernance <sup>(1)</sup> et le Conseil d'administration résultent de l'examen de la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance, telle que synthétisée dans le tableau ci-dessous :

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	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de lien familial proche avec un dirigeant	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relation de commissariat aux comptes au cours des 5 années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de statut d'administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de perception d'une rémunération supplémentaire importante en dehors de jetons de présence	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ : représente un critère d'indépendance satisfait.

X : représente un critère d'indépendance non satisfait.

(1) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-après, 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. À compter de cette date, le Comité des nominations et de la gouvernance est notamment en charge de l'examen annuel de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés dans le règlement intérieur du Conseil. Même si l'examen des critères d'indépendance a été effectué en 2015 par le Comité des nominations et des rémunérations, il a été décidé de le rattacher aux travaux du Comité des nominations et de la gouvernance, afin de faciliter la bonne compréhension par le lecteur de ce passage.

La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élevé 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<sup>(1)</sup> 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.

### Diversité dans la composition du Conseil d'administration

Parmi les dix membres composant le Conseil d'administration, il convient de noter la présence de :

- **quatre femmes**, soit une proportion de 40 % conforme, depuis 2013, 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) ;
- **cinq nationalités différentes**, avec un administrateur belge, un administrateur chinois, une administratrice espagnole, une administratrice italienne et six 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.

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.

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 % depuis le 24 mai 2013, ce dont il s'est félicité. Le Conseil

d'administration a également considéré d'un œil favorable le travail d'ouverture conséquent effectué ces dernières années, concernant son internationalisation.

Le Conseil d'administration estime que les compétences des administrateurs sont variées et complémentaires : des administrateurs disposent 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 garantit au Conseil une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le Conseil d'administration a considéré que sa composition actuelle est satisfaisante au regard des critères de diversité examinés. 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.

À l'occasion de la onzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise organisés par l'AGEFI, le 24 septembre 2014, Legrand s'est vu décerner le Trophée Gouvernance d'Argent pour la Composition du Conseil d'administration. Ce prix a mis à l'honneur 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.

#### 7.1.1.2 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

(1) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-après, 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.



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,
- 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 ;
- 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 <sup>(1)</sup>, 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 <sup>(1)</sup>, 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, sur proposition du Comité des rémunérations ;

(1) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-après, 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.

- 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.

Le Directeur Général peut également 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 du paragraphe précédent.

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 au paragraphe précédent.

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 7.1.1.3).

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 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 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 et d'acquiescent 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 aux administrateurs 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.

### 7.1.1.3 TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2014

En 2014, 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 2014 étant supérieur à 88 %.

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 98 % pour l'année 2014. Les informations concernant ces comités spécialisés figurent au paragraphe 7.1.3 du document référence de la Société.

### Sujets traités par le Conseil d'administration en 2014

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 7.1.3.3 ci-après ;
  - approbation des comptes consolidés et comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2014, des comptes semestriels consolidés et du rapport semestriel d'activité au 30 juin 2014, et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2014 ;

- 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 ;
- établissement des documents de gestion prévisionnelle pour 2014 ;
- **Gouvernance :**
  - compte rendu des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, tels qu'exposés au paragraphe 7.1.3.3 ci-après ;
  - qualification des administrateurs indépendants ;
  - revue de la composition du Conseil d'administration dans le cadre du renouvellement du mandat de quatre administrateurs et réflexion sur le maintien d'un exercice unifié de la fonction de Président Directeur Général de la Société ;
  - détermination des objectifs en matière de diversité dans la composition du Conseil d'administration ;
  - renouvellement des fonctions du Président Directeur Général ;
  - évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (synthèse et propositions) ;
  - modification du règlement intérieur du Conseil d'administration à la suite de l'élargissement des missions du Comité stratégique et du Comité d'audit aux thématiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises - changement de dénomination du Comité stratégique en Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale ;
  - revue des conventions et engagements réglementés ;
- **Rémunérations :**
  - compte rendu des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, tels qu'exposés au paragraphe 7.1.3.3 ci-après ;
  - rémunération du dirigeant mandataire social :
    - modification de la structure globale de la rémunération,
    - examen de la rémunération au titre de l'exercice 2013,
    - détermination des principes de rémunération au titre de l'exercice 2014 ;
  - plans d'intéressement long terme :
    - examen de la réalisation des conditions de performance liées aux actions de performance attribuées en 2012 au dirigeant mandataire social,
    - mise en place des plans d'intéressement long terme 2014,
    - détermination des principes applicables aux plans d'intéressement long terme 2015,
    - 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 2014 et en 2015 ;
  - jetons de présence :
    - répartition au titre de l'exercice 2013,
    - adoption d'une nouvelle clé de répartition des jetons de présence à compter de l'exercice 2014 ;
- **Gestion financière de la Société :**
  - financement de la Société et du Groupe ;
  - 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 aux dixième et onzième résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014 ;
- **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 7.1.3.3 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 liés notamment au potentiel de croissance de Legrand et à son développement ;
- **Préparation de l'Assemblée Générale annuelle :**
  - convocation de l'Assemblée Générale Mixte annuelle (fixation de l'ordre du jour et approbation des résolutions proposées) ;
  - établissement des rapports à l'Assemblée Générale ;
- **Autres :**
  - constatation de l'augmentation de capital consécutive aux levées d'options ;
  - application de l'article 8 de la loi n°2013-504 relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 (orientations stratégiques) ;
  - *compliance* : présentation et revue du dispositif en place au sein du Groupe ;
  - présentation de la Fondation Legrand ;
  - démonstration du fonctionnement du site administrateurs de la Société ;
  - revue et approbation du communiqué de presse à publier sur le compte rendu de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 27 mai 2014 et la mise en place au sein du Groupe de la nouvelle feuille de route en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, couvrant la période 2014-2018.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

### 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 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.

Une auto-évaluation a ainsi été formalisée en 2014 au titre de l'exercice 2013, à l'aide d'un questionnaire remis aux administrateurs et de la possibilité de programmer des entretiens individuels avec l'Administratrice Référente.

Les éléments suivants ont été mis en exergue dans le cadre de cette auto-évaluation :

Tout d'abord, les administrateurs ont constaté que l'année 2013 avait été riche ; le Conseil et ses comités spécialisés s'étant réunis régulièrement et de nombreuses rencontres individuelles ont été organisées. À cet égard, il convient de noter que le *management* a facilité l'organisation d'échanges entre administrateurs non exécutifs hors la présence du *management* ou entre les administrateurs et les cadres opérationnels de Legrand ou encore entre les administrateurs et les différents interlocuteurs de Legrand, dont les Commissaires aux comptes. Les administrateurs ont été quant à eux à l'initiative d'entretiens entre les cadres opérationnels de Legrand et les cadres opérationnels d'autres sociétés ; ils ont également participé à des rencontres stratégiques dans le cadre de l'étude de dossiers d'acquisitions potentiels.

Au cours de l'exercice 2013, des événements dédiés aux administrateurs ont été organisés : ainsi, une journée (le 6 mars 2013) a été consacrée au Séminaire du Conseil d'administration, organisé à Limoges. Le parcours d'intégration de Monsieur Dongsheng Li a eu lieu à Paris, le 24 mai 2013. Le parcours d'intégration de Madame Annalisa Loustau Elia a eu lieu à Limoges, le 3 juillet 2013. Pour la première fois, un dîner des administrateurs a été programmé, à la suite de l'Assemblée Générale du 24 mai 2013.

Diverses présentations ont été effectuées en Conseil afin de répondre aux demandes des administrateurs, portant sur des thématiques variées telles que : description de l'actionnariat de la Société ; synthèse des *road shows* à la suite de la publication des résultats annuels ; concurrence & marchés par famille de produits ; stratégie pour les pays clés ; évolution des parts de marché ; Art & Design, stratégie industrielle ; Tendances R&D ; Tendances industrielles ; démarche de développement durable et politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ; cartographie des risques ; etc.

En synthèse, l'auto-évaluation au titre de 2013 a révélé une satisfaction d'ensemble des administrateurs, en particulier en ce qui concerne (i) la qualité de l'activité des trois comités spécialisés et des travaux accomplis en leur sein, (ii) la nature de l'information fournie dans le cadre de l'examen et de l'approbation des comptes et du rapport de gestion du Groupe ainsi que de la politique de rémunération des dirigeants, (iii) l'organisation des séances ; les administrateurs ayant surtout apprécié le caractère exhaustif de la documentation fournie lors de la convocation, la fréquence des réunions et leur organisation matérielle, (iv) la composition du Conseil, et plus particulièrement en ce qui concerne la proportion d'administrateurs indépendants et (v) la qualité des échanges avec les équipes Legrand.

Les suggestions formulées par les administrateurs et les réponses proposées par le *management* au cours de l'exercice 2014 afin de poursuivre le processus d'amélioration continu du fonctionnement du Conseil d'administration ont été les suivantes :

- **Développement des échanges entre administrateurs, notamment par l'organisation d'événements dédiés** : en réponse, il a été décidé de pérenniser des événements qui avaient eu lieu en 2013, à savoir, par exemple le Séminaire du Conseil d'administration et la réunion annuelle des administrateurs non exécutifs hors la présence du *management* sous l'égide de l'Administratrice Référente.
- **Amélioration de la compréhension du Groupe par les administrateurs et approfondissement de leurs connaissances sur l'historique et les activités de Legrand** : pour y parvenir, il a été proposé aux administrateurs de poursuivre l'organisation, à leur demande, de rencontres et échanges individuels avec les cadres opérationnels de Legrand.
- **Obtention d'éléments d'information complémentaires sur la stratégie moyen/long terme du Groupe et sur des éléments de marché et de concurrence** : dans ce cadre, les administrateurs ont constaté que le Séminaire du Conseil d'administration était l'occasion idéale pour mener des discussions stratégiques avec les dirigeants opérationnels. De plus, avec l'aide du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, des présentations sur les cibles d'acquisition, à la fois synthétiques et complètes, ont été régulièrement préparées et diffusées à leur intention.
- **Revalorisation du montant de l'enveloppe globale des jetons de présence** : après étude de cette question par les comités concernés, une résolution en ce sens a été soumise à l'Assemblée Générale du 27 mai 2014, qui a accepté de porter de 600 000 euros à 800 000 euros le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence.

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.

## 7.1.2 - Administratrice Référente

À la suite des réflexions du Conseil d'administration concernant la gouvernance de la Société, il a été décidé de modifier 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 participe 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 7.1.4.2).

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<sup>(1)</sup>. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat est renouvelable, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance<sup>(1)</sup>.

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, depuis le 18 mars 2015, Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance<sup>(1)</sup> ainsi que du Comité des rémunérations (avant cette date, Madame Angeles Garcia-Poveda présidait le Comité des nominations et 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 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.

### 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.

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 2014

À la suite de sa nomination en qualité d'Administratrice Référente par le Conseil d'administration, le 6 novembre 2013, Madame Angeles Garcia-Poveda a convoqué et présidé la première 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 successivement abordé les sujets suivants : l'évaluation des performances du Président Directeur Général, la question du renouvellement du mandat du Président Directeur Général ainsi que l'évaluation du fonctionnement du Conseil. 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 du Président Directeur Général.

(1) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-après, 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.



L'Administratrice Référente est intervenue lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société le 27 mai 2014 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 compte rendu de l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration au titre de l'année 2013 dont le détail figure en pages 155 et 156 du document de référence 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 14-0274.

Il est à noter qu'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 en sera rendu compte dans le bilan des travaux de l'Administratrice Référente au cours de l'année 2015.

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.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, l'Administratrice Référente a présenté au Conseil d'administration réuni le 18 mars 2015 un rapport sur son activité dont les principales conclusions ont donné satisfaction aux administrateurs. Dans ce cadre, il a été procédé à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs. 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.

### 7.1.3 - 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.

#### 7.1.3.1 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.

**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 dans le chapitre 7.1.1.1 du document de référence de la Société.

Le Comité d'audit est présidé par Monsieur Gérard Lamarche qui possède une solide expertise ainsi que des compétences larges en matière financière et comptable. Les qualifications financières et comptables de Madame Éliane Rouyer-Chevalier bénéficient utilement au fonctionnement du Comité d'audit, de même que l'expérience de Direction générale de groupes industriels de Madame Christel Bories.

Tous les membres du Comité d'audit étant indépendants, sa composition est conforme aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit d'au moins deux tiers.

#### Le Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration, dont deux administrateurs indépendants : Madame Angeles Garcia-

Poveda (administratrice indépendante) ainsi que Messieurs Olivier Bazil et Thierry de la Tour d'Artaise (administrateur indépendant). Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées dans le chapitre 7.1.1.1 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 majeures tant en matière de recrutement de cadres dirigeants qu'en matière de gouvernance. Monsieur Olivier Bazil a une connaissance étendue du groupe Legrand au sein duquel il a passé l'ensemble de sa carrière professionnelle. À ce titre, Monsieur Olivier Bazil connaît parfaitement 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 (Club Méditerranée, Plastic Omnium, CIC Lyonnaise de banque) et est donc très expérimenté. En outre, il témoigne d'un intérêt particulier pour l'étude et le suivi des questions de gouvernance et possède une expérience 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 dans le chapitre 7.1.1.1 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. Par ailleurs, son expérience au sein du Comité d'audit constitue un atout important pour l'exercice de ses missions au sein du Comité des rémunérations. Administratrice ayant rejoint le Conseil d'administration le plus récemment, Annalisa Loustau Elia n'était jusqu'à présent membre d'aucun Comité. Ses compétences sont complémentaires à celles de Gérard Lamarche et permettent d'évaluer les aspects extra-financiers de la performance.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A



Avec un taux d'indépendance de 100 %, la composition du Comité des rémunérations est conforme aux préconisations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que ce Comité soit composé d'une majorité d'administrateurs indépendants.

#### Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de 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 dans le chapitre 7.1.1.1 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 très 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 approfondie du Groupe et de son métier.

#### 7.1.3.2 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 (RSE) (i) sur les risques, notamment en vue de la cartographie des risques RSE, (ii) sur les conclusions de l'organisme tiers indépendant chargé de la revue des données extra-financières ainsi que (iii) sur la méthodologie de construction et d'analyse de la feuille de route. Dans ce cadre, le Comité d'audit peut décider, avec l'accord du Conseil d'administration, de confier à l'un de ses membres des missions particulières, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article 3.5 du règlement intérieur, l'exercice de ces missions peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence ;
- 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 :

- 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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

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 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 vu 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.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

### 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.

### 7.1.3.3 TRAVAUX DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2014

#### Travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2014

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2014, 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 2013 et du rapport de gestion consolidé, revue des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2014, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2014 et du rapport financier semestriel ainsi que des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2014 (revue des travaux des Commissaires aux comptes) ;
  - revue des éléments chiffrés du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2014 et options comptables ;
- Gestion des risques et contrôle interne :
  - revue de la démarche de gestion des risques du Groupe, du dispositif de gestion des risques, d'audit et de contrôle internes ainsi que des organisations et des ressources qui y sont associées ;
  - revue de la partie contrôle interne et gestion des risques 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 2013 et examen du plan d'audit 2014 ;
  - 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 ;

#### ■ Autres :

- revue des dispositifs de gestion de trésorerie et de financement au sein du Groupe ;
- présentation du document de référence.

Le Comité d'audit s'est entretenu avec les Commissaires aux comptes hors la présence des dirigeants de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

#### Travaux du Comité des nominations et des rémunérations <sup>(1)</sup> au cours de l'exercice 2014

Le Comité des nominations et des rémunérations <sup>(1)</sup> s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2014, avec un taux de présence pour l'année de 94 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

#### ■ Rémunérations :

- rémunération du dirigeant mandataire social :
  - revue de la structure globale de la rémunération et propositions d'aménagement,
  - rémunération au titre de l'exercice 2013 : détermination de la rémunération (fixe, variable quantitatif et variable qualitatif, prévoyance, complément de retraite, clause de non-concurrence, avantages en nature, plan d'intéressement long terme et détermination des conditions de performance y afférentes),
  - rémunération au titre de l'exercice 2014 : détermination de la rémunération fixe, principes de calcul de la rémunération variable, principes pour le plan d'intéressement long terme,
- plans d'intéressement long terme :
  - examen de la réalisation des conditions de performance du plan 2012 conditionnant l'attribution définitive d'actions de performance au dirigeant mandataire social,
  - 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 2014,
  - mise en place des plans d'intéressement long terme 2014 (en ce compris l'attribution d'unités de performance future au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction du Groupe, règlements des plans),
  - détermination des principes applicables aux plans d'intéressement long terme 2015,
- jetons de présence :
  - répartition au titre de l'exercice 2013,

(1) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-dessus, 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.

- propositions pour une nouvelle enveloppe et une nouvelle répartition des jetons de présence à compter de l'exercice 2014 ;

■ Composition du Conseil d'administration et de ses comités :

- procédure de qualification des administrateurs indépendants ;
- examen annuel de la politique de diversité du Conseil d'administration ;
- recommandation en faveur du renouvellement des mandats d'administrateurs de Messieurs Olivier Bazil, François Grappotte, Dongsheng Li et Gilles Schnepf et du maintien d'un exercice unifié de la fonction de Président Directeur Général de la Société ;

■ 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 :

- réflexion autour de la mise en place du Say on Pay, à la suite de la publication en juin 2013 du nouveau Code de Gouvernement d'Entreprise ;
- 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 ;

- revue du dispositif de complément de retraite à prestations définies commun à l'ensemble des membres du Comité de Direction du Groupe bénéficiant du régime de retraite des salariés français.

**Travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale au cours de l'exercice 2014**

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2014, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. 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 2013 et du projet de budget 2014 ;
- approbation du budget 2014 ;

■ Responsabilité Sociétale des Entreprises :

- revue de la démarche Legrand en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises et bilan de la feuille de route 2011-2013 ;
- présentation de la nouvelle feuille de route 2014-2018 ;
- présentation du réseau « elle@legrand », initiative ayant pour objectif de favoriser la mixité au sein du Groupe.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 7.1.4 - Direction générale de la Société

### 7.1.4.1 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 au paragraphe 7.1.1.1 du document de référence de la Société pour les informations concernant Monsieur Gilles Schnepf.

### 7.1.4.2 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) font l'objet d'une description au paragraphe 7.1.2 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, de 2/3 en ce qui concerne le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que le Comité des rémunérations 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 Monsieur Gérard Lamarche, administrateur indépendant ; 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 7.1.3.2 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 7.1.1.1 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.

### 7.1.4.3 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 ces 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 7.1.1.2 du document de référence de la Société.

### 7.1.4.4 COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée, de 12 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. Bruno Barlet	Directeur France	1988
M. Antoine Burel	Directeur Financier	1993
M. Benoît Coquart	Directeur de la Stratégie et du Développement	1997
M. Xavier Couturier	Directeur des Ressources Humaines	1988
M. Fabrizio Fabrizi	Directeur Innovation et Systèmes, Directeur SBU * Distribution d'Énergie, Directeur SBU * Infrastructures Numériques	1989
M. Paolo Perino	Président de Bticino et Directeur SBU * Systèmes du Bâtiment	1989
M. John Selldorff	Président Directeur Général de Legrand North America	2002
M. Patrice Soudan	Directeur Général Adjoint, Directeur des Opérations Groupe	1990
M. Frédéric Xerri	Directeur Export	1993

\* Strategic Business Unit

## 7.1.5 - 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.

## 7.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 7.2.1 - 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<sup>(1)</sup> qui a contribué à l'élaboration de ce chapitre.

#### 7.2.1.1 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 autres au titre des mandats exercés dans des sociétés du Groupe :

##### 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 l'exercice 2014, le Président Directeur Général avait 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 100 % de la rémunération fixe**, pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantitatifs et qualitatifs préétablis détaillés après le Tableau 2 du paragraphe 7.2.2.1 ci-dessous. En valeur cible, la part quantitative représente 75 % de la rémunération variable et la part qualitative, 25 %.

##### Rémunération variable pluriannuelle long terme

La rémunération variable pluriannuelle long terme du Président Directeur Général a été structurée de façon à prendre en compte la réalisation, par le Groupe, de performances économiques sur le long terme. Elle peut prendre la forme de l'un ou de l'autre des instruments suivants :

- une rémunération variable sous la forme d'unités de performance future (les « **Unités de Performance Future** ») ;
- une rémunération variable sous la forme de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de plans d'actions de performance.

##### Les Unités de Performance Future

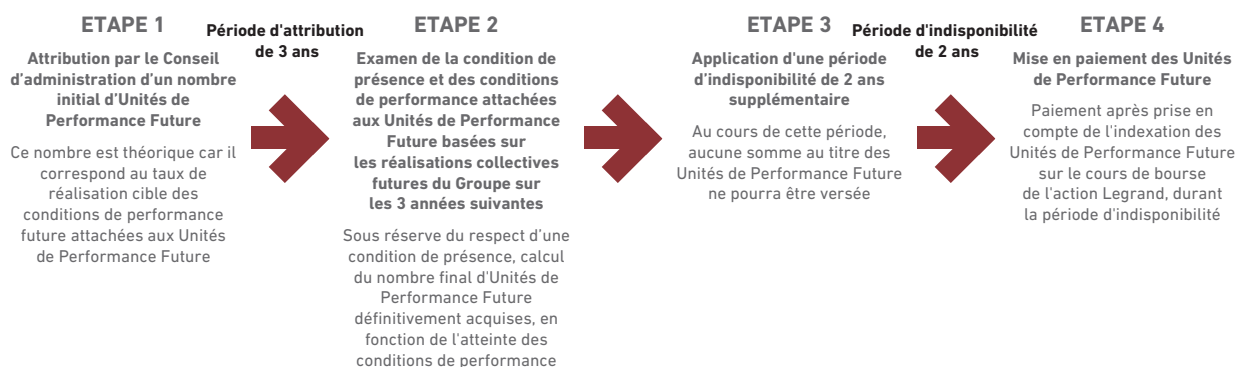
Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations<sup>(1)</sup>, les Conseils d'administration du 6 mars 2013 et du 5 mars 2014 ont décidé de la mise en place de plans d'Unités de Performance Future dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepf (respectivement, le « **Plan Unités de Performance 2013** » et le « **Plan Unités de Performance 2014** »).

La valeur cible de ces plans a été fixée à 100 % de la rémunération fixe 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.

(1) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-dessus, 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.

### 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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Pour chaque plan d'Unités de Performance Future, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations<sup>(1)</sup>, détermine des conditions de performance « externe » et « interne » cibles qui seront testées sur une période de 3 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 »	■ Attribution égale à 0 si l'écart constaté entre les deux moyennes est inférieur ou égal à 4 points, en faveur de la Société	■ 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 ■ Calcul linéaire entre 4 points et 8,3 points	■ 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 ■ Calcul linéaire entre 8,3 points et 12 points	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 »	■ Attribution 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 %	■ Attribution égale à 100 % de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 12,4 % ■ Calcul linéaire entre 9 % et 12,4 %	■ Attribution égale à 145 % de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 16 % ou plus ■ Calcul linéaire entre 12,4 % et 16 %	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 »	■ Attribution égale à 0 si l'écart constaté entre les deux moyennes est inférieur ou égal à 4 points, en faveur de la Société	■ 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 ■ Calcul linéaire entre 4 points et 10,5 points	■ 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	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 »	■ Attribution 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 %	■ Attribution égale à 100 % de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 12,8 % ■ Calcul linéaire entre 9,4 % et 14,5 %	■ Attribution égale à 150 % de la moitié des Unités de Performance Future si la moyenne de <i>cash flow</i> libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 14,5 % ou plus	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.

(1) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-dessus, 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.

### 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. Comme précisé précédemment, il est rappelé 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.

### Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée depuis le 4 mars 2010 ni aucune attribution d'actions de performance depuis le 7 mars 2012.

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 8.2 et 8.3 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 a par ailleurs 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.

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.

### Régime de retraite

Lors de la séance du Conseil d'administration qui s'est tenue le 18 mars 2015, le Président Directeur Général a indiqué au Conseil d'administration sa décision de renoncer unilatéralement et définitivement au bénéfice du régime de retraite complémentaire à prestations définies en place au sein de la Société. Le Conseil d'administration a pris acte de la décision unilatérale et définitive de Monsieur Gilles Schnepf de renoncer à cet engagement et a autorisé la suppression de cet engagement.

### 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

Il est rappelé que, 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.

### 7.2.1.2 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 <sup>(2)</sup>, sur la base d'un montant global des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale. Le montant maximal de jetons de présence, qui avait été fixé à 600 000 euros par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2011, a été

(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.

(2) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-dessus, 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.

porté à 800 000 euros par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2014 afin de (i) rapprocher Legrand des pratiques de marché, (ii) mieux rémunérer l'implication et le travail des administrateurs et tenir compte de l'extension des missions des comités spécialisés (RSE...) et (iii) doter Legrand d'une marge de manœuvre pour la nomination éventuelle de nouveaux administrateurs.

Cette résolution reste valable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle résolution.

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 7.1.2 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 7.2.2.2 du document de référence de la Société concernant les jetons de présence versés aux administrateurs au cours des exercices 2013 et 2014.

## 7.2.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux

### 7.2.2.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les tableaux récapitulatifs de l'ensemble des éléments de rémunérations dues et versées au titre des exercices 2014 et 2013 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 7.1 du document de référence de la Société.



Tableau 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social

	2013	2014
<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>	1 339 308	1 163 928
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées <b>au cours</b> de l'exercice		
<i>(en euros)</i>	605 221 <sup>(1)</sup>	600 508 <sup>(2)</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</b> de l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après)		
Nombre d'actions	-	-
Valorisation <i>(en euros)</i>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 944 529</b>	<b>1 764 436</b>

- (1) Montant déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des unités de performance attribuées en 2013 et soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe 7.2.1.1 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 7 mars 2016 et les unités de performance ne pourront donner lieu à un paiement avant le 8 mars 2018.
- (2) 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 7.2.1.1 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 le 7 mars 2019.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social

(en euros)	2013		2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Gilles Schnepf, Président Directeur Général</b>				
Rémunération fixe	625 000	625 000	625 000	625 000
Rémunération variable annuelle	710 000 <sup>(1)</sup>	844 161 <sup>(2)</sup>	535 000 <sup>(3)</sup>	710 000
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(4)</sup>	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(5)</sup>	4 308	4 308	3 928	3 928
<b>TOTAL</b>	<b>1 339 308</b>	<b>1 473 469</b>	<b>1 163 928</b>	<b>1 338 928</b>

(1) 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 n° D. 14-0274.

(2) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2012, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée (i) pour une partie, en fonction d'un critère quantitatif préétabli et lié à la performance financière de la Société telle que mesurée par le « résultat économique » (c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés) et (ii) pour l'autre partie, en fonction des critères qualitatifs suivants : (a) pour 20 %, l'évolution du chiffre d'affaires, l'innovation et la conquête de parts de marché, (b) pour 15 %, la politique de croissance externe, et (c) pour 15 %, des critères généraux liés notamment à la gestion des risques, au développement durable et aux préoccupations sociales. La part quantitative, dont la valeur cible avait été fixée à 50 % de la rémunération fixe, pouvait varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe, selon le niveau du résultat économique atteint au titre de l'exercice 2012. La part qualitative, dont la valeur cible avait été fixée à 50 % de la rémunération fixe, pouvait varier entre 0 % et 100 % de cette même rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2012, les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints à hauteur de 77 % du maximum. La rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf devait donc s'établir à 961 189 euros. Monsieur Gilles Schnepf a toutefois proposé de geler sa rémunération au maximum au niveau de celle de 2011. Le montant de la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf, au titre de l'exercice 2012, tel que déterminé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, a donc été ramené à 844 161 euros.

(3) 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 ci-dessous (voir paragraphe « Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social »).

(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. Les unités de performance ne pourront donner lieu à un paiement avant le 8 mars 2018 pour le plan 2013 et avant le 7 mars 2019 pour le plan 2014.

(5) Montant correspondant à la mise à disposition d'un véhicule jusqu'en novembre 2014 ainsi que d'un téléphone portable. Monsieur Gilles Schnepf a depuis renoncé au bénéfice d'un véhicule de fonction.

### Rémunération fixe du dirigeant mandataire social

Au titre de l'exercice 2014, 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 2014, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée par le Conseil d'administration réuni le 18 mars 2015, sur proposition du Comité des rémunérations, selon l'application des critères figurant dans le tableau suivant.

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.

			Min	Cible	Max	Réel	
<b>Quantitatif 75 % du Total variable</b>	Résultat économique	Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés en M€	En % de la rémunération fixe	0 %	50 %	75 %	34,6 %
			Valeur de l'indicateur		737		716
	Croissance Organique du chiffre d'Affaires	Croissance organique en % du chiffre d'Affaires	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	3,3 %
			Valeur de l'indicateur		1,5 %		0,5 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2014 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	2,7 %
			Valeur de l'indicateur		5 %		2,7 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Atteinte moyenne des jalons 2014 des 21 priorités de la feuille de route Développement Durable 2014-2018	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	10,5 %
			Valeur de l'indicateur		100 %		103 %
	<b>TOTAL QUANTITATIF</b>			<b>0 %</b>	<b>75 %</b>	<b>112,5 %</b>	<b>51,1 %</b>
	<b>Qualitatif 25 % du Total variable</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 %	10 %	15 %
Politique de croissance externe		Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées		0 %	10 %	15 %	15 %
Critères généraux		Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	5 %	7,5 %	7,5 %
<b>TOTAL QUALITATIF</b>			<b>0 %</b>	<b>25 %</b>	<b>37,5 %</b>	<b>34,5 %</b>	
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE</b>			<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>150 %</b>	<b>85,6 %</b>	

Au titre de l'exercice 2014, les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont donc été atteints à hauteur de 57,1 % du maximum, soit 85,6 % de la cible. Il en résulte que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepf, au titre de l'exercice 2014, s'établit à 535 000 euros.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Cette évaluation est l'application des principes fixés en début d'année 2014 par le Comité des rémunérations et approuvés ensuite par le Conseil d'administration à savoir :

- a) une part quantitative dont la valeur cible est fixée à 75 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 112,5 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2014 de cette partie quantitative a atteint au total 51,1 % de la rémunération fixe et a été déterminée en fonction des critères suivants :
- à hauteur de 50 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à l'atteinte d'un certain niveau de résultat économique (50 % de la rémunération fixe pour un résultat économique de 737 millions d'euros avec une variation entre 0 % et 75 % de la rémunération fixe pour un résultat économique compris entre 666 millions d'euros et 808 millions d'euros),
  - à hauteur de 10 % 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 2014, la cible de cette partie du bonus étant fixée au milieu de ces objectifs, à savoir + 1,5% (avec une variation entre 0 % et 15 % de la rémunération fixe pour une croissance organique comprise entre 0 % et 3 %),
  - à hauteur de 5 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à la croissance du chiffre d'affaires 2014 provenant des acquisitions, la cible de cette partie du bonus étant fixée au centre de la moitié des objectifs moyen terme de chiffre d'affaires total à savoir 5 % (avec une variation entre 0 % et 7,5 % de la rémunération fixe pour une croissance du chiffre d'affaires provenant des acquisitions comprise entre 0 % et 10 %),
  - à hauteur de 10 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à l'atteinte moyenne des jalons 2014 des 21 priorités de la feuille de route développement durable 2014-2018, la cible étant fixée à 100 % (avec une variation entre 0 % et 15 % de la rémunération fixe pour une atteinte moyenne des jalons 2014 comprise entre 70 % et 130 %). À noter qu'en ce qui concerne ce dernier critère, certains jalons 2014 ont été atteints avec une surperformance au-delà de 130 % (pour le détail le lecteur est invité à se référer au chapitre 5 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 (103 %) et indiqué dans le tableau ci-dessus est inférieur au taux de réalisation réel de la feuille de route RSE (123 %) présenté au chapitre 5 du présent document de référence ;

- b) une part qualitative dont la valeur cible a été fixée à 25 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 37,5 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2014 de cette partie qualitative a atteint au total 34,5% 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 :

- 10 % 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,
- 10 % 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,
- 5 % de la rémunération fixe (valeur cible) liés d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales en ce compris 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.

### Rémunération variable pluriannuelle 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 7.2.1.1 du présent document de référence 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 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 le 8 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 7.2.1.1 du présent document de référence 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 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 le 7 mars 2019.

### Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance

En 2014, comme en 2013, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ni aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée.

#### Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Durant l'exercice 2014, 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	N/A	Néant	N/A

#### Tableau 6 – Actions attribuées gratuitement durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et toute société du Groupe

Durant l'exercice 2014, ni la Société ni une autre société du Groupe n'a procédé à une attribution d'actions de performance au profit du dirigeant mandataire social.

#### Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour le dirigeant mandataire social

Au cours de l'exercice 2014, la période d'acquisition des actions de performance attribuées au titre du plan 2012 en date du 7 mars 2012 est arrivée à son terme.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration réuni le 5 mars 2014 a procédé à l'examen des conditions de performance attachées aux 30 710 actions qui avaient été attribuées au dirigeant mandataire social au titre du plan 2012, afin de déterminer le nombre d'actions faisant l'objet d'une attribution définitive au profit de ce dernier.

Les conditions de performance attachées à ces 30 710 actions étaient de deux sortes. En application d'un premier critère de performance, l'allocation initiale des 30 710 actions ne pouvait être intégralement attribuée qu'à la condition que la moyenne du résultat économique du Groupe à périmètre courant sur la période de 4 ans précédant l'acquisition des actions (2010-2013) soit supérieure à la moyenne du résultat économique du Groupe sur la période de 4 ans antérieure (2006-2009), démontrant ainsi la création de valeur dans la durée.

Si ce premier critère n'était pas atteint, un deuxième critère était applicable afin de vérifier la performance du Groupe par rapport à

celle d'un panier de comparables sur ces mêmes périodes. Ainsi, si la moyenne de la marge économique du Groupe au cours de la période 2010-2013 apparaissait supérieure à la moyenne de la marge économique du panier de comparables, démontrant ainsi qu'en dépit de l'absence de création de valeur, le Groupe avait réalisé une meilleure performance que ses comparables, alors l'allocation initiale des 30 710 actions demeurerait intégralement attribuée au dirigeant mandataire social. Dans le cas contraire, le nombre des actions définitivement attribuées serait réduit de 25 % pour chaque tranche de baisse de 5 % du résultat économique (mesuré selon la définition du premier critère), mécanisme pouvant réduire l'allocation finale à zéro.

Après examen du premier critère de performance, le Conseil d'administration réuni le 5 mars 2014 a constaté que le premier critère était réalisé, la moyenne du résultat économique du Groupe à périmètre courant sur la période 2010-2013 étant supérieure à la moyenne du résultat économique du Groupe sur la période antérieure 2006-2009. Par conséquent, le Conseil d'administration a fixé à 30 710 le nombre d'actions faisant l'objet d'une attribution définitive au profit du dirigeant mandataire social, soit 100 % de l'allocation initiale.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition*
Gilles Schnepf	07/03/2012	30 710	N/A

\* Le dirigeant mandataire social n'est pas soumis à des conditions d'acquisition de titres dans la mesure où ce dernier a déjà substantiellement investi dans le capital social 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) (voir paragraphe 7.1 du présent document de référence).

### 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>		Régime 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 du régime de retraite complémentaire décrit dans les documents de référence des années antérieures.

(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.

#### 7.2.2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Le tableau ci-dessous présente les montants versés à titre de jetons de présence au cours des exercices 2014 et 2013 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 7.2.1.2 du document 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 2013 (euros)	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2014 (euros)
<b>Olivier Bazil</b>		
Jetons de présence	37 000	42 083
Autres rémunérations	-	-
<b>Christel Bories <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	26 250	44 083
Autres rémunérations	-	-
<b>Mattia Caprioli <sup>(2)</sup></b>		
Jetons de présence	5 500	-
Autres rémunérations	-	-
<b>Jacques Garaïalde <sup>(3)</sup></b>		
Jetons de présence	42 333	14 583
Autres rémunérations	-	-
<b>Angeles Garcia-Poveda <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	23 333	47 417
Autres rémunérations	-	-
<b>François Grappotte</b>		
Jetons de présence	35 000	35 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Gérard Lamarche</b>		
Jetons de présence	51 000	56 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Thierry de La Tour d'Artaise</b>		
Jetons de présence	29 000	26 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Frédéric Lemoine <sup>(4)</sup></b>		
Jetons de présence	50 000	25 333
Autres rémunérations	-	-
<b>Dongsheng Li <sup>(5)</sup></b>		
Jetons de présence	17 500	26 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Annalisa Loustau Elia <sup>(6)</sup></b>		
Jetons de présence	-	20 417
Autres rémunérations	-	-

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2013 (euros)	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2014 (euros)
<b>Éliane Rouyer-Chevalier</b>		
Jetons de présence	31 917	40 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Patrick Tanguy <sup>(4)</sup></b>		
Jetons de présence	40 000	23 333
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>388 833</b>	<b>400 250</b>

(1) Administratrices dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 25 mai 2012.

(2) Administrateur ayant démissionné le 26 juillet 2012.

(3) Administrateur ayant démissionné le 24 mai 2013.

(4) Administrateurs ayant démissionné le 31 juillet 2013.

(5) Administrateur coopté lors du Conseil d'administration du 26 juillet 2012 en remplacement de Monsieur Mattia Caprioli, démissionnaire.

(6) Administratrice dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013.

Le Conseil d'administration du 18 mars 2015 a approuvé le versement en 2015 du montant de jetons de présence, soit 557 000 euros, au titre de l'exercice 2014. Ce montant est la conséquence de la nouvelle règle de répartition des jetons de présence décrite au paragraphe 7.2.1.2 ci-dessus.

Le dirigeant mandataire social a renoncé à percevoir des jetons de présence depuis l'exercice 2011.

## 7.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 7.1.1.1 du présent document de référence.

## 7.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux

La Société n'a accordé aucun prêt, avance ou garantie à ses mandataires sociaux.

## 7.2.5 - Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 2014 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014. 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 2014 pourrait varier de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ de 0 % à 112,5 % (avec une valeur cible fixée à 75 %), 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 développement durable 2014-2018 ; et</li> <li>■ de 0 % à 37,5 % (avec une valeur cible fixée à 25 %), 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<sup>(1)</sup>, le Conseil réuni le 18 mars 2015 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 51,1 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable due au titre de la réalisation des objectifs quantitatifs ; et</li> <li>■ 34,5 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs</li> </ul> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en paragraphe 7.2.2.1 du document de référence de la Société</p> <p>Le montant de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2014 correspond donc à un taux de réalisation de 57,1 % du maximum des objectifs annuels, soit 85,6 % de la cible</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos (valeur IFRS attribuée : 600 508 €)	Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration du 5 mars 2014 a décidé de la mise en place d'un plan d'Unités de Performance Future dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepf. Ce plan est décrit aux paragraphes 7.2.1.1 et 7.2.2.1 du document de référence de la Société, pages 166 et suivantes et pages 170
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu

(1) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-dessus, 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.

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 : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos
	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 (il y a renoncé depuis l'exercice 2011)
Valorisation des avantages de toute nature	3 928 €	Monsieur Gilles Schnepf a renoncé au cours de l'exercice 2014 au bénéfice de son véhicule de fonction

## 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
Régime de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Monsieur Gilles Schnepf a fait part de sa décision de renoncer unilatéralement et définitivement au bénéfice du régime de retraite supplémentaire décrit dans les documents de référence des années antérieures

# ACTIONNARIAT

# 08

<b>8.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL</b>	<b>182</b>
8.1.1 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2014 et évolution de l'actionnariat en 2014	182
8.1.2 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2013 et évolution de l'actionnariat en 2013	183
8.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2012 et évolution de l'actionnariat en 2012	183
8.1.4 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers	184
<b>8.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS</b>	<b>185</b>
<b>8.3 - ACTIONS DE PERFORMANCE</b>	<b>187</b>
<b>8.4 - CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>188</b>
8.4.1 - Description et qualification	188
8.4.2 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	188

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 8.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre sont arrêtées à la date du 31 décembre 2014.

### 8.1.1 - Structure de l'actionariat au 31 décembre 2014 et évolution de l'actionariat en 2014

#### 8.1.1.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2014

L'actionariat de la Société au 31 décembre 2014 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Management Legrand 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	-	-
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.

#### 8.1.1.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2014 ET INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX

Au cours de l'exercice 2014, la Société a été informée des franchissements de seuils légaux suivants :

Société	Date de la déclaration	Date du franchissement	Seuil légal	Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion	15/12/2014	11/12/2014	5 % du capital	Baisse	4,96 %	4,71 %

BlackRock Inc. a précisé détenir par ailleurs 1 641 553 actions de la Société pour le compte de clients (non prises en compte dans la détention visée ci-dessus) pour lesquelles ceux-ci ont conservé l'exercice des droits de vote

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).

## 8.1.2 - 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	%
Management Legrand 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	-	-
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.

## 8.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2012 et évolution de l'actionnariat en 2012

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2012 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Wendel <sup>(1)</sup>	14 438 049	5,46	27 960 605	9,73	27 960 605	9,74
Management Legrand et salariés (PEE) <sup>(2)</sup>	10 054 338	3,80	19 021 087	6,62	19 021 087	6,62
Auto-détention <sup>(3)</sup>	151 584	0,06	151 584	0,05	-	-
Flottant	239 730 904	90,68	240 196 193	83,60	240 196 193	83,64
<b>TOTAL</b>	<b>264 374 875</b>	<b>100</b>	<b>287 329 469</b>	<b>100</b>	<b>287 177 885</b>	<b>100</b>

(1) Jusqu'au 8 mars 2012, Wendel était liée à KKR par un Pacte d'actionnaires, par lequel ils déclaraient agir de concert vis-à-vis de la Société (voir paragraphe 8.1.5 ci-dessous pour de plus amples informations concernant la fin du concert entre ces deux actionnaires).

(2) 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.

(3) 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 2012 figure aux chapitres 8.1.2 et 8.1.3 du document de référence 2012 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 13-0240.

Jusqu'au 8 mars 2012, Wendel et KKR, actionnaires de référence de la Société, détenaient de concert 11,69 % du capital et 20,21 % des droits de vote de la Société. En conséquence d'une cession par KKR d'une partie de ses titres le 8 mars 2012, la participation de KKR a franchi à la baisse le seuil de 5 % des droits de vote de la Société et le pacte d'actionnaires conclu le 6 avril 2011 entre Wendel et KKR, par lequel ces derniers déclaraient agir

de concert vis-à-vis de la Société, a pris fin conformément aux stipulations dudit pacte. Le 14 mars 2012, KKR a cédé le solde de sa participation au capital de la Société.

Dans ce cadre, Monsieur Mattia Caprioli, dont la nomination avait été proposée par KKR, a mis fin à son mandat d'administrateur lors de la réunion du Conseil d'administration du 26 juillet 2012. Le Conseil d'administration réuni le 24 mai 2013 a pris acte de la décision de Monsieur Jacques Garaïalde, administrateur qui avait également été nommé par KKR, de cesser ses responsabilités au sein du Conseil.

### 8.1.4 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers

Depuis le 8 mars 2012, date à laquelle le franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote de la Société par KKR a mis fin au pacte qui avait été conclu entre Wendel et KKR <sup>(1)</sup>, 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.

(1) Les principales stipulations du pacte d'actionnaires, relatives à la gouvernance de la Société et au transfert des actions, telles qu'elles avaient été convenues entre KKR et Wendel et portées à la connaissance de la Société et de l'Autorité des marchés financiers, figurent aux pages 146-147 du document de référence 2011 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 12-0291.

## 8.2 - 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	1 638 137	2 015 239	1 185 812	3 254 726
<i>dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>				
■ Gilles Schnepf	79 281	141 231	93 964	217 646
■ Olivier Bazil	40 745	72 583	48 300	134 351
Point de départ d'exercice des options	38 536	68 648	45 664	83 295
Date d'expiration	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Prix de souscription ou d'achat	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
	25,20 €	20,58 €	13,12 €	21,82 €
	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)	(1) (2)	(1) (3)	(1) (4)	(1) (5)
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2014	(1 004 897)	(1 120 900)	(579 260)	(1 177 328)
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 31/12/2014</b>	<b>525 819</b>	<b>773 100</b>	<b>498 940</b>	<b>1 840 809</b>

(1) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(2) Les options attribuées au cours de l'exercice 2007 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2006. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2006 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 15 mai 2007 en fonction de l'atteinte de ces objectifs

(3) Les options attribuées au cours de l'exercice 2008 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2007. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2007 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 5 mars 2008 en fonction de l'atteinte de ces objectifs.

(4) Les options attribuées au cours de l'exercice 2009 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2008. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2008 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2009 en fonction de l'atteinte de ces objectifs

(5) Les options attribuées au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires

\* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Le cours de bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2014 s'est élevé à 44,28 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 3 638 668 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 1,4 % 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 2014.

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 2014 :

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan	Plan	Plan	Plan
			2010	2009	2008	2007
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)	257 777	21,07	157 697	30 768	34 863	34 449

Les informations concernant les options consenties et levées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014 par le mandataire social dirigeant figurent au paragraphe 7.2.2.1 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.

## 8.3 - ACTIONS DE PERFORMANCE

Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions

Depuis le Plan 2012, aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée.

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 2010 <sup>(1)</sup>	Plan 2011 <sup>(2)</sup>	Plan 2012 <sup>(3)</sup>
Date d'Assemblée	15/05/2007	27/05/2010	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	04/03/2010	03/03/2011	07/03/2012
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	896 556	1 592 712	985 656
dont le nombre attribuées aux mandataires sociaux	62 163	127 888	30 710
■ Gilles Schnepf	38 373	65 737	30 710
■ Olivier Bazil	23 790	62 151	
Date d'acquisition des actions	Plan résidents : 05/03/2012 Plan non-résidents : 05/03/2014	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 : 06/03/2014 Plan non-résidents : 05/03/2014	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 souscrites au 31/12/2014	(834 310)	(710 271)	(386 295)
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	(62 246)	(75 934)	(25 665)
<b>Actions attribuées gratuitement restantes au 31/12/2014</b>	<b>0</b>	<b>806 507</b>	<b>573 696</b>

(1) **Plan 2010** : Les actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.

(2) **Plan 2011** : Concernant les attributions au titre de l'exercice 2010, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2010 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 3 mars 2011 en fonction de l'atteinte de ces objectifs. De plus, l'acquisition définitive de l'essentiel des actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux est, depuis le Plan 2011, soumise à des conditions de performance définies par le Conseil d'administration. Ces conditions de performance combinent à la fois un critère externe (performance de la marge nette consolidée par rapport à un panier de comparables sur 4 ans) et deux critères internes (performance de résultat économique\* et de marge économique sur des périodes successives de 4 ans). Au total, pour le Plan 2011 au titre de l'exercice 2010, l'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux était donc soumise à un double jeu de conditions de performance, ces dernières s'appliquant au moment de l'attribution initiale ainsi qu'au moment de l'acquisition définitive. La période d'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux arrivant à échéance en 2013, le Conseil d'administration réuni le 6 mars 2013 a procédé à la revue des conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux et a confirmé le fait que ces dernières avaient été atteintes à 100 %. Par conséquent, 100 % de l'allocation initiale a fait l'objet d'une attribution définitive au profit des dirigeants mandataires sociaux.

(3) **Plan 2012** : En ce qui concerne les attributions au titre de l'exercice 2011, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2011 les objectifs à atteindre en matière de résultat économique. Sur la base du niveau de réalisation de l'objectif de résultat économique\*, le Conseil d'administration du 7 mars 2012 a déterminé l'attribution initiale de 30 710 actions de performance à Monsieur Gilles Schnepf. En complément, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de renforcer les conditions de performance relatives à l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf, pouvant ainsi annuler tout ou partie de l'attribution initiale. Ainsi, l'attribution initiale n'était intégralement acquise qu'à la condition d'un accroissement du résultat économique\* sur une période de 4 ans précédant l'acquisition définitive des actions de performance démontrant ainsi la création de valeur dans la durée. Toutefois, si ce premier critère n'était pas atteint, un second critère devait être examiné afin de vérifier si la performance du Groupe, mesurée par la marge économique, était supérieure à celle d'un panier de comparables sur ces périodes. La période d'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement au dirigeant mandataire social arrivant à échéance en 2014, le Conseil d'administration réuni le 5 mars 2014 a procédé à la revue des conditions de performance applicables au dirigeant mandataire social. Après examen du premier critère de performance, le Conseil d'administration a constaté qu'il était réalisé. Par conséquent, le Conseil d'administration a fixé à 30 710 le nombre d'actions faisant l'objet d'une attribution définitive au profit du dirigeant mandataire social, soit 100 % de l'allocation initiale.

\* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces actions (soit 1 380 203 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,5 % du capital de la Société au 31 décembre 2014.

Dans le cadre du Plan 2012, au titre de l'exercice 2011, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux 10 salariés non-mandataires sociaux de la Société les mieux dotés est de 27 911 actions.

Les informations concernant les actions attribuées au mandataire social dirigeant ou devenues disponibles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurent au paragraphe 7.2.2.1 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

## 8.4 - CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

### 8.4.1 - 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).

### 8.4.2 - 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 2014

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 et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### **Avenant au Nouveau Contrat de Refinancement (conseil d'administration du 6 mai 2014)**

La Société, en tant que garant, et certaines de ses filiales, en qualité d'emprunteurs, ont conclu le 25 juillet 2014 avec les banques BNP Paribas, Société Générale Corporate & Investment Banking, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank, Crédit Industriel et Commercial (Crédit Mutuel CIC Group), HSBC France et Natixis, un avenant intitulé en langue anglaise « Amendment and Restatement Agreement » au contrat de refinancement intitulé en langue anglaise « Multi Currency Revolving Facility Agreement » qui avait été conclu le 20 octobre 2011 et qui avait pour principal objet la mise en place de lignes de crédit multidevises d'un montant maximum de 900 000 000 euros.

Aux termes de l'avenant, la maturité maximum des lignes de crédit est allongée de 3 ans, soit jusqu'en juillet 2021, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles prévues au titre du contrat de refinancement du 20 octobre 2011.

L'amortissement des frais d'émission constitue une charge de 226 000 euros pour l'exercice 2014.

*Personne concernée : Monsieur Gilles Schnepf administrateur de la société Legrand France S.A.*

### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### **Annulation d'une clause de non-concurrence au titre du mandat social de Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur général de la société (conseil d'administration du 18 mars 2015)**

La Société et Monsieur Gilles Schnepf avaient conclu un engagement de non-concurrence d'une durée de deux ans, dont l'application après la cessation de ses fonctions était soumise à la décision de la Société.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 18 mars 2015, il a été décidé de mettre fin à cette clause de non concurrence. Aucune indemnité ne peut donc désormais être versée à ce titre à Monsieur Gilles Schnepf.

*Personne concernée : Monsieur Gilles Schnepf*

#### **Renonciation unilatérale par Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur général de la Société au bénéfice de la retraite à prestations définies (conseil d'administration du 18 mars 2015)**

Au cours des années antérieures, le Conseil d'administration de Legrand France avait autorisé une convention en vue de la fourniture d'une prestation de retraite complémentaire aux membres du Comité de Direction bénéficiant du régime de retraite des salariés français et qui justifieraient d'au moins dix ans d'ancienneté à la date de leur départ en retraite.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 18 mars 2015, Monsieur Gilles Schnepf a fait part de sa décision unilatérale de renoncer au bénéfice de cette convention. Le Conseil d'administration en a pris acte.

*Personne concernée : Monsieur Gilles Schnepf*

Neuilly-sur-Seine et Neuilly sur Seine, le 27 mars 2015

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Edouard SATTLER

**Deloitte & Associés**  
Jean-Marc Lumet

01

02

03

04

05

06

07

08

09

08

10

T

A

01

02

03

04

05

06

07

**08**

09

10

T

A



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

# 09

<b>9.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2014 ET 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>192</b>
9.1.1 - Compte de résultat consolidé	192
9.1.2 - État du résultat global de la période	193
9.1.3 - Bilan consolidé	194
9.1.4 - Tableau des flux de trésorerie consolidés	196
9.1.5 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés	197
9.1.6 - Notes annexes aux états financiers consolidés	198
<b>9.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>245</b>
<b>9.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>246</b>
<b>9.4 - POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES</b>	<b>247</b>
<b>9.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE</b>	<b>248</b>
<b>9.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE</b>	<b>248</b>
<b>9.7 - CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>248</b>
<b>9.8 - INVESTISSEMENTS</b>	<b>249</b>
9.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés	249
9.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe	249
9.8.3 - Principaux investissements en cours de réalisation	250

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 9.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2014 ET 31 DÉCEMBRE 2013

### 9.1.1 - Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Legrand	
	Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2014	2013
<b>Chiffre d'affaires (note 2.11)</b>	<b>4 499,1</b>	<b>4 460,4</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(2 197,2)	(2 156,6)
Frais administratifs et commerciaux	(1 214,4)	(1 184,4)
Frais de recherche et développement	(193,2)	(197,8)
Autres produits (charges) opérationnels (note 18.2)	(46,8)	(72,2)
<b>Résultat opérationnel (note 18)</b>	<b>847,5</b>	<b>849,4</b>
Charges financières (note 19.2)	(85,9)	(87,7)
Produits financiers (note 19.2)	8,6	6,9
Gains (pertes) de change (note 19.1)	1,5	(1,8)
Charges financières nettes	(75,8)	(82,6)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>771,7</b>	<b>766,8</b>
Impôts sur les résultats (note 20)	(238,4)	(233,5)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>533,3</b>	<b>533,3</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	531,7	530,5
■ Intérêts minoritaires	1,6	2,8
Résultat net par action (euros) (notes 2.17 et 11.2)	2,001	2,002
Résultat net dilué par action (euros) (notes 2.17 et 11.2)	1,976	1,973

Les notes annexes font parties intégrante de ces états financiers.

## 9.1.2 - État du résultat global de la période

(en millions d'euros)	Legrand	
	Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2014	2013
Résultat net de la période	533,3	533,3
<i>Éléments du résultat global pouvant être appelés à un reclassement ultérieur dans la section résultat net</i>		
Réserves de conversion (notes 2.3 et 13.2)	119,2	(194,1)
Impôts sur les éléments directement reconnus en capitaux propres	12,2	(3,1)
<i>Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement dans la section résultat net</i>		
Écarts actuariels (notes 2.15 et 16.1)	(22,4)	14,7
Impôts différés sur écarts actuariels	6,2	(4,9)
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>648,5</b>	<b>345,9</b>
Dont résultat global revenant à :		
■ Legrand	646,7	344,7
■ Intérêts minoritaires	1,8	1,2

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

### 9.1.3 - Bilan consolidé

#### ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Legrand	
	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Actifs courants</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (notes 2.4 et 10)	726,0	602,8
Valeurs mobilières de placement	3,1	3,0
Créances d'impôt courant ou exigible	60,0	45,9
Créances clients et comptes rattachés (notes 2.5 et 8)	500,4	474,3
Autres créances (note 9)	152,1	138,5
Stocks (notes 2.9 et 7)	622,7	620,9
Autres actifs financiers courants (note 22)	0,6	0,0
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>2 064,9</b>	<b>1 885,4</b>
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles (notes 2.6 et 4)	1 853,3	1 821,1
Goodwill (notes 2.7 et 5)	2 563,7	2 411,7
Immobilisations corporelles (notes 2.8 et 6)	556,6	560,6
Autres titres immobilisés	0,9	0,8
Impôts différés (notes 2.10 et 20)	93,7	94,5
Autres actifs non courants	3,1	2,5
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>5 071,3</b>	<b>4 891,2</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 136,2</b>	<b>6 776,6</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

**PASSIF**

<i>(en millions d'euros)</i>	Legrand	
	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Passifs courants</b>		
Emprunts courants (notes 2.18 et 14.2)	71,4	86,9
Dettes d'impôt courant ou exigible	15,0	24,5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	481,8	468,8
Provisions courantes (note 15)	86,6	99,9
Autres passifs courants (note 17)	461,5	441,8
Autres passifs financiers courants (note 22)	0,4	0,1
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 116,7</b>	<b>1 122,0</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Impôts différés (notes 2.10 et 20)	658,6	661,8
Provisions non courantes (notes 15 et 16.2)	113,9	100,4
Autres passifs non courants	0,8	0,4
Avantages postérieurs à l'emploi (notes 2.15 et 16.1)	177,0	156,7
Emprunts non courants (notes 2.18 et 14.1)	1 513,3	1 486,6
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>2 463,6</b>	<b>2 405,9</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital social (note 11)	1 065,4	1 062,4
Réserves (note 13.1)	2 761,9	2 575,8
Réserves de conversion (note 13.2)	(281,8)	(400,8)
Capitaux propres revenant au Groupe	3 545,5	3 237,4
Intérêts minoritaires	10,4	11,3
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 555,9</b>	<b>3 248,7</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>7 136,2</b>	<b>6 776,6</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

## 9.1.4 - Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Legrand	
	Période de 12 mois close le 31 décembre	
	2014	2013
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>533,3</b>	<b>533,3</b>
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
■ Amortissement des immobilisations corporelles (note 18.1)	94,5	101,5
■ Amortissement des immobilisations incorporelles (note 18.1)	40,5	39,2
■ Amortissement des frais de développement (note 18.1)	30,5	27,7
■ Amortissement des charges financières	2,1	1,9
■ Perte de valeur du <i>goodwill</i> (notes 5 et 18.2)	0,0	0,0
■ Variation des impôts différés	(5,0)	(10,6)
■ Variation des autres actifs et passifs non courants (notes 15 et 16)	20,4	31,8
■ Pertes (gains) de change	11,6	(4,9)
■ Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	0,8	0,4
■ (Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	0,0	(0,5)
Variation des autres actifs et passifs opérationnels :		
■ Stocks (note 7)	40,2	(49,9)
■ Créances clients et comptes rattachés (note 8)	1,9	(22,9)
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(16,5)	30,3
■ Autres actifs et passifs opérationnels	(27,9)	14,6
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>726,4</b>	<b>691,9</b>
■ Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières	6,3	4,3
■ Investissements (notes 4 et 6)	(96,3)	(103,9)
■ Frais de développement capitalisés	(29,0)	(29,1)
■ Variation des autres actifs et passifs financiers non courants	(0,4)	(2,7)
■ Acquisition de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) (note 3)	(100,7)	(131,7)
<b>Flux de trésorerie des investissements</b>	<b>(220,1)</b>	<b>(263,1)</b>
■ Augmentation de capital et prime d'émission (note 11)	33,6	23,4
■ Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 11)	(87,5)	(30,1)
■ Dividendes payés par Legrand*	(279,3)	(265,1)
■ Dividendes payés par des filiales de Legrand	(3,8)	(3,8)
■ Nouveaux emprunts & utilisation de lignes de crédit (note 14)	4,2	2,4
■ Remboursement d'emprunts (note 14)	(60,0)	(16,5)
■ Frais d'émission de la dette	(1,1)	0,0
■ Cession (acquisition) de valeurs mobilières de placement	0,3	0,0
■ Augmentation (diminution) des concours bancaires courants	22,9	(3,3)
■ Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales (note 3)	(28,7)	(1,7)
<b>Flux de trésorerie des opérations financières</b>	<b>(399,4)</b>	<b>(294,7)</b>
Effet net des conversions sur la trésorerie	16,3	(25,6)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>123,2</b>	<b>108,5</b>
Trésorerie en début d'exercice	602,8	494,3
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice (note 10)</b>	<b>726,0</b>	<b>602,8</b>
Détail de certains éléments :		
■ <i>cash flow</i> libre ** (note 24)	607,4	563,2
■ intérêts payés *** au cours de l'exercice	69,8	69,6
■ impôts sur les bénéfices payés au cours de l'exercice	216,5	196,8

\* Se référer au tableau de variation des capitaux propres consolidés.

\*\* Le *cash flow* libre normalisé est présenté en note 24.

\*\*\* Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie des opérations courantes.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## 9.1.5 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capitaux propres revenant à Legrand				TOTAL	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
	Capital social	Réserves	Réserves de conversion	Écarts actuariels *			
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>1 057,5</b>	<b>2 378,7</b>	<b>(208,3)</b>	<b>(42,8)</b>	<b>3 185,1</b>	<b>5,5</b>	<b>3 190,6</b>
Résultat net de la période		530,5			530,5	2,8	533,3
Autres éléments du résultat global		(3,1)	(192,5)	9,8	(185,8)	(1,6)	(187,4)
Résultat global de la période		527,4	(192,5)	9,8	344,7	1,2	345,9
Amendements IAS 19		(5,3)			(5,3)		(5,3)
Dividendes versés		(265,1)			(265,1)	(3,8)	(268,9)
Augmentation de capital et prime d'émission	4,9	18,5			23,4		23,4
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité		(30,1)			(30,1)		(30,1)
Variation de périmètre **		(35,3)			(35,3)	8,4	(26,9)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(0,4)			(0,4)		(0,4)
Paiements fondés sur des actions		20,4			20,4		20,4
<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>
Résultat net de la période		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
Résultat global de la période		543,9	119,0	(16,2)	646,7	1,8	648,5
Dividendes versés		(279,3)			(279,3)	(3,8)	(283,1)
Augmentation de capital et prime d'émission (note 11)	6,2	27,4			33,6		33,6
Annulation d'actions propres (note 11)	(3,2)	(34,3)			(37,5)		(37,5)
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 11)		(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 (note 12.1)		10,0			10,0		10,0
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>1 065,4</b>	<b>2 811,1</b>	<b>(281,8)</b>	<b>(49,2)</b>	<b>3 545,5</b>	<b>10,4</b>	<b>3 555,9</b>

\* 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.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A



## 9.1.6 - Notes annexes aux états financiers consolidés

### Sommaire détaillé des notes annexes

<b>NOTE 1 -</b> INFORMATIONS GÉNÉRALES	198	<b>NOTE 14 -</b> EMPRUNTS NON COURANTS ET COURANTS (NOTE 2.18)	220
<b>NOTE 2 -</b> PRINCIPES COMPTABLES	199	<b>NOTE 15 -</b> PROVISIONS	222
<b>NOTE 3 -</b> ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	206	<b>NOTE 16 -</b> AVANTAGES LONG TERME AU PERSONNEL (NOTE 2.15)	223
<b>NOTE 4 -</b> IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (NOTE 2.6)	207	<b>NOTE 17 -</b> AUTRES PASSIFS COURANTS	227
<b>NOTE 5 -</b> GOODWILL (NOTE 2.7)	209	<b>NOTE 18 -</b> ANALYSE DE CERTAINS FRAIS	228
<b>NOTE 6 -</b> IMMOBILISATIONS CORPORELLES (NOTE 2.8)	211	<b>NOTE 19 -</b> CHARGES FINANCIÈRES NETTES	228
<b>NOTE 7 -</b> STOCKS (NOTE 2.9)	213	<b>NOTE 20 -</b> IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS (NOTE 2.10)	229
<b>NOTE 8 -</b> CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (NOTE 2.5)	214	<b>NOTE 21 -</b> ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS	231
<b>NOTE 9 -</b> AUTRES CRÉANCES	214	<b>NOTE 22 -</b> INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	232
<b>NOTE 10 -</b> TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NOTE 2.4)	215	<b>NOTE 23 -</b> INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES	238
<b>NOTE 11 -</b> CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT NET PAR ACTION (NOTE 2.17)	215	<b>NOTE 24 -</b> INFORMATIONS PAR SEGMENTS GÉOGRAPHIQUES (NOTE 2.16)	239
<b>NOTE 12 -</b> PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS, PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE, PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX BÉNÉFICES (NOTE 2.13)	217	<b>NOTE 25 -</b> INFORMATIONS TRIMESTRIELLES – NON AUDITÉES	241
<b>NOTE 13 -</b> RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION	219	<b>NOTE 26 -</b> LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	244
		<b>NOTE 27 -</b> ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	244

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

### NOTE 1 - INFORMATIONS GÉNÉRALES

Legrand (la « Société ») et ses filiales (collectivement « Legrand » ou « le Groupe ») constituent le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment.

Le Groupe compte des filiales de production ou de distribution et des bureaux dans plus de 80 pays et vend ses produits dans près de 180 pays. Ses marchés sont la France (20,3 %), l'Italie (10,3 %), les États-Unis/Canada (19,0 %), le Reste de l'Europe (18,3 %) et le Reste du Monde (32,1 %). Les États-Unis/Canada et les nouvelles économies représentent 57 % des ventes 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 2 avril 2014, le document de référence au titre de l'exercice 2013 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.14-0274.

Les présents états financiers consolidés de Legrand ont été arrêtés le 11 février 2015 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.

## NOTE 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 2014, 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 à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Les textes publiés par l'IASB et non adoptés au niveau Européen ne sont pas applicables au Groupe.

Le référentiel IFRS adopté par l'Union européenne au 31 décembre 2014 est disponible à la rubrique Normes et Interprétations IAS/IFRS, SIC et IFRIC adoptées par la Commission 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).

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 2.20.

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 les notes suivantes.

### 2.1 NOUVELLES NORMES, AMENDEMENTS OU NOUVELLES INTERPRÉTATIONS

#### 2.1.1 Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, et appliqués par le Groupe par anticipation en 2013

Non applicable.

#### 2.1.2 Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, sans incidence sur les états financiers du Groupe

#### **Normes finales – Consolidation, Partenariats et Informations à fournir**

En mai 2011, l'IASB a publié les Normes finales – États financiers consolidés (IFRS 10), Partenariats (IFRS 11), Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités (IFRS 12) ainsi que les amendements apportés en conséquence à IAS 27 nouvellement intitulé « États financiers individuels » et à IAS 28 nouvellement intitulé « Participation dans des entreprises associées et des coentreprises ».

IFRS 10 « États financiers consolidés » introduit un modèle unique de consolidation pour toutes les entités basé sur la notion de contrôle, sans égard à la nature de l'entité.

La nouvelle norme IFRS 11 « Partenariats » introduit de nouvelles exigences pour les partenariats, avec notamment l'application de la méthode de la mise en équivalence aux coentreprises (*joint-ventures*).

La nouvelle norme IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » intègre, dans une seule norme, les informations à fournir relatives aux participations dans des filiales, dans des partenariats, dans des entreprises associées et dans des entités structurées.

#### **Amendements IAS 32 – Instruments financiers : Présentation – compensation d'actifs financiers et de passifs financiers**

En décembre 2011, l'IASB a publié des amendements à IAS 32 « Instruments financiers : Présentation – compensation d'actifs financiers et de passifs financiers » qui clarifient les règles de compensation des actifs et passifs financiers.

#### **Amendements IAS 36 – Information à fournir relative à la valeur recouvrable des actifs financiers**

En mai 2013, l'IASB a publié des amendements à la norme IAS 36, qui requiert notamment de décrire les techniques d'évaluation utilisées, ainsi que d'indiquer, lorsqu'une perte de valeur (ou reprise de perte de valeur pour les actifs autres que les *goodwills*) est constatée, les hypothèses clés sur lesquelles est fondée l'évaluation de la juste valeur dans l'évaluation actuelle et dans l'évaluation antérieure.

#### **Amendements IAS 39 – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture**

En juin 2013, l'IASB a publié un amendement à la norme IAS 39, selon lequel la novation d'un instrument dérivé (remplacement d'un contrat par un nouveau contrat) n'a plus, sous certaines conditions, à être considérée comme une expiration ou une résiliation de l'instrument entraînant la cessation de l'application de la comptabilité de couverture.

#### 2.1.3 Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, avec incidence sur les états financiers du Groupe

Non applicable.

#### 2.1.4 Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs

#### **IFRIC 21 – Droits et Taxes**

En mai 2013, le Comité d'Interprétation des IFRS a publié IFRIC 21 – Droits et Taxes (*Levies*) qui vise à clarifier le fait générateur de la charge relative à tous les impôts et taxes autres que les

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

impôts sur les bénéfices. Cette interprétation va modifier les pratiques existantes pour les taxes annuelles dont l'exigibilité est déclenchée par le fait d'être en activité à une date spécifiée ou par l'atteinte d'un certain seuil d'activité.

En juin 2014, IFRIC 21 a été adoptée par l'Union européenne, avec application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 17 juin 2014, une application par anticipation étant autorisée. Son impact doit être comptabilisé de façon rétroactive en application de la norme IAS 8.

Le Groupe a décidé de ne pas appliquer par anticipation IFRIC 21, les impacts attendus de cette interprétation n'étant pas significatifs sur les états financiers du Groupe. En outre, il est à noter que l'application de cette interprétation ne devrait avoir des impacts qu'au niveau des différents trimestres, pour certains droits et taxes seulement.

Si le Groupe avait appliqué IFRIC 21 au 1<sup>er</sup> janvier 2014, les impacts pour le Groupe (principalement en France) auraient été les suivants :

- diminution du résultat opérationnel du premier trimestre d'environ 7 millions d'euros ;
- diminution du résultat opérationnel du premier semestre d'environ 4 millions d'euros ;
- diminution du résultat opérationnel des 9 premiers mois d'environ 2 millions d'euros ;
- aucun impact sur le résultat opérationnel de l'année pleine.

La contrepartie de ces diminutions du résultat opérationnel étant une augmentation des autres passifs courants, l'application d'IFRIC 21 n'aurait eu aucun impact sur le *cash flow* libre.

### 2.1.5 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 rattachées aux actifs financiers.

De façon inchangée par rapport à IAS 39, tous les passifs financiers peuvent être évalués au coût amorti, à l'exception des passifs financiers détenus à des fins de transaction qui doivent être évalués à la juste valeur.

Par 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 2017.

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.

## 2.2 PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Les filiales sont consolidées si elles sont contrôlées par le Groupe, celui-ci dirigeant leurs politiques financières et opérationnelles. 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 détient aucune participation mise en équivalence.

## 2.3 CONVERSION DES OPÉRATIONS EN DEVISES

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.

Les opérations en devises sont converties dans la monnaie fonctionnelle sur la base du taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les gains ou pertes de change résultant du règlement de ces opérations et de la conversion aux taux de change à la clôture des comptes des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont constatés au compte de résultat sous la rubrique « gains (pertes) de change ».

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 la cession complète de ces sociétés.

Une créance à recevoir ou une dette à payer d'une ou à une entité étrangère du Groupe, dont le règlement n'est ni planifié, ni probable dans un avenir prévisible, constitue en substance une part de l'investissement net de cette entité. De ce fait, conformément à IAS 21, les écarts de change relatifs à cette créance ou cette dette sont enregistrés dans le compte « réserves de conversion » des capitaux propres.

## 2.4 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. Les valeurs mobilières de placement ne sont pas considérées comme de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

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.

Les découverts bancaires sont considérés comme une activité de financement et sont inclus à ce titre dans les emprunts courants.

## 2.5 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 :

- le défaut de paiement de la contrepartie ;
- des difficultés financières reflétées par des retards de paiement de la contrepartie ou une dégradation du *rating* de la contrepartie ou de son environnement économique.

## 2.6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

### 2.6.1 Marques

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 sont classées dans les actifs à durée d'utilité indéfinie lorsque, de l'avis de la Direction, 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 leur durée d'utilisation est faite régulièrement et peut amener à reclasser les marques à durée d'utilité indéfinie en marques à durée d'utilité définie.

Les 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.

### 2.6.2 Frais de développement

Les coûts liés aux principaux projets de développement (relatifs à la conception et aux tests de produits nouveaux ou améliorés) sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles lorsqu'il est probable, compte tenu de la faisabilité technique, commerciale et technologique du projet, que celui-ci aura une issue positive, et que lesdits coûts peuvent être évalués de façon fiable. Les coûts de développement 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 autres frais de développement qui ne répondent pas aux critères de capitalisation sont comptabilisés en frais de recherche et développement de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

### 2.6.3 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 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.

#### 2.6.4 Dépréciation et tests de perte de valeur des immobilisations incorporelles hors *goodwill*

Lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles, celles-ci font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est inférieure à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

La juste valeur (diminuée du coût de cession) est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente (diminuée du coût de cession) lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien et de sa cession ; pour plus de détails, se référer à la note 2.7.2.

Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

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.

## 2.7 GOODWILL

### 2.7.1 Regroupements d'entreprises

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe décide d'utiliser :

- i. soit la méthode du *goodwill* complet qui est la différence entre, d'une part, la somme du coût d'acquisition du regroupement d'entreprises et la juste valeur des intérêts minoritaires, et, d'autre part, le montant net des actifs acquis et passifs assumés évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Cette méthode consiste ainsi à affecter un *goodwill* aux minoritaires ;
- ii. soit la méthode du *goodwill* partiel qui est 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.

Le prix d'acquisition déterminé à la date de prise de contrôle représente la juste valeur des entités acquises.

À ce titre, il n'inclut pas les charges et frais externes relatifs à l'acquisition mais intègre les compléments de prix évalués à leur juste valeur.

Les variations de pourcentage d'intérêt dans une société contrôlée sont comptabilisées directement en capitaux propres sans constatation d'un *goodwill* complémentaire.

### 2.7.2 Tests de perte de valeur des *goodwill*

Les *goodwills* 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.

Pour réaliser le test de perte de valeur, chaque *goodwill* est alloué à l'unité génératrice de trésorerie (UGT) ou à un groupe d'UGT, qui représente le niveau le plus bas auquel le *goodwill* est suivi. Le niveau d'analyse auquel le Groupe apprécie la valeur actuelle des *goodwill* correspond aux 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 nécessité de constater une perte de valeur est appréciée par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs des UGT y compris le *goodwill* et leur valeur recouvrable, celle-ci étant la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de cession) et la valeur d'utilité.

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 stable.

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).

L'actualisation de la valeur d'utilité est calculée avec des taux avant impôt appliqués à des flux de trésorerie futurs attendus avant impôt.

La juste valeur (diminuée du coût de cession) est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente (diminuée du coût de cession) lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée. Une perte de valeur comptabilisée sur un *goodwill* ne peut jamais faire l'objet d'une reprise.



## 2.8 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les terrains, les constructions, le matériel et l'outillage ainsi que les autres immobilisations corporelles sont comptabilisés au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

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 (voir ci-après).

Les actifs sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité respective. Les principales durées d'utilisation 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

Il est tenu compte de la valeur résiduelle dans le montant amortissable, quand celle-ci est jugée significative.

Les différentes composantes d'une immobilisation corporelle sont comptabilisées séparément lorsque leur durée de vie estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes.

Les actifs détenus en vue d'une cession sont comptabilisés sur la base du montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur (diminuée du coût de cession).

## 2.9 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 est principalement déterminé sur la base du premier entré, premier sorti (*FIFO*). Le coût de production des produits finis et des encours comprend les matières premières, les coûts de main-d'œuvre directe, les autres coûts directs et les frais généraux de production afférents (sur la base d'une capacité opérationnelle normale). Il exclut les coûts de financement. 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.

## 2.10 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 et selon la méthode bilancielle. 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, d'après les taux d'impôts adoptés ou quasi-adoptés à la date de clôture.

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.

Les actifs et les passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils concernent des impôts prélevés par la même administration fiscale et si cette autorité fiscale le permet.

## 2.11 CONSTATATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires lié à la vente de biens est constaté lorsque toutes les conditions suivantes ont été remplies : (i) les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens ont été transférés à l'acquéreur, (ii) il n'y a plus participation à la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, et dans le contrôle effectif des biens cédés, (iii) le montant des produits peut être mesuré de manière fiable, (iv) le bénéfice d'avantages économiques liés à la transaction est probable, (v) les coûts encourus ou devant être encourus au titre de la transaction peuvent être évalués de façon fiable. Pour le Groupe, ce principe se traduit par la constatation des produits 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.

## 2.12 ÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS

### 2.12.1 Hiérarchisation des instruments financiers

Conformément à la norme IFRS 7 amendée, les instruments financiers sont classés en trois catégories hiérarchisées en fonction des techniques de valorisation suivantes :

- niveau 1 : référence directe à une cotation sur un marché actif ;
- niveau 2 : technique de valorisation reposant sur des données observables ;
- niveau 3 : technique de valorisation reposant sur des données non observables.

### 2.12.2 Estimation de la juste valeur des instruments financiers

La valeur comptable de la trésorerie, des dépôts à court terme, des créances clients, des dettes fournisseurs, des charges à payer et des emprunts courants est proche de leur juste valeur en raison de l'échéance courte de ces instruments. En ce qui concerne les placements à court terme, qui se composent de

valeurs mobilières de placement, la juste valeur est déterminée en fonction du prix du marché de ces titres. La juste valeur des emprunts non courants est basée sur les taux d'intérêt actuellement pratiqués pour les émissions de dettes assorties de conditions et d'échéances comparables. La juste valeur des contrats de *swap* de taux d'intérêt est le montant estimatif que la contrepartie recevrait ou paierait pour résilier le contrat, elle est égale à la valeur actuelle des futurs *cash flows* estimatifs.

### 2.12.3 Instruments financiers non dérivés qualifiés d'instruments de couverture

Conformément à 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 considéré comme efficace doit, en application de la norme IAS 39.102, être comptabilisée en capitaux propres.

### 2.12.4 Instruments dérivés

La politique du Groupe est de s'abstenir de réaliser des opérations à caractère spéculatif sur les instruments financiers, les opérations conclues sur ce type d'instruments sont donc exclusivement dédiées à la gestion et à la couverture des risques de change ou de taux, et de fluctuation des cours des matières premières. Le Groupe conclut de ce fait périodiquement des contrats de type *swap*, *cap*, option et contrats à terme, en fonction de la nature des risques à couvrir.

#### Méthode de comptabilisation des produits dérivés

Les produits dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de la conclusion du contrat, celle-ci étant ensuite réévaluée régulièrement. Le mode de comptabilisation des pertes ou gains qui en résultent diffère selon que le dérivé est ou n'est pas désigné comme un instrument de couverture et dépend, s'il s'agit d'une couverture, de la nature de l'élément couvert.

#### Put sur intérêts minoritaires

Dans le cas particulier des puts sur intérêts minoritaires sans transfert des risques et avantages, l'obligation contractuelle de racheter ces instruments de capitaux propres (telle que constitue la vente d'un *put* sur intérêts minoritaires) donne lieu à la comptabilisation d'une dette en application de la norme IAS 32. La contrepartie de cette dette est constatée en capitaux propres.

Le Groupe constate en capitaux propres les variations ultérieures de la dette relative à ces puts.

#### Autres instruments dérivés

Concernant les autres instruments dérivés, le Groupe pratique une analyse en substance et comptabilise les variations de la juste valeur en accord avec IAS 39.

La juste valeur des divers instruments dérivés utilisés aux fins de couverture est indiquée à la note 22.

## 2.13 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe a mis en place des plans de rémunération fondés sur des actions, réglés soit en instruments de capitaux propres, soit par remise de numéraire.

### 2.13.1 Paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres

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 contrepartie d'un compte de capitaux propres est 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.

### 2.13.2 Paiements fondés sur des actions réglés par remise de numéraire

Lors de l'octroi de plans de rémunérations pluriannuelles long terme indexées sur le cours de la Bourse, le Groupe évalue la valeur des instruments attribués en fonction des conditions prévues lors de la mise en place du plan de rémunération. Cette valeur est réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence par contrepartie des provisions.

## 2.14 TRANSFERTS ET UTILISATION DES ACTIFS FINANCIERS

Conformément à la norme IAS 39, le Groupe décomptabilise les actifs financiers lorsqu'il n'attend plus de flux de trésorerie futurs de ceux-ci et transfère la quasi-totalité des risques et avantages qui leur sont attachés.

## 2.15 AVANTAGES LONG TERME AU PERSONNEL

### 2.15.1 Obligations au titre des prestations de retraite

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.

#### Régimes à cotisations 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.



### Régimes à prestations définies

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 (IAS 19R-120C). 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 service future 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.

#### 2.15.2 Autres obligations au titre de prestations postérieures à l'emploi

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.

Les avantages sont traités comme des avantages postérieurs à l'emploi selon le régime de prestations définies.

#### 2.15.3 Autres avantages long terme

Le Groupe a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme. Ces plans sont comptabilisés en provisions, conformément à la norme IAS 19.

### 2.16 INFORMATIONS SECTORIELLES

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.

### 2.17 RÉSULTAT NET PAR ACTION ET RÉSULTAT NET DILUÉ 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 l'exercice.

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 l'exercice 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.

### 2.18 EMPRUNTS COURANTS ET NON COURANTS

Les emprunts courants et non courants sont principalement constitués d'emprunts obligataires et de dettes financières auprès d'établissements de crédit. 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.

### 2.19 COÛTS D'EMPRUNT

Conformément aux dispositions de la norme IAS 23 amendée, les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont incorporés dans le coût de cet actif. Un actif qualifié est un actif qui exige une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisé ou vendu.

Les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

### 2.20 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 jugés raisonnables compte tenu des circonstances.

#### 2.20.1 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, conformément aux principes comptables énoncés aux notes 2.6.4 et 2.7.2.

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. L'estimation des flux de trésorerie futurs actualisés pour les tests périodiques de perte de valeur des *goodwill* et des marques à durée d'utilité indéfinie, fait appel pour une part importante au jugement du management du Groupe.

### 2.20.2 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 est probable qu'il ne pourra pas utiliser une partie de cet actif avant son 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.

### 2.20.3 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.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## NOTE 3 - ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le calendrier d'intégration, dans les comptes consolidés, des acquisitions réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 est le suivant :

2013	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Daneva	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Seico	Au bilan uniquement	5 mois de résultat	8 mois de résultat	11 mois de résultat
S2S		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	8 mois de résultat
Adlec Power			Au bilan uniquement	5 mois de résultat
Tynetec			Au bilan uniquement	5 mois de résultat

2014	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Daneva	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Seico	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
S2S	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Adlec Power	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Tynetec	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
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

Les entités consolidées en 2013 et 2014, selon les tableaux ci-dessus, ont contribué au titre de l'exercice 2014 au chiffre d'affaires du Groupe pour 193,4 millions d'euros et au résultat net pour 11,6 millions d'euros. Toutes ces entités sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Au cours de l'exercice 2014, le Groupe a en particulier réalisé les acquisitions suivantes :

- le Groupe a acquis Laster Inc., acteur de premier plan des solutions préconnectorisées pour réseaux Voix-Données-Images (VDI) et audio-vidéo aux États-Unis. 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 ;
- le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Neat, leader espagnol de l'assistance à l'autonomie et acteur majeur de ce marché en Europe. Sa participation s'élève à 51 % des titres avec option de prise de contrôle complète à partir de 2018. Basé à Madrid, Neat réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 15 millions d'euros ;

- le Groupe a acquis 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 total, 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 129,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2014, dont 100,7 millions d'euros correspondant à des acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise (133,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2013, dont 131,7 millions d'euros correspondant à des acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise).

#### NOTE 4 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (NOTE 2.6)

Les immobilisations incorporelles nettes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Marques à durée d'utilité indéfinie	1 408,0	1 408,0
Marques à durée d'utilité définie	265,8	237,0
Brevets	3,3	3,9
Autres immobilisations incorporelles	176,2	172,2
	<b>1 853,3</b>	<b>1 821,1</b>

Les marques *Legrand* et *Bticino* représentent près de 98 % de la valeur totale des marques à durée d'utilité indéfinie.

Les marques s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Valeur brute au début de la période	1 765,5	1 749,3
■ Acquisitions	29,4	41,4
■ Ajustements	0,0	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	32,2	(25,2)
<b>Valeur brute à la fin de la période</b>	<b>1 827,1</b>	<b>1 765,5</b>
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(120,5)	(105,0)
■ Dotations	(22,3)	(21,0)
■ Reprises	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(10,5)	5,5
<b>Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période</b>	<b>(153,3)</b>	<b>(120,5)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>1 673,8</b>	<b>1 645,0</b>

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à ce jour sur ces marques.

Les marques à durée d'utilité indéfinie font l'objet de tests de perte de valeur chaque année et dans le cas où des événements ou circonstances particulières pourraient entraîner une perte de valeur.

Pour la période close au 31 décembre 2014, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur 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.

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 2013, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur 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	9,4 à 9,9 %	2,8 à 3,2 %

Pour la période close le 31 décembre 2013, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

Les **brevets** s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Valeur brute au début de la période	578,7	582,0
■ Acquisitions	0,0	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	7,1	(3,3)
<b>Valeur brute à la fin de la période</b>	<b>585,8</b>	<b>578,7</b>
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(574,8)	(576,5)
■ Dotations	(0,7)	(0,7)
■ Reprises	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(7,0)	2,4
<b>Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période</b>	<b>(582,5)</b>	<b>(574,8)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>3,3</b>	<b>3,9</b>

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à ce jour sur ces brevets.

Les **autres immobilisations incorporelles** s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Frais de développement capitalisés	289,8	260,0
Logiciels	96,6	95,0
Autres	88,4	76,1
<b>Valeur brute à la fin de la période</b>	<b>474,8</b>	<b>431,1</b>
<b>Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période</b>	<b>(298,6)</b>	<b>(258,9)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>176,2</b>	<b>172,2</b>

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée à ce jour sur ces éléments.

## NOTE 5 - GOODWILL (NOTE 2.7)

Les *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
France	676,0	675,8
Italie	366,8	366,8
Reste de l'Europe	270,2	271,8
USA/Canada	507,1	404,1
Reste du Monde	743,6	693,2
	<b>2 563,7</b>	<b>2 411,7</b>

Aux fins des tests de perte de valeur, un *goodwill* a été alloué aux divers pays, regroupant les filiales correspondant au niveau le plus bas d'unités génératrices de trésorerie (UGT).

La France, l'Italie, et les USA/Canada constituent chacune des 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.

L'affectation géographique des *goodwill* s'appuie sur la valeur de la société acquise déterminée à la date de la transaction et sur les synergies avec les sociétés existantes.

Les variations des *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Valeur brute au début de la période	2 447,5	2 493,3
■ Acquisitions	60,2	108,8
■ Ajustements	(6,4)	(42,4)
■ Effet de conversion	99,7	(112,2)
<b>Valeur brute à la fin de la période</b>	<b>2 601,0</b>	<b>2 447,5</b>
Pertes de valeur au début de la période	(35,8)	(38,1)
■ Perte de valeur	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(1,5)	2,3
<b>Pertes de valeur à la fin de la période</b>	<b>(37,3)</b>	<b>(35,8)</b>
<b>VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>2 563,7</b>	<b>2 411,7</b>

Les ajustements correspondent à la différence entre l'allocation définitive et provisoire du *goodwill*.

Ces UGT, auxquelles un *goodwill* a été alloué, font l'objet de tests de perte de valeur chaque année et dans le cas où des événements ou circonstances particulières pourraient entraîner une perte de valeur.

Une comparaison est faite entre la valeur comptable des groupes d'actifs correspondants, y compris le *goodwill*, et la valeur d'utilité des UGT. La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus des UGT concernées.

Pour la période close au 31 décembre 2014, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur sont les suivants :

	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill	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>2 563,7</b>		

Pour la période close le 31 décembre 2014 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

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 2013, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur sont les suivants :

	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
France		675,8	10,5 %	2 %
Italie		366,8	15,4 %	2 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	271,8	8,7 à 20,4 %	2 à 5 %
USA/Canada		404,1	10,5 %	3 %
Reste du Monde		693,2	10,3 à 18,6 %	2 à 5 %
		<b>2 411,7</b>		

Pour la période close le 31 décembre 2013 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

Le goodwill des acquisitions comportant des minoritaires a été valorisé en utilisant la méthode du goodwill partiel (note 2.7.1).

L'allocation initiale du prix d'acquisition des sociétés acquises n'est pas définitive. En conséquence, les goodwill qui y sont attachés peuvent être ajustés au cours de l'année suivant cette allocation initiale.

Les allocations de prix d'acquisition pour les périodes closes au 31 décembre 2014 et 31 décembre 2013, s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2014	31 décembre 2013
■ Marques	29,3	41,4
■ Impôts différés sur Marques	(1,1)	(3,4)
■ Brevets	0,0	0,0
■ Impôts différés sur Brevets	0,0	0,0
■ Autres immobilisations incorporelles	6,0	7,2
■ Impôts différés sur autres immobilisations incorporelles	0,0	0,0
■ Goodwill	60,2	108,8

## NOTE 6 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES (NOTE 2.8)

### 6.1 ANALYSE DES VARIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les variations des immobilisations corporelles sur l'exercice 2014 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014				
	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	Total
<i>Valeur brute</i>					
Au début de la période	54,2	580,0	1 621,2	266,8	2 522,2
■ 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 la période</b>	<b>53,9</b>	<b>582,8</b>	<b>1 644,6</b>	<b>288,3</b>	<b>2 569,6</b>
<i>Amortissements et dépréciations</i>					
Au début de la période	(8,1)	(362,7)	(1 402,8)	(188,0)	(1 961,6)
■ 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 la période</b>	<b>(8,6)</b>	<b>(369,4)</b>	<b>(1 427,1)</b>	<b>(207,9)</b>	<b>(2 013,0)</b>
<i>Valeur nette</i>					
Au début de la période	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 la période</b>	<b>45,3</b>	<b>213,4</b>	<b>217,5</b>	<b>80,4</b>	<b>556,6</b>

Sur la totalité de ces immobilisations corporelles, un montant de 8,5 millions d'euros est disponible à la vente. 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.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A



Les variations des immobilisations corporelles sur l'exercice 2013 s'analysaient comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013				Total
	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	
<i>Valeur brute</i>					
Au début de la période	56,2	579,3	1 602,4	291,4	2 529,3
■ Acquisitions	0,0	9,7	41,3	44,4	95,4
■ Cessions	(0,7)	(10,4)	(40,6)	(16,2)	(67,9)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,2	11,6	55,2	(41,1)	25,9
■ Effet de conversion	(1,5)	(10,2)	(37,1)	(11,7)	(60,5)
<b>À la fin de la période</b>	<b>54,2</b>	<b>580,0</b>	<b>1 621,2</b>	<b>266,8</b>	<b>2 522,2</b>
<i>Amortissements et dépréciations</i>					
Au début de la période	(8,2)	(354,5)	(1 375,9)	(214,1)	(1 952,7)
■ Dotations	(0,6)	(19,0)	(68,7)	(13,2)	(101,5)
■ Reprises	0,7	9,6	39,5	14,9	64,7
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,0	(3,7)	(24,2)	16,6	(11,3)
■ Effet de conversion	0,0	4,9	26,5	7,8	39,2
<b>À la fin de la période</b>	<b>(8,1)</b>	<b>(362,7)</b>	<b>(1 402,8)</b>	<b>(188,0)</b>	<b>(1 961,6)</b>
<i>Valeur nette</i>					
Au début de la période	48,0	224,8	226,5	77,3	576,6
■ Acquisitions/Dotations	(0,6)	(9,3)	(27,4)	31,2	(6,1)
■ Cessions/Reprises	0,0	(0,8)	(1,1)	(1,3)	(3,2)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,2	7,9	31,0	(24,5)	14,6
■ Effet de conversion	(1,5)	(5,3)	(10,6)	(3,9)	(21,3)
<b>À la fin de la période</b>	<b>46,1</b>	<b>217,3</b>	<b>218,4</b>	<b>78,8</b>	<b>560,6</b>

## 6.2 LES IMMOBILISATIONS CORPORELLES CORRESPONDANT À DES BIENS LOUÉS (LOCATION FINANCEMENT) CAPITALISÉS S'ANALYSENT COMME SUIT :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Terrains	2,3	2,3
Constructions	30,9	36,1
Matériel et outillage	30,9	31,4
	<b>64,1</b>	<b>69,8</b>
Amortissements cumulés	(38,4)	(39,7)
	<b>25,7</b>	<b>30,1</b>

**6.3 LES OBLIGATIONS DÉCOULANT DE CES CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT SONT ENREGISTRÉES AU BILAN :**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Emprunts non courants	11,2	12,4
Emprunts courants	1,4	1,3
	<b>12,6</b>	<b>13,7</b>

**6.4 L'ÉCHÉANCIER DES LOYERS MINIMAUX RELATIFS AUX BIENS LOUÉS CAPITALISÉS (LOCATION FINANCEMENT) SE PRÉSENTE COMME SUIT :**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Moins d'un an	1,6	1,5
Un à deux ans	1,5	1,5
Deux à trois ans	1,4	1,4
Trois à quatre ans	1,3	1,3
Quatre à cinq ans	1,3	1,3
Au-delà de cinq ans	6,1	7,4
	<b>13,2</b>	<b>14,4</b>
Dont intérêts	(0,6)	(0,7)
<b>VALEUR NETTE DES LOYERS FUTURS MINIMAUX</b>	<b>12,6</b>	<b>13,7</b>

**NOTE 7 - STOCKS (NOTE 2.9)**

Les stocks s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Matières premières, fournitures et emballages	234,2	231,7
Produits semi-finis	85,9	90,8
Produits finis	408,0	403,4
	<b>728,1</b>	<b>725,9</b>
Dépréciation	(105,4)	(105,0)
	<b>622,7</b>	<b>620,9</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

## NOTE 8 - CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (NOTE 2.5)

En 2014, le Groupe a réalisé la grande majorité de son chiffre d'affaires auprès de distributeurs de matériel électrique, dont les deux principaux représentaient approximativement 23 % du chiffre d'affaires net consolidé. Le Groupe estime qu'aucun autre client distributeur ne représentait plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Créances clients et comptes rattachés	568,5	538,7
Dépréciation	(68,1)	(64,4)
	<b>500,4</b>	<b>474,3</b>

Les caractéristiques des contrats de cession de créances ont permis au Groupe de décomptabiliser des créances clients un montant de 21,5 millions d'euros au 31 décembre 2014, conformément à la norme IAS 39 (25,8 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Les créances clients dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Échéances inférieures à 3 mois	91,3	82,3
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	26,0	21,4
Échéances supérieures à 12 mois	27,8	22,6
	<b>145,1</b>	<b>126,3</b>

Ces créances sont dépréciées à hauteur de 60,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 (56,2 millions d'euros au 31 décembre 2013). La répartition par échéance de ces dépréciations est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Échéances inférieures à 3 mois	9,8	13,3
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	22,7	20,3
Échéances supérieures à 12 mois	27,8	22,6
	<b>60,3</b>	<b>56,2</b>

## NOTE 9 - AUTRES CRÉANCES

Les autres créances s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Créances personnel	3,6	3,2
Autres créances	34,0	28,7
Charges constatées d'avance	24,7	23,7
Autres taxes	89,8	82,9
	<b>152,1</b>	<b>138,5</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.

## NOTE 10 - TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NOTE 2.4)

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 726,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 et correspondent pour l'essentiel à des dépôts bancaires dont l'échéance initiale n'excède pas 3 mois

(note 22.2.1). Sur ce montant, environ 14,0 millions d'euros ne sont pas disponibles à court terme pour le Groupe.

## NOTE 11 - CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT NET PAR ACTION (NOTE 2.17)

Le capital social au 31 décembre 2014 est de 1 065 430 460 euros représenté par 266 357 615 actions de 4 euros de valeur nominale chacune, auxquelles correspondent 280 545 197 droits de vote.

Il existe une seule catégorie d'actions constituée d'actions ordinaires. Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Sur les 493 806 actions détenues par le Groupe au 31 décembre 2014, 468 806 actions ont été affectées selon les objectifs d'affectation décrits en 11.2.1, et 25 000 actions sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

### 11.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Le détail ci-dessous donne l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2014 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital (en euros)	Prime d'émission (en euros)
Au 31/12/2013	265 590 517	4	1 062 362 068	1 108 075 425
Souscription d'actions du plan d'options 2007	138 165	4	552 660	2 929 098
Souscription d'actions du plan d'options 2008	155 650	4	622 600	2 580 677
Souscription d'actions du plan d'options 2009	101 464	4	405 856	925 352
Souscription d'actions du plan d'options 2010	1 171 819	4	4 687 276	20 881 815
Annulation d'actions propres	(800 000)	4	(3 200 000)	(34 262 266)
Au 31/12/2014	266 357 615	4	1 065 430 460	1 101 130 101

Le Conseil d'administration du 27 mai 2014 a décidé l'annulation de 800 000 actions auto-détenues affectées à l'objectif d'annulation (actions rachetées sur le mois de mai 2014). La différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, soit un montant de 34 262 266 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, 1 567 098 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2014, représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 33,6 millions d'euros.

Le Groupe détient 493 806 actions au 31 décembre 2014 contre 170 527 actions au 31 décembre 2013, soit 323 279 actions supplémentaires correspondant :

- au rachat de 2 020 000 actions en dehors du contrat de liquidité ;
- au transfert de 814 221 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ;
- à l'annulation de 800 000 actions (voir 11.1) ; et
- à la cession nette de 82 500 actions dans le cadre du contrat de liquidité (voir 11.2.2).

### 11.2 RACHAT D'ACTION ET CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2014, le Groupe détient 493 806 actions (170 527 au 31 décembre 2013 dont 63 027 au titre de rachat d'actions et 107 500 dans le cadre du contrat de liquidité) dont le détail s'analyse comme suit :

#### 11.2.1 Rachat d'actions

Au cours de l'exercice 2014, le Groupe a racheté 2 020 000 actions pour une valeur de 91 394 476 euros.

Au 31 décembre 2014, le Groupe détient 468 806 actions pour une valeur d'acquisition de 20 233 807 euros, affectées à :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 63 885 actions et pour une valeur d'acquisition de 1 700 523 euros ;
- 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 ; et
- l'annulation des titres rachetés pour 400 000 actions et pour une valeur d'acquisition de 18 410 653 euros.

### 11.3 RÉSULTAT NET PAR ACTION

Le résultat net par action calculé sur le nombre moyen d'actions ordinaires se présente comme suit :

		31 décembre 2014	31 décembre 2013
Résultat net revenant à Legrand ( <i>en millions d'euros</i> )	A	531,7	530,5
Nombre moyen d'actions (hors auto-détention)	B	265 703 963	264 932 592
<i>Dilution moyenne provenant des :</i>			
Actions de performance		1 216 927	1 570 422
Options		2 180 559	2 443 512
Nombre moyen d'actions après dilution (hors auto-détention)	C	269 101 449	268 946 526
Options et actions de performance restantes en fin de période		5 018 871	7 429 316
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité durant la période		(1 937 500)	(867 500)
Actions de performance transférées durant la période		814 221	848 557
Résultat net par action ( <i>euros</i> ) (note 2.18)	A/B	2,001	2,002
Résultat net dilué par action ( <i>euros</i> ) (note 2.18)	A/C	1,976	1,973
Dividendes versés par action ( <i>euros</i> )		1,050	1,000

Comme indiqué précédemment, 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
- a par ailleurs 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 et dilué par action auraient été respectivement de 2,000 euros et 1,966 euro au 31 décembre 2014.

### 11.2.2 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 2014, le Groupe détient 25 000 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 1 054 334 euros.

Les mouvements sur l'exercice 2014, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie positif de 4 104 013 euros et correspondent aux cessions, nettes d'acquisitions, de 82 500 actions.

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe :

- a émis 1 215 642 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a transféré 848 557 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, provenant de 860 000 actions rachetées sur la période ; et
- a également procédé à des acquisitions nettes de 7 500 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 2013, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1<sup>er</sup> janvier 2013, les résultats nets par action de base et dilué par action auraient été respectivement de 1,999 euro et 1,962 euro au 31 décembre 2013.

## NOTE 12 - PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS, PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE, PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX BÉNÉFICIAIRES (NOTE 2.13)

### 12.1 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS 2007 À 2012 DE LEGRAND

#### 12.1.1 Plans d'actions de performance

Depuis le Plan 2012, aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée. Comme expliqué en note 16.2, des plans de rémunérations pluriannuelles long terme ont été mis en place à partir de 2013.

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 2010 <sup>(1)</sup>	Plan 2011 <sup>(2)</sup>	Plan 2012 <sup>(3)</sup>
Date d'Assemblée	15/05/2007	27/05/2010	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	04/03/2010	03/03/2011	07/03/2012
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	896 556	1 592 712	985 656
dont le nombre attribuées aux mandataires sociaux	62 163	127 888	30 710
■ Gilles Schnepf	38 373	65 737	30 710
■ Olivier Bazil	23 790	62 151	
Date d'acquisition des actions	Plan résidents : 05/03/2012 Plan non résidents : 05/03/2014	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 : 06/03/2014 Plan non-résidents : 05/03/2014	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 souscrites au 31/12/2014	(834 310)	(710 271)	(386 295)
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	(62 246)	(75 934)	(25 665)
<b>ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31/12/2014</b>	<b>0</b>	<b>806 507</b>	<b>573 696</b>

(1) **Plan 2010** : Les actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.

(2) **Plan 2011** : Concernant les attributions au titre de l'exercice 2010, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2010 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 3 mars 2011 en fonction de l'atteinte de ces objectifs. De plus, l'acquisition définitive de l'essentiel des actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux est, depuis le Plan 2011, soumise à des conditions de performance définies par le Conseil d'administration. Ces conditions de performance combinent à la fois un critère externe (performance de la marge nette consolidée par rapport à un panier de comparables sur 4 ans) et deux critères internes (performance de résultat économique\* et de marge économique sur des périodes successives de 4 ans). Au total, pour le Plan 2011 au titre de l'exercice 2010, l'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux était donc soumise à un double jeu de conditions de performance, ces dernières s'appliquant au moment de l'attribution initiale ainsi qu'au moment de l'acquisition définitive. La période d'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux arrivant à échéance en 2013, le Conseil d'administration réuni le 6 mars 2013 a procédé à la revue des conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux et a confirmé le fait que ces dernières avaient été atteintes à 100 %. Par conséquent, 100 % de l'allocation initiale a fait l'objet d'une attribution définitive au profit des dirigeants mandataires sociaux.

(3) **Plan 2012** : En ce qui concerne les attributions au titre de l'exercice 2011, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2011 les objectifs à atteindre en matière de résultat économique. Sur la base du niveau de réalisation de l'objectif de résultat économique\*, le Conseil d'administration du 7 mars 2012 a déterminé l'attribution initiale de 30 710 actions de performance à Monsieur Gilles Schnepf. En complément, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de renforcer les conditions de performance relatives à l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf, pouvant ainsi annuler tout ou partie de l'attribution initiale. Ainsi, l'attribution initiale n'était intégralement acquise qu'à la condition d'un accroissement du résultat économique\* sur une période de 4 ans précédant l'acquisition définitive des actions de performance démontrant ainsi la création de valeur dans la durée. Toutefois, si ce premier critère n'était pas atteint, un second critère devait être examiné afin de vérifier si la performance du Groupe, mesurée par la marge économique, était supérieure à celle d'un panier de comparables sur ces périodes. La période d'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement au dirigeant mandataire social arrivant à échéance en 2014, le Conseil d'administration réuni le 5 mars 2014 a procédé à la revue des conditions de performance applicables au dirigeant mandataire social. Après examen du premier critère de performance, le Conseil d'administration a constaté qu'il était réalisé. Par conséquent, le Conseil d'administration a fixé à 30 710 le nombre d'actions faisant l'objet d'une attribution définitive au profit du dirigeant mandataire social, soit 100 % de l'allocation initiale.

\* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces actions (soit 1 380 203 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,5 % du capital de la Société au 31 décembre 2014.

Dans le cadre du Plan 2012, au titre de l'exercice 2011, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux 10 salariés non-mandataires sociaux les mieux dotés est de 27 911 actions.

### 12.1.2 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	1 638 137	2 015 239	1 185 812	3 254 726
<i>dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>				
■ Gilles Schnepf	79 281	141 231	93 964	217 646
■ Olivier Bazil	40 745	72 583	48 300	134 351
Point de départ d'exercice des options	38 536	68 648	45 664	83 295
Date d'expiration	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Prix de souscription ou d'achat	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
	25,20 euros	20,58 euros	13,12 euros	21,82 euros
	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)	(1) (2)	(1) (3)	(1) (4)	(1) (5)
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2014	(1 004 897)	(1 120 900)	(579 260)	(1 177 328)
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 31/12/2014</b>	<b>525 819</b>	<b>773 100</b>	<b>498 940</b>	<b>1 840 809</b>

(1) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(2) Les options attribuées au cours de l'exercice 2007 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2006, en fonction d'objectifs de performance économique.

(3) Les options attribuées au cours de l'exercice 2008 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2007, en fonction d'objectifs de performance économique.

(4) Les options attribuées au cours de l'exercice 2009 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2008. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2008 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2009 en fonction de l'atteinte de ces objectifs.

(5) Les options attribuées au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.

\* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Le cours de Bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2014 s'est élevé à 44,28 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 3 638 668 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 1,4 % 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 2014.



### 12.1.3 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 10,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 (20,4 millions d'euros au 31 décembre 2013). Se référer par ailleurs à la note 16.2 pour les plans de rémunérations pluriannuelles long terme mis en place à partir de 2013 (note 2.13).

### 12.2 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX BÉNÉFICES

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. Les sommes distribuées à ce titre sont généralement bloquées pendant cinq ans.

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.

Une charge à payer de 30,4 millions d'euros relative aux charges de participation et intéressement, y compris charges sociales, a été comptabilisée au titre de l'exercice 2014.

## NOTE 13 - RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION

### 13.1 RÉSERVES

Les réserves consolidées non distribuées de Legrand et de ses filiales s'élèvent à 2 761,9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les réserves sociales et le résultat de l'exercice de Legrand sont distribuables à hauteur de 1 286,8 millions d'euros à cette même date.

La réserve de conversion intègre les fluctuations des devises ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Dollar américain	(73,6)	(156,3)
Autres devises	(208,2)	(244,5)
	<b>(281,8)</b>	<b>(400,8)</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 réal brésilien, la roupie indienne, la livre turque, le peso chilien, le dollar australien, le rouble russe, et le yuan chinois.

Comme indiqué en note 2.12, la variation latente de change des obligations *Yankee* libellées en dollars américains est comptabilisée en diminution des réserves de conversion pour un montant de 39,0 millions d'euros sur l'exercice 2014, soit

### 13.2 RÉSERVES DE CONVERSION

Comme indiqué à la note 2.3, la réserve de conversion permet de constater les effets des fluctuations monétaires dans les états financiers des filiales à l'occasion de la conversion de ceux-ci en euros.

un solde de 41,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 venant diminuer les réserves de conversion.

Par ailleurs, comme indiqué en note 2.3, 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 3,1 millions d'euros sur l'exercice 2014, soit un solde de 1,7 million d'euros au 31 décembre 2014 venant diminuer les réserves de conversion.

## NOTE 14 - EMPRUNTS NON COURANTS ET COURANTS (NOTE 2.18)

### 14.1 EMPRUNTS NON 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.

Les emprunts non courants s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Obligations Yankee	318,9	279,5
Emprunts obligataires	1 100,0	1 100,8
Autres emprunts *	102,0	114,8
	1 520,9	1 495,1
Coûts d'émission de la dette	(7,6)	(8,5)
	<b>1 513,3</b>	<b>1 486,6</b>

\* Dont 49,7 millions d'euros correspondant au montant investi par les salariés dans le fonds commun de placement intitulé « Legrand Obligations Privées » (55,2 millions au 31 décembre 2013).

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 22.2.2) :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Euro	1 140,6	1 155,3
Dollar américain	318,9	279,5
Autres devises	61,4	60,3
	<b>1 520,9</b>	<b>1 495,1</b>

Les emprunts non courants (hors coût d'émission de la dette) au 31 décembre 2014 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Obligations Yankee	Emprunts obligataires	Autres emprunts
Un à deux ans			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>318,9</b>	<b>1 100,0</b>	<b>102,0</b>

Les emprunts non courants (hors coût d'émission de la dette) au 31 décembre 2013 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Obligations Yankee	Emprunts obligataires	Autres emprunts
Un à deux ans		0,8	6,4
Deux à trois ans		0,0	45,2
Trois à quatre ans		300,0	36,3
Quatre à cinq ans		400,0	19,6
Au-delà de cinq ans	279,5	400,0	7,3
	<b>279,5</b>	<b>1 100,8</b>	<b>114,8</b>

Les taux d'intérêt moyens des emprunts s'analysent comme suit :

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Obligations Yankee	8,50 %	8,50 %
Emprunts obligataires	3,75 %	3,73 %
Autres emprunts	2,23 %	2,17 %

#### 14.1.1 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 900,0 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. Au 31 décembre 2014, sur la base de cette notation, la marge appliquée est de 0,25 %. Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2011 ne fait pas l'objet de covenant.

Au 31 décembre 2014, le Groupe n'utilise pas cette ligne de crédit.

#### 14.1.2 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.

Les obligations ne font l'objet d'aucun amortissement et ne peuvent être remboursées avant l'échéance, sauf en cas

d'évolution de la législation qui obligerait à des paiements additionnels s'ajoutant au principal et aux intérêts. Si Legrand France n'était pas, pour des raisons légales, autorisée à payer ces suppléments, le remboursement anticipé des obligations deviendrait généralement obligatoire ; si la loi autorisait le paiement de ces suppléments, Legrand France pourrait, à son initiative, rembourser par anticipation l'intégralité – et l'intégralité seulement – des obligations.

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.

#### 14.1.3 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.

**14.2 EMPRUNTS COURANTS**

Les emprunts courants s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Billets de trésorerie	15,0	0,0
Autres emprunts	56,4	86,9
	<b>71,4</b>	<b>86,9</b>

**NOTE 15 - PROVISIONS**

La variation des provisions sur l'exercice 2014 s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014					Total
	Garantie produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	
Au début de la période	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 LA PÉRIODE</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

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 le paragraphe 16.2 pour un montant de 38,6 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 attribués précédemment et décrits dans la note 12).

Les « Autres » provisions incluent également des provisions pour risques en matière d'environnement à hauteur de 13,8 millions d'euros, en prévision notamment des coûts de dépollution de biens immobiliers disponibles à la vente.

La variation des provisions sur l'exercice 2013 s'analysait comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013					Total
	Garantie produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	
Au début de la période	24,1	57,9	45,9	22,6	62,4	212,9
Changements du périmètre de consolidation	0,3	0,2	0,4	0,0	0,1	1,0
Dotations aux provisions	3,9	23,8	0,4	14,3	28,0	70,4
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(4,2)	(3,3)	(5,7)	(11,8)	(9,5)	(34,5)
Reprises de provisions devenues sans objet	(2,7)	(13,9)	(4,1)	(0,6)	(8,2)	(29,5)
Reclassements	(4,8)	10,1	(20,5)	(1,6)	9,0	(7,8)
Effet de conversion	(0,8)	(1,9)	(0,6)	(2,3)	(6,6)	(12,2)
<b>À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>15,8</b>	<b>72,9</b>	<b>15,8</b>	<b>20,6</b>	<b>75,2</b>	<b>200,3</b>
dont part non courante	5,0	45,2	13,5	1,2	35,5	100,4

## NOTE 16 - AVANTAGES LONG TERME AU PERSONNEL (NOTE 2.15)

### 16.1 AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

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 2014	31 décembre 2013
France (note 16.1.2)	97,6	89,9
Italie (note 16.1.3)	39,8	37,3
Royaume-Uni (note 16.1.4)	13,4	8,3
États-Unis (note 16.1.5)	14,2	8,7
Autres pays	18,7	16,4
<b>TOTAL DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI</b>	<b>183,7</b>	<b>160,6</b>
dont part courante	6,7	3,9

Le montant total des engagements constatés au bilan s'élève à 183,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 (160,6 millions d'euros au 31 décembre 2013) ; il est analysé à la note 16.1.1, qui indique un engagement total de 352,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 (302,9 millions d'euros au 31 décembre 2013), diminué d'un actif total de 169,1 millions d'euros au 31 décembre 2014 (142,3 millions d'euros au 31 décembre 2013).

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.

**16.1.1 Prestations de retraite et 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2014</b>	<b>31 décembre 2013</b>
<b>Évolution de l'engagement</b>		
Engagement au début de la période	302,9	316,3
Coût des services	9,0	8,7
Coût de l'actualisation financière	11,0	9,7
Prestations versées	(17,0)	(17,8)
Cotisations des salariés	0,5	0,3
Amendements aux régimes	(0,1)	0,7
Pertes (gains) actuariels	30,9	(7,1)
Réductions, liquidations, prestations spéciales de cessation d'emploi	(0,5)	(0,1)
Effet de conversion	17,1	(7,0)
Autres	(1,0)	(0,8)
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS À LA FIN DE LA PÉRIODE (I)</b>	<b>352,8</b>	<b>302,9</b>
<b>Valeur des actifs</b>		
Valeur des actifs au début de la période	142,3	135,0
Rendement attendu des actifs du régime	6,3	5,0
Cotisations patronales	10,4	11,6
Cotisations des participants	0,7	0,6
Prestations versées	(12,2)	(13,2)
Gains (pertes) actuariels	8,5	7,6
Effet de conversion	13,9	(4,3)
Autres	(0,8)	0,0
<b>VALEUR DES ACTIFS À LA FIN DE LA PÉRIODE (II)</b>	<b>169,1</b>	<b>142,3</b>
<b>ENGAGEMENT CONSTATÉ AU BILAN (I) - (II)</b>		
Passif courant	6,7	3,9
Passif non courant	177,0	156,7

Les écarts actuariels d'un montant de 22,4 millions d'euros ont été comptabilisés en moins des capitaux propres au 31 décembre 2014 pour un montant après impôt de 16,2 millions d'euros.

Ces écarts actuariels de 22,4 millions d'euros correspondent à :

- des pertes liées à des changements d'hypothèses financières pour 28,4 millions d'euros ;
- des pertes liées à des changements d'hypothèses démographiques pour 0,4 million d'euros ; et
- des gains d'expérience pour 6,4 millions d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- zone euro : *iBoxx € Corporates AA 10+* ;
- Royaume Uni : *iBoxx £ Corporates AA 15+* ;
- États-Unis : *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 23,5 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement au 31 décembre 2014 ;
- le taux de revalorisation salariale. Une augmentation de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle complémentaire d'environ 9,6 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement au 31 décembre 2014.

Les versements futurs actualisés au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi du Groupe se décomposent comme suit :

(millions d'euros)

2015	14,4
2016	11,9
2017	13,6
2018	14,5
2019 et au-delà	298,4
	<b>352,8</b>

L'impact sur le résultat s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Coûts des services	(9,0)	(8,7)
Coûts financiers nets	(4,7)	(4,7)
Autres	0,8	(0,6)
	<b>(12,9)</b>	<b>(14,0)</b>

Au 31 décembre 2014, l'allocation moyenne pondérée de l'actif des régimes de retraite s'analyse comme suit :

(en pourcentage)

	France	Royaume-Uni	États-Unis	Total pondéré
Titres de capitaux propres		43,9	63,4	51,8
Titres de créances		50,2	34,7	42,9
Fonds de compagnies d'assurance	100,0	5,9	1,9	5,3
	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### 16.1.2 Provisions pour indemnités de départ à la retraite et pour retraites complémentaires en France

Les provisions constituées au bilan consolidé couvrent des droits non définitivement acquis concernant les salariés encore en activité au sein du Groupe. Le Groupe n'a aucun engagement vis-à-vis d'anciens salariés, les droits définitivement acquis par ceux-ci leur ayant été payés lors de leur départ à la retraite, soit directement, soit par le biais d'un versement libératoire unique à une compagnie d'assurance spécialisée dans le service des rentes.

Le principal régime à prestations définies en vigueur en France concerne le droit à indemnités de fin de carrière. Tout salarié partant à la retraite a droit à une indemnité de départ proportionnelle à son ancienneté dans l'entreprise.

Cette indemnité est définie par la convention collective à laquelle est rattachée l'entreprise. Elle peut être issue d'un accord d'entreprise si celui-ci est plus favorable au salarié et est généralement différente selon le statut (cadre/non cadre) du salarié.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent, pour la France, à 97,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 (89,9 millions d'euros au 31 décembre 2013). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations déterminées de 99,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 (92,1 millions d'euros au 31 décembre 2013), la juste valeur de l'actif des plans de 1,9 million d'euros au 31 décembre 2014 (2,2 millions d'euros au 31 décembre 2013).

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 France, 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 3,0 % et 3,0 % en 2013).

### 16.1.3 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 39,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 (37,3 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Le calcul de la provision est fondé sur un taux d'actualisation de 1,49 % (3,0 % en 2013).

#### 16.1.4 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.

Ces cotisations sont basées sur un pourcentage du salaire de chaque participant durant sa période d'activité dans la filiale du Groupe. Les prestations sont ensuite versées, au choix du participant, sous forme d'un versement libératoire dans une échelle de 0,0 à 25,0 % et d'une pension dont le montant est fonction de la valeur du versement libératoire choisie par le participant.

Le régime est géré par des administrateurs composés de trois personnes en activité dans la filiale et deux retraités anciens employés. Ces administrateurs sont conseillés par un actuaire indépendant.

Le régime est fermé aux nouveaux entrants depuis mai 2004.

L'engagement est constitué à 2,3 % de participants actifs du régime, à 45,5 % de participants dont les droits à indemnité sont clos et à 52,2 % de retraités.

Les actifs du régime sont composés à 43,9 % de titres de capitaux propres, de 50,2 % de titres de créances et 5,9 % de fonds de compagnies d'assurance. Ces actifs sont valorisés à la valeur de marché.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 13,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 (8,3 millions d'euros au 31 décembre 2013). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations déterminées de 100,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 (80,9 millions d'euros au 31 décembre 2013) et la juste valeur de l'actif des plans de

87,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 (72,6 millions d'euros au 31 décembre 2013).

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 sont une augmentation des salaires de 4,0 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 3,5 % (respectivement 4,4 % et 4,4 % en 2013).

#### 16.1.5 Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi aux États-Unis

Le Groupe cotise aux États-Unis à des fonds de pension pour la retraite de ses salariés, ainsi qu'à des assurances vie et de santé en faveur de certains de ses salariés retraités.

Le principal régime *Legrand North America Retirement Plan* fait l'objet d'un règlement du même nom en vigueur depuis janvier 2002 et dont le dernier amendement date de janvier 2008. Les cotisations minimums au régime sont déterminées par la section 430 du Code de fiscalité *Internal Revenue Code* (IRC).

Ce régime est géré par un administrateur dans le cadre d'un *Trust*, et financé par des cotisations patronales.

Ces cotisations sont égales :

- pour les salariés mensualisés participants au régime, à un pourcentage de leur salaire. Ce pourcentage varie en fonction de l'ancienneté du participant ;
- pour les salariés payés à l'heure participants au régime, à un montant forfaitaire. Ce montant varie en fonction de l'ancienneté du participant.

Les prestations sont ensuite versées soit sous forme d'un versement libératoire, soit sous forme de rente, au choix du participant. Pour les salariés payés à l'heure, les prestations sont versées sous forme de rente.

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 29,1 % de participants actifs du régime, à 13,2 % de participants du régime ne cumulant plus de droits à prestations et à 57,7 % de participants retraités du régime.

Les actifs du régime sont composés à 63,4 % de titres de capitaux propres (essentiellement des actions de sociétés américaines), de 34,7 % de titres de créances (essentiellement des obligations américaines) et 1,9 % 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'élevaient à 14,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 (8,7 millions d'euros au 31 décembre 2013). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations déterminées de 82,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 (65,1 millions d'euros au 31 décembre 2013) et la juste valeur de l'actif des plans de 68,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 (56,4 millions d'euros au 31 décembre 2013).

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. Aux États-Unis, le calcul est fondé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 3,5 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 3,82 % (respectivement 3,5 % et 4,5 % en 2013).

## 16.2 AUTRES AVANTAGES DU PERSONNEL À LONG TERME

Le Groupe a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme attribués, à l'expiration d'une période de 3 ans et sous réserve du respect d'une condition de présence,

au Comité de Direction du Groupe, y compris le mandataire social ainsi qu'à des 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.

Le plan indexé sur le cours de Bourse est réglé en numéraire et, en accord avec IFRS 2, un passif est donc enregistré dans les comptes et est 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.

Au 31 décembre 2014, une charge nette de 25,2 millions d'euros a été comptabilisée au titre de ces plans en « résultat opérationnel ». Comme indiqué en note 15, le solde de la provision comptabilisée à fin décembre 2014 au titre de ces plans, y compris charges sociales, s'élève à 38,6 millions d'euros.

Se référer par ailleurs à la note 12.1 pour les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance attribués précédemment, ainsi que la note 12.1.4 pour les charges IFRS 2 comptabilisées sur cet exercice et l'exercice précédent.

## NOTE 17 - AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Dettes fiscales	70,3	66,2
Salaires et charges sociales	194,9	186,1
Participation et intéressement des salariés	24,9	26,6
Fournisseurs d'immobilisations	14,2	15,3
Charges à payer	62,3	50,6
Intérêts non échus	47,0	46,2
Produits constatés d'avance	9,3	15,0
Avantages du personnel	6,8	3,9
Autres passifs courants	31,8	31,9
	<b>461,5</b>	<b>441,8</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

**NOTE 18 - ANALYSE DE CERTAINS FRAIS****18.1 ANALYSE DES FRAIS OPÉRATIONNELS**

Les frais opérationnels comprennent, notamment, les catégories de coûts suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Consommation de matières premières et composants	(1 471,5)	(1 437,8)
Charges de personnel	(1 170,8)	(1 143,5)
Amortissement des immobilisations corporelles	(94,5)	(101,5)
Amortissement des immobilisations incorporelles	(71,0)	(66,9)

L'effectif inscrit du Groupe au 31 décembre 2014 est de 33 556 (33 272 au 31 décembre 2013).

**18.2 ANALYSE DES AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Charges liées aux restructurations	(21,7)	(29,3)
Perte de valeur du goodwill	0,0	0,0
Autres	(25,1)	(42,9)
	<b>(46,8)</b>	<b>(72,2)</b>

Les « autres » produits et charges opérationnels contiennent principalement les dotations et reprises des dépréciations clients (note 8), des dépréciations stocks (note 7), et des provisions pour risques (note 15).

**NOTE 19 - CHARGES FINANCIÈRES NETTES****19.1 GAINS (PERTES) DE CHANGE**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Gains (pertes) de change	1,5	(1,8)

**19.2 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Produits financiers	8,6	6,8
Variation des justes valeurs des instruments financiers	0,0	0,1
Total des produits financiers	8,6	6,9
Charges financières	(85,6)	(87,7)
Variation des justes valeurs des instruments financiers	(0,3)	0,0
Total des charges financières	(85,9)	(87,7)
<b>RÉSULTAT FINANCIER NET</b>	<b>(77,3)</b>	<b>(80,8)</b>

Les charges financières correspondent pour la majeure partie aux intérêts financiers relatifs aux emprunts (note 14).

## NOTE 20 - IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS (NOTE 2.10)

La charge d'impôt s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Impôts courants :		
En France	(67,9)	(70,7)
À l'étranger	(176,3)	(167,7)
	<b>(244,2)</b>	<b>(238,4)</b>
Impôts différés :		
En France	3,5	(5,7)
À l'étranger	2,3	10,6
	<b>5,8</b>	<b>4,9</b>
Imposition totale :		
En France	(64,4)	(76,4)
À l'étranger	(174,0)	(157,1)
	<b>(238,4)</b>	<b>(233,5)</b>

Le rapprochement entre la charge d'impôt totale de l'exercice et l'impôt calculé au taux normal applicable en France s'analyse comme suit, sachant que le résultat avant impôt s'élève à 771,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 (766,8 millions d'euros au 31 décembre 2013) :

(Taux d'imposition)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Taux normal d'imposition en France</b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>
Augmentations (diminutions) :		
■ contributions additionnelles en France	0,41 %	0,66 %
■ impact des taux étrangers	(5,00 %)	(5,01 %)
■ éléments non imposables	(1,43 %)	(0,10 %)
■ éléments imposables à des taux spécifiques	0,52 %	0,55 %
■ autres	2,09 %	0,00 %
	<b>31,02 %</b>	<b>30,53 %</b>
Effet sur les impôts différés :		
■ des changements de taux d'imposition	0,05 %	0,05 %
■ de la reconnaissance ou non d'actifs d'impôts	(0,18 %)	(0,13 %)
<b>TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF</b>	<b>30,89 %</b>	<b>30,45 %</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

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>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Impôts différés constatés en France	(304,3)	(309,2)
Impôts différés constatés à l'étranger	(260,6)	(258,1)
	<b>(564,9)</b>	<b>(567,3)</b>
Origine des impôts différés :		
■ dépréciations pour stocks et créances douteuses	46,6	44,0
■ marges en stock	19,4	22,4
■ pertes fiscales reportables reconnues	8,0	11,5
■ leasings	(4,2)	(13,5)
■ immobilisations	(143,4)	(131,5)
■ marques	(533,7)	(532,7)
■ brevets	(1,1)	(1,3)
■ autres provisions	30,3	25,4
■ participation des salariés	3,4	2,4
■ avantages postérieurs à l'emploi	46,2	39,9
■ juste valeur des instruments dérivés	(1,8)	(2,0)
■ autres	(34,6)	(31,9)
	<b>(564,9)</b>	<b>(567,3)</b>
■ dont impôts différés actif	93,7	94,5
■ dont impôts différés passif	(658,6)	(661,8)

Les parties courantes et non courantes des impôts différés s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Impôts différés courants	76,9	73,9
Impôts différés non courants	(641,8)	(641,2)
	<b>(564,9)</b>	<b>(567,3)</b>

Les pertes fiscalement reportables s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Pertes fiscales reportables reconnues</b>	<b>31,3</b>	<b>40,3</b>
Actifs d'impôts différés reconnus	8,0	11,5
<b>Pertes fiscales reportables non reconnues</b>	<b>149,7</b>	<b>128,3</b>
Actifs d'impôts différés non reconnus	38,5	32,8
<b>Pertes fiscales reportables totales</b>	<b>181,0</b>	<b>168,6</b>

Le Groupe devrait utiliser les actifs d'impôts différés reconnus au plus tard dans les cinq années suivant la date de clôture.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## NOTE 21 - ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

### 21.1 OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES

Les engagements et échéanciers spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 6 : Immobilisations corporelles ;
- note 16 : Avantages long terme au personnel.

### 21.2 OPÉRATIONS COURANTES

#### 21.2.1 Garanties financières

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Actifs hypothéqués, nantis ou gagés	16,9	18,5
Garanties concédées à des banques	172,0	168,3
Garanties concédées à d'autres organismes	31,7	28,6
	<b>220,6</b>	<b>215,4</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.

#### 21.2.2 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>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Moins d'un an	45,9	45,7
Un à deux ans	35,5	38,5
Deux à trois ans	27,7	30,3
Trois à quatre ans	21,6	22,4
Quatre à cinq ans	17,0	18,2
Au-delà de cinq ans	47,5	48,9
	<b>195,2</b>	<b>204,0</b>

#### 21.2.3 Engagements d'achat d'immobilisations

Les engagements fermes d'achat d'immobilisations sont de 7,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

### 21.3 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.

## NOTE 22 - INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 22.1 INSTRUMENTS FINANCIERS

#### 22.1.1 Instruments financiers dérivés

(en millions d'euros)	31 décembre 2014			Qualification IFRS
	Résultat financier	Capitaux propres	Valeur d'inventaire	
<b>Change</b>				
Contrats à terme et options en couverture d'éléments bilanciaux	7,9		0,2	FVH*
Contrats à terme en couverture d'investissements nets				NIH**
<b>Matières premières</b>				
Couvertures fermes et optionnelles				FVH*
<b>Taux</b>				
Contrats de couverture de taux (CAP)				FVH*
	<b>7,9</b>		<b>0,2</b>	

\* Couverture de la juste valeur (Fair Value Hedge)

\*\* Couverture d'investissement net (Net Investment Hedge)

L'intégralité des instruments financiers est classée selon une technique de valorisation hiérarchisée de niveau 2 (note 2.12).

#### 22.1.2 Impact des instruments financiers

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2014			
	Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres		
		Juste Valeur	Conversion	Autres
Créances clients et comptes rattachés				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés				
Emprunts	(71,2)		(39,0)	
Instruments dérivés	7,9			
	<b>(63,3)</b>		<b>(39,0)</b>	

Les obligations *Yankee* libellées en dollars américains sont qualifiées de couverture contre le risque de change dans le cadre de l'investissement net aux États-Unis (couverture NIH tel que précisé en note 2.12).



### 22.1.3 Bilan par catégorie des instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2014					31 décembre 2013
	Valeur au bilan					Valeur au bilan
	Ventilation par catégorie d'instruments					
	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Créances, dettes et emprunts au coût amorti	Instruments dérivés	
<b>ACTIF</b>						
<b>Actifs courants</b>						
Créances clients et comptes rattachés	500,4	500,4		500,4		474,3
Autres actifs financiers courants	0,6	0,6			0,6	0,0
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>501,0</b>	<b>501,0</b>		<b>500,4</b>	<b>0,6</b>	<b>474,3</b>
<b>PASSIF</b>						
<b>Passifs courants</b>						
Emprunts courants	71,4	71,4		71,4		86,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	481,8	481,8		481,8		468,8
Autres passifs financiers courants	0,4	0,4			0,4	0,1
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>553,6</b>	<b>553,6</b>		<b>553,2</b>	<b>0,4</b>	<b>555,8</b>
<b>Passifs non courants</b>						
Emprunts non courants	1 513,3	1 659,1		1 513,3		1 486,6
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>1 513,3</b>	<b>1 659,1</b>		<b>1 513,3</b>		<b>1 486,6</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.

### 22.2 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé de nature spéculative,

en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, toutes les transactions portant sur des instruments financiers dérivés sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre repose sur le service Financements et Trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par la Direction financière et la Direction générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers exposés dans cette note.

Les actifs et passifs financiers courants sont valorisés sur la base de données de marché observables et s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Autres actifs financiers courants :</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>
Contrats de swaps	0,0	0,0
Instruments dérivés actifs	0,6	0,0
<b>Autres passifs financiers courants :</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>
Contrats de swaps	0,0	0,0
Instruments dérivés passifs	0,4	0,1

### 22.2.1 Risque de taux

Dans le cadre de sa politique de gestion du risque de taux, visant principalement à gérer le risque de hausse des taux d'intérêt, le Groupe répartit sa dette entre montant à taux fixe et montant à taux variable.

La ventilation de la dette financière nette (hors coût d'émission de la dette) entre taux fixe et taux variable, avant couverture, est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014						31 décembre 2013	
	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	726,6	2,5					729,1	605,8
<b>Passifs financiers **</b>								
dont à taux fixes	(3,8)	(14,4)	(317,0)	(410,6)	(7,7)	(718,9)	(1 472,4)	(1 439,0)
dont à taux variables	(67,6)	(23,2)	(1,8)	(18,7)	(1,4)	(7,2)	(119,9)	(143,0)
<b>Exposition nette</b>								
dont à taux fixes	(3,8)	(14,4)	(317,0)	(410,6)	(7,7)	(718,9)	(1 472,4)	(1 439,0)
dont à taux variables	659,0	(20,7)	(1,8)	(18,7)	(1,4)	(7,2)	609,2	462,8

\* 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 sera étalée par résultat, en déduction des charges financières,

jusqu'en mars 2015, échéance initiale des swaps. Il en a résulté un gain de 3,5 millions d'euros pour l'exercice 2014 (gain de 3,5 millions d'euros pour l'exercice 2013).

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.

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 2014		31 décembre 2013	
	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	3,9	3,9	3,1	3,1
Impact du calcul d'une sensibilité - 100 bps	(4,8)	(4,8)	(4,1)	(4,1)

L'impact d'une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base donnerait lieu à un produit de 3,9 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 4,8 millions d'euros.

### 22.2.2 Risque de change

Le Groupe opère au niveau international et est, en conséquence, exposé à un risque de change découlant de l'utilisation de plusieurs devises étrangères.

La ventilation de la dette financière nette (hors coût d'émission de la dette) par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014				31 décembre 2013	
	Actifs financiers*	Passifs financiers**	Exposition nette avant couverture	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture	Exposition nette après couverture
Euro	404,4	(1 193,3)	(788,9)	(51,3)	(840,2)	(853,1)
Dollar américain	79,3	(350,9)	(271,6)	81,9	(189,7)	(240,6)
Autres devises	245,4	(48,1)	197,3	(30,6)	166,7	117,5
	<b>729,1</b>	<b>(1 592,3)</b>	<b>(863,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>(863,2)</b>	<b>(976,2)</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 2014		31 décembre 2013	
	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	2,6	34,5	1,3	29,3
Autres devises	3,2	7,8	1,4	11,7

	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	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>	Baisse de 10 %		Baisse de 10 %	
Dollar américain	(2,4)	(31,4)	(1,2)	(26,6)
Autres devises	(2,9)	(7,1)	(1,3)	(10,6)

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 2014, les couvertures à terme mises en place concernent le dollar australien, le réal brésilien, et le dollar américain, et sont comptabilisées à leur juste valeur au bilan.

La ventilation des actifs et passifs opérationnels par devise de reporting est la suivante :

	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	Actifs opérationnels *	Passifs opérationnels **	Exposition nette	Exposition nette
<i>(en millions d'euros)</i>				
Euro	398,7	(565,6)	(166,9)	(141,2)
Dollar américain	246,7	(127,5)	119,2	80,2
Autres devises	629,8	(336,8)	293,0	284,1
	<b>1 275,2</b>	<b>(1 029,9)</b>	<b>245,3</b>	<b>223,1</b>

\* Actifs opérationnels : clients nets, stocks nets et autres créances nettes.

\*\* Passifs opérationnels : dettes fournisseurs, provisions courantes et autres passifs courants.

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires et des coûts opérationnels par devises au 31 décembre 2014 :

	Chiffre d'affaires		Coûts opérationnels	
<i>(en millions d'euros)</i>				
Euro	1 874,7	41,7 %	1 437,3	39,3 %
Dollar américain	954,5	21,2 %	812,9	22,3 %
Autres devises	1 669,9	37,1 %	1 401,4	38,4 %
	<b>4 499,1</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3 651,6</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 2014 une diminution du chiffre d'affaires d'environ 238,6 millions d'euros (233,6 millions d'euros en 2013) et du résultat opérationnel d'environ 37,3 millions d'euros (36,9 millions d'euros en 2013) ; une baisse de 10 % entraînerait en 2014 une augmentation du chiffre d'affaires d'environ 262,4 millions d'euros (257,0 millions d'euros en 2013) et du résultat opérationnel d'environ 41,0 millions d'euros (40,6 millions d'euros en 2013).

### 22.2.3 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 2014, les consommations de matières premières (hors composants) représentaient environ 430 millions d'euros.

Une augmentation de 10 % appliquée aux consommations ci-dessus aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 43 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 2014.

### 22.2.4 Risque de crédit

Comme indiqué à la note 8, 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.

### 22.2.5 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 quotidien des notations et taux de « *Credit Default Swap* » (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces contreparties.

### 22.2.6 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 855,6 millions d'euros au 31 décembre 2014, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2017 et au plus tard en 2025. La maturité moyenne de la dette brute est de 6 ans.

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	Dette à long terme	Perspective
S&P	A-	Stable

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A

## NOTE 23 - 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2014</b>	<b>31 décembre 2013</b>
<b>Rémunération (montants payés sur l'exercice)</b>		
Rémunération fixe	3,5	3,6
Rémunération variable	2,0	1,4
Autres avantages à court terme <sup>(1)</sup>	0,1	0,1
<b>Engagements de retraite et avantages assimilés <sup>(2)</sup></b>	<b>0,1</b>	<b>1,3</b>
<b>Autres avantages long terme (charge de l'exercice) <sup>(3)</sup></b>	<b>3,6</b>	<b>1,3</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>2,3</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 16.2.

(4) Selon les plans d'actions de performance et les plans d'options de souscription ou d'achat d'action décrits en note 12.

■ NOTE 24 - INFORMATIONS PAR SEGMENTS GÉOGRAPHIQUES (NOTE 2.16)

L'information sectorielle présentée ci-après est identique à celle utilisée par le management du Groupe pour les prises de décision concernant l'affectation des ressources au secteur et pour l'évaluation de sa performance. Elle est issue du système de reporting consolidé du Groupe.

Période close le 31 décembre 2014 <i>(en millions d'euros)</i>	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 du goodwill							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 de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières						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

\* Amortissements d'actifs incorporels réévalués dans le cadre d'allocation du prix d'acquisition et frais et produits liés à ces acquisitions.

\*\* Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie issus des opérations courantes et du produit résultant de la vente d'immobilisations, diminuée du total des investissements et des frais de développement capitalisés.

\*\*\* Le cash flow libre normalisé est défini comme la somme des flux de trésorerie issus 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 constant, et du produit résultant de la vente d'immobilisations, diminuée du total des investissements et des frais de développement capitalisés.



Période close le 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	Segments géographiques					Éléments non alloués aux segments	Total
	Europe				Reste du Monde		
	France	Italie	Autres	USA/Canada			
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>1 053,9</b>	<b>522,5</b>	<b>800,1</b>	<b>773,3</b>	<b>1 310,6</b>		<b>4 460,4</b>
Coût des ventes	(391,2)	(184,0)	(465,7)	(378,8)	(736,9)		(2 156,6)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(403,2)	(163,8)	(200,2)	(269,2)	(345,8)		(1 382,2)
Autres produits (charges) opérationnels	(14,3)	(5,6)	(4,4)	(13,6)	(34,3)		(72,2)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>245,2</b>	<b>169,1</b>	<b>129,8</b>	<b>111,7</b>	<b>193,6</b>		<b>849,4</b>
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions *							
■ enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(6,0)	0,0	(2,6)	(10,7)	(13,6)		(32,9)
■ enregistrés en autres produits (charges) opérationnels							0,0
■ dont perte de valeur du goodwill							0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>251,2</b>	<b>169,1</b>	<b>132,4</b>	<b>122,4</b>	<b>207,2</b>		<b>882,3</b>
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	(30,5)	(22,9)	(13,3)	(9,0)	(25,1)		(100,8)
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(3,5)	(4,1)	(1,1)	(2,0)	(1,1)		(11,8)
■ dont amortissement et dépréciation des frais de développement	(19,6)	(7,1)	0,0	(0,7)	(0,3)		(27,7)
■ dont charges liées aux restructurations	(15,1)	(1,1)	(0,5)	(4,2)	(8,4)		(29,3)
Flux de trésorerie issus des opérations courantes						691,9	691,9
Produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières						4,3	4,3
Investissements	(23,6)	(16,7)	(25,3)	(8,8)	(29,5)		(103,9)
Frais de développement capitalisés	(22,6)	(5,7)	(0,2)	(0,4)	(0,2)		(29,1)
<b>Cash flow libre **</b>						<b>563,2</b>	<b>563,2</b>
<b>Cash flow libre normalisé ***</b>						<b>588,8</b>	<b>588,8</b>
<b>Cash flow libre normalisé en % du chiffre d'affaires</b>							<b>13,2 %</b>
Actif opérationnel courant hors impôt	223,5	123,2	257,7	148,5	480,8		1 233,7
Immobilisations corporelles nettes	182,5	124,8	87,6	44,1	121,6		560,6
Passif opérationnel courant hors impôt	352,8	177,9	108,7	101,2	269,9		1 010,5

\* Amortissements d'actifs incorporels réévalués dans le cadre d'allocation du prix d'acquisition et frais et produits liés à ces acquisitions.

\*\* Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie issus des opérations courantes et du produit résultant de la vente d'immobilisations, diminuée du total des investissements et des frais de développement capitalisés.

\*\*\* Le cash flow libre normalisé est défini comme la somme des flux de trésorerie issus 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 constant, et du produit résultant de la vente d'immobilisations, diminuée du total des investissements et des frais de développement.

■ NOTE 25 - INFORMATIONS TRIMESTRIELLES – NON AUDITÉES

25.1 CHIFFRE D'AFFAIRES TRIMESTRIEL PAR ZONE D'ORIGINE (ORIGINE DE FACTURATION)

<i>(en millions d'euros)</i>	1 <sup>er</sup> trimestre 2014	1 <sup>er</sup> trimestre 2013
France	270,7	268,7
Italie	143,4	151,7
Reste de l'Europe	199,1	187,5
USA/Canada	181,9	185,0
Reste du Monde	289,2	300,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 084,3</b>	<b>1 092,9</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	2 <sup>e</sup> trimestre 2014	2 <sup>e</sup> trimestre 2013
France	268,7	271,2
Italie	133,1	137,4
Reste de l'Europe	193,9	197,3
USA/Canada	225,7	207,5
Reste du Monde	318,9	347,7
<b>TOTAL</b>	<b>1 140,3</b>	<b>1 161,1</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	3 <sup>e</sup> trimestre 2014	3 <sup>e</sup> trimestre 2013
France	227,9	231,5
Italie	109,3	114,2
Reste de l'Europe	205,6	197,6
USA/Canada	235,2	202,6
Reste du Monde	321,3	318,7
<b>TOTAL</b>	<b>1 099,3</b>	<b>1 064,6</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	4 <sup>e</sup> trimestre 2014	4 <sup>e</sup> trimestre 2013
France	265,7	282,5
Italie	113,8	119,2
Reste de l'Europe	210,9	217,7
USA/Canada	231,7	178,2
Reste du Monde	353,1	344,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 175,2</b>	<b>1 141,8</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09  
T  
A

## 25.2 COMPTES DE RÉSULTAT TRIMESTRIELS

(en millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> trimestre 2014	1 <sup>er</sup> trimestre 2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 084,3</b>	<b>1 092,9</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(517,6)	(525,5)
Frais administratifs et commerciaux	(294,1)	(297,9)
Frais de recherche et développement	(48,8)	(50,6)
Autres produits (charges) opérationnels	(12,9)	(10,3)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>210,9</b>	<b>208,6</b>
Charges financières	(20,9)	(22,9)
Produits financiers	2,2	3,1
Gains (pertes) de change	(0,5)	(3,9)
Charges financières nettes	(19,2)	(23,7)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>191,7</b>	<b>184,9</b>
Impôts sur les résultats	(61,5)	(60,1)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>130,2</b>	<b>124,8</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	129,5	124,5
■ Intérêts minoritaires	0,7	0,3

(en millions d'euros)

	2 <sup>e</sup> trimestre 2014	2 <sup>e</sup> trimestre 2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 140,3</b>	<b>1 161,1</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(552,9)	(553,0)
Frais administratifs et commerciaux	(308,1)	(303,1)
Frais de recherche et développement	(46,8)	(49,9)
Autres produits (charges) opérationnels	(7,0)	(21,6)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>225,5</b>	<b>233,5</b>
Charges financières	(21,4)	(20,0)
Produits financiers	2,0	0,2
Gains (pertes) de change	0,4	(2,2)
Charges financières nettes	(19,0)	(22,0)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>206,5</b>	<b>211,5</b>
Impôts sur les résultats	(64,1)	(65,1)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>142,4</b>	<b>146,4</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	142,0	145,3
■ Intérêts minoritaires	0,4	1,1

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

(en millions d'euros)

	3 <sup>e</sup> trimestre 2014	3 <sup>e</sup> trimestre 2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 099,3</b>	<b>1 064,6</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(540,8)	(517,9)
Frais administratifs et commerciaux	(298,2)	(283,5)
Frais de recherche et développement	(47,5)	(45,2)
Autres produits (charges) opérationnels	(11,2)	(13,1)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>201,6</b>	<b>204,9</b>
Charges financières	(21,6)	(21,2)
Produits financiers	2,0	1,5
Gains (pertes) de change	1,5	4,0
Charges financières nettes	(18,1)	(15,7)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>183,5</b>	<b>189,2</b>
Impôts sur les résultats	(56,7)	(56,3)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>126,8</b>	<b>132,9</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	126,8	132,3
■ Intérêts minoritaires	0,0	0,6

(en millions d'euros)

	4 <sup>e</sup> trimestre 2014	4 <sup>e</sup> trimestre 2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 175,2</b>	<b>1 141,8</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Coût des ventes	(585,9)	(560,2)
Frais administratifs et commerciaux	(314,0)	(299,9)
Frais de recherche et développement	(50,1)	(52,1)
Autres produits (charges) opérationnels	(15,7)	(27,2)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>209,5</b>	<b>202,4</b>
Charges financières	(22,0)	(23,6)
Produits financiers	2,4	2,1
Gains (pertes) de change	0,1	0,3
Charges financières nettes	(19,5)	(21,2)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>190,0</b>	<b>181,2</b>
Impôts sur les résultats	(56,1)	(52,0)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>133,9</b>	<b>129,2</b>
<b>Résultat net revenant à :</b>		
■ Legrand	133,4	128,4
■ Intérêts minoritaires	0,5	0,8

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

09

T

A



## 9.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Legrand, 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 *goodwills* pour un montant de 2 563,7 millions d'euros et des immobilisations incorporelles pour un montant de 1 853,3 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 *goodwills* 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 2.6 et 2.7 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 les notes 4 et 5 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 11 février 2015

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Édouard Sattler

Deloitte & Associés  
Jean-Marc Lumet

## 9.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant en euros HT		%		Montant en euros HT		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Audit</b>								
<i>Commissariat aux comptes, certifications des comptes, examen des comptes individuels et consolidés</i>	1 713 375	1 765 774	54 %	53 %	1 956 724	1 779 194	95 %	87 %
Dont								
■ Émetteur	273 948	271 474	9 %	8 %	273 948	270 285	13 %	13 %
■ Filiales intégrées globalement	1 439 427	1 494 300	45 %	45 %	1 682 776	1 508 909	81 %	74 %
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes *</i>	725 588	1 043 973	23 %	31 %	82 300	201 865	4 %	10 %
Dont								
■ Émetteur	35 375	47 356	1 %	1 %	79 100	37 675	4 %	2 %
■ Filiales intégrées globalement	690 213	996 617	22 %	30 %	3 200	164 190	0 %	8 %
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>2 438 963</b>	<b>2 809 747</b>	<b>77 %</b>	<b>85 %</b>	<b>2 039 024</b>	<b>1 981 060</b>	<b>99 %</b>	<b>97 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
Juridique, fiscal, social	731 275	503 754	23 %	15 %	29 555	63 463	1 %	3 %
Autres	11 112	1 986	0 %	0 %	0	4 335	0 %	0 %
<b>SOUS-TOTAL AUTRES</b>	<b>742 387</b>	<b>505 740</b>	<b>23 %</b>	<b>15 %</b>	<b>29 555</b>	<b>67 798</b>	<b>1 %</b>	<b>3 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 181 350</b>	<b>3 315 487</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>2 068 579</b>	<b>2 048 857</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Ces prestations concernent principalement des diligences réalisées dans le cadre de certaines acquisitions.



## 9.4 - 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 2011, 2012 et 2013 les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende net
2011	263 449 797 actions de 4 €	0,93 €
2012	265 130 755 actions de 4 €	1 €
2013	265 956 606 actions de 4 €	1,05 €

L'ensemble des dividendes distribués en 2011, 2012 et 2013 ont été éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2<sup>e</sup> du Code général des impôts.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 mai 2015, la Société devrait verser, le 4 juin 2015, un dividende de 1,10 euro par action<sup>(1)</sup> au titre de l'exercice 2014.

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.

## 9.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

En matière environnementale et principalement en raison des opérations antérieures du Groupe et de ses prédécesseurs, Legrand fait l'objet de diverses procédures contentieuses similaires à celles que subissent les autres groupes industriels opérant sur le marché de la production, 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.

## 9.6 - 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 2014.

## 9.7 - 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 (Contrat de Crédit 2011 amendé décrit à la note 14 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 9 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 195,2 millions d'euros au 31 décembre 2014. L'ensemble des engagements donnés hors bilan sont présentés en note 21 aux états financiers consolidés du présent document de référence.

## 9.8 - INVESTISSEMENTS

### 9.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés

Au titre de 2014, les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 125,3 millions d'euros (133,0 millions d'euros au titre de 2013 et 120,6 millions d'euros au titre de 2012), représentant 2,8 % du chiffre d'affaires

consolidé du Groupe (3,0 % et 2,7 % respectivement au titre de 2013 et 2012). Pour plus de précisions sur ces éléments, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 6.5.1.2 et 6.6 du présent document de référence.

### 9.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe

Legrand a poursuivi sa stratégie d'acquisition autofinancée et ciblée de sociétés de petite et moyenne taille, possédant des positions sur des marchés porteurs tels que les nouvelles économies et/ou les nouveaux segments de marché et a annoncé en 2014 trois opérations de croissance externe totalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 120 millions d'euros.

Des extraits des communiqués de presse publiés dans le cadre de ces acquisitions sont repris ci-dessous :

- **Lastar 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, Lastar 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 ;

Au cours de l'exercice 2012, 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 :

- **Numeric UPS**, leader du marché des UPS (*Uninterruptible Power Supply, Alimentation statique sans interruption (onduleur)*) de petite et moyenne puissance en Inde. Implanté principalement dans le sud-est de l'Inde, Numeric UPS dispose de huit sites de production et a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de près de 80 millions d'euros ;
- **Aegide**, leader des armoires Voix Données Images pour datacenters (centre de données) aux Pays-Bas et acteur de premier plan de ce marché en Europe. Basé à proximité d'Eindhoven, Aegide a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de plus de 36 millions d'euros ;
- **Daneva**, leader des produits de connexion au Brésil. Implanté à proximité de Sao Paulo, Daneva a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires d'environ 28 millions d'euros ;
- **NuVo Technologies**, spécialiste de la diffusion sonore résidentielle multi pièces (*MRA : Multi-Room Audio*) aux États-Unis. Fondé en 2002 et basé à Hebron dans le Kentucky, NuVo Technologies devrait réaliser en 2012 un chiffre d'affaires de près de 20 millions de dollars dont 65 % aux États-Unis.

### 9.8.3 - Principaux investissements en cours de réalisation

---

En 2015, le Groupe compte poursuivre son développement par croissance externe ciblée et n'a à la date de parution du présent document de référence aucune autre opération que celles mentionnées au paragraphe 9.8.2 ci-dessus à signaler.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

# 10

<b>10.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>252</b>
10.1.1 - Dénomination sociale	252
10.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement	252
10.1.3 - Constitution et durée de vie	252
10.1.4 - Siège social	252
10.1.5 - Forme juridique et législation applicable	252
10.1.6 - Organigramme simplifié	253
10.1.7 - Filiales	253
<b>10.2 - CAPITAL SOCIAL</b>	<b>255</b>
10.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	255
10.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions	257
10.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	258
10.2.4 - Évolution du capital social	258
10.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés	259
10.2.6 - Nombre de droits de vote	259
<b>10.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS</b>	<b>259</b>
10.3.1 - Objet social	259
10.3.2 - Administration et Direction	260
10.3.3 - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	260
10.3.4 - Modifications des droits attachés aux actions	261
10.3.5 - Assemblées Générales	261
10.3.6 - Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	262
10.3.7 - Franchissements de seuils statutaires	262
10.3.8 - Modifications du capital social	262

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 10.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

### 10.1.1 - Dénomination sociale

---

La dénomination sociale de la Société est « Legrand ».

### 10.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement

---

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 421 259 615.

### 10.1.3 - 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.

### 10.1.4 - Siège social

---

Le siège social de la Société est sis 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges, France.

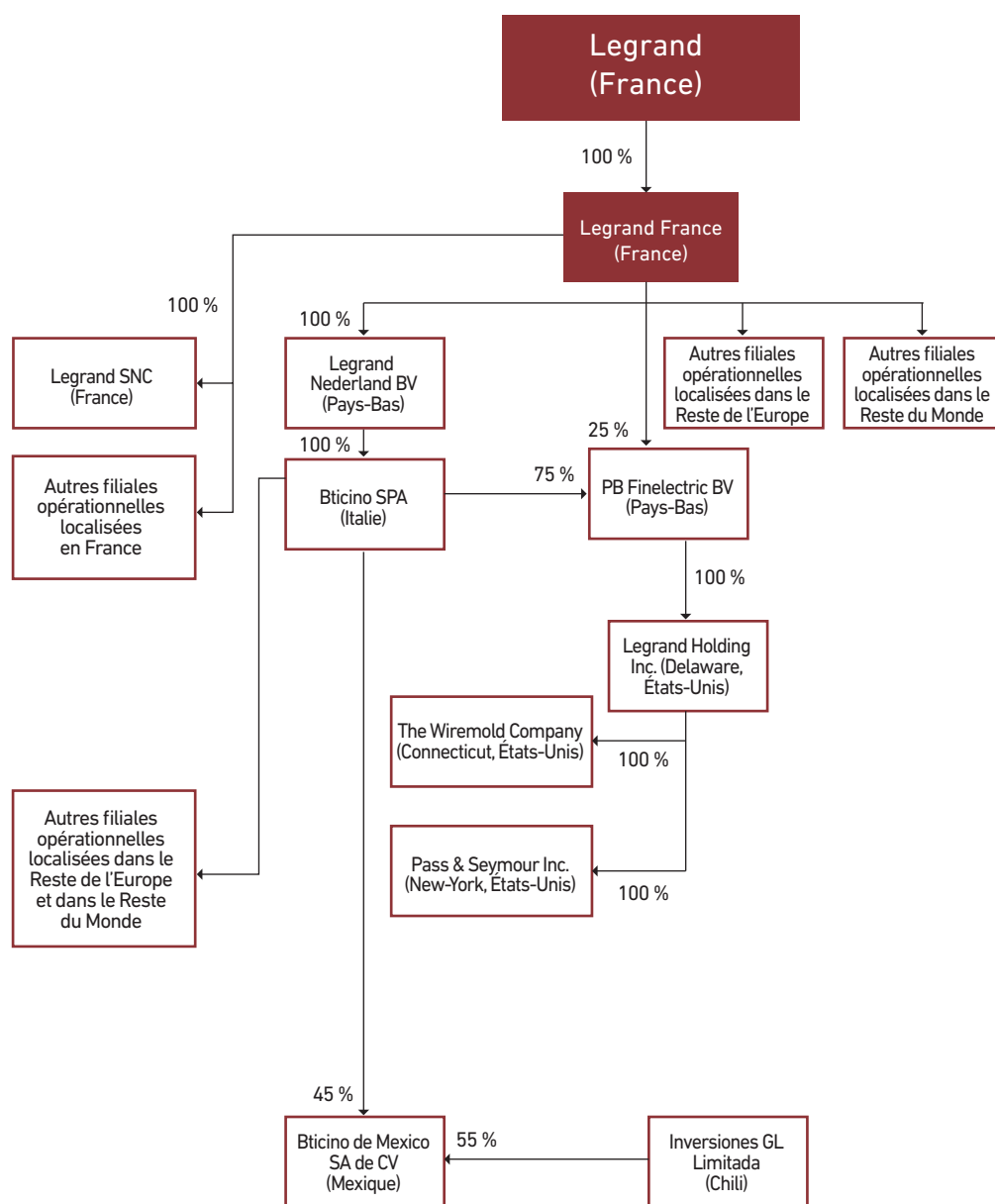
Le numéro de téléphone du siège social est + 33 (0)5 55 06 87 87.

### 10.1.5 - 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.

### 10.1.6 - Organigramme simplifié



### 10.1.7 - Filiales

Le Groupe comprend la Société et les 170 filiales qu'elle contrôle, dont les principales sont mentionnées dans les états financiers consolidés figurant au chapitre 9 (note 26) 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 8.4 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 2014, les filiales sont toutes contrôlées, directement ou indirectement, à 100 % par la Société, à l'exception des sociétés suivantes : Alborz Electrical Industries Ltd, Kontaktor, Legrand Polska et Shidean détenues à plus de 96 % ; 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 1er 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 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 100 % par Legrand France.

#### ■ 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.

### THE WIREMOLD COMPANY (ÉTATS-UNIS)

The Wiremold Company est une société de droit américain, enregistrée au Connecticut, dont le siège social est situé

60 Woodlawn Street, West Hartford, CT 06110. The Wiremold Company a pour principale activité la conception, la fabrication et la commercialisation de chemins de câbles. The Wiremold Company a été constituée le 24 décembre 1919 et est entrée dans le Groupe le 8 janvier 2000. The Wiremold Company est détenue à 100 % par Legrand Holding Inc.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

1A

## 10.2 - CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce paragraphe sont arrêtées à la date du 31 décembre 2014.

### 10.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Compte tenu du nombre d'actions au 31 décembre 2014, le capital social de la Société s'élève à 1 065 430 460 euros, divisé en 266 357 615 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.

#### 10.2.1.1 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 des 24 mai 2013 et 27 mai 2014 :

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 2014
<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	Néant
<b>Assemblée Générale du 27 mai 2014</b>			
<b>Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 10)</b>	18 mois 27 novembre 2015	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2014 Montant maximal alloué : 500 M€ Prix maximum d'achat par action : 60 €	106,32 M€
<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	Annulation de 800 000 actions

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 2014
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)	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 « <b>Plafond Global Augmentation de Capital</b> »))  Montant global nominal des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 2 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond global nominal des titres de créance de 2 Md€ (le « <b>Plafond Global Titres de Créance</b> »))	Néant
Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 13)	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
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)	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
Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires (résolution 15)	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
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 16)	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
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

Il est à noter qu'un projet de résolution (résolution n° 8) visant à restreindre la mise en œuvre des autorisations financières en cours de validité lors des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société sera soumis à l'Assemblée Générale du 29 mai 2015.

### 10.2.1.2 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 MAI 2015

Il est proposé aux actionnaires réunis en Assemblée Générale le 29 mai 2015 de renouveler les autorisations et délégations financières suivantes (voir 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 7)	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 €

Il est à noter que l'autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions ne pourra être utilisée qu'en dehors des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société.

## 10.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions

### 10.2.2.1 PROGRAMME DE RACHAT EN COURS

#### Mise en œuvre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014

À la date du 27 mai 2014, 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 27 mai 2014 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 10)	18 mois 27 novembre 2015	500	10 % du capital social de la Société au 27 mai 2014
Annulation des actions acquises ci-dessus et réduction du capital (résolution 11)	26 mois 27 juillet 2016	10 % du capital social de la Société au 27 mai 2014, par périodes de 24 mois	

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 2014, 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 2 483 815 pour une valeur d'acquisition de 104 255 770 euros (soit 16 286 748 euros au titre du programme de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013 et 87 969 022 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 a vendu 2 566 315 actions pour une valeur de cession de 107 486 864 euros.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 25 000 actions au 31 décembre 2014.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 2 020 000 actions pour une valeur de 91 293 557 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés au total à 270 519 euros. Sur ce total de 2 020 000 actions, la Société a (i) transféré 814 221 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance et (ii) procédé à l'annulation de 800 000 actions.

Au 31 décembre 2014, la Société détenait 493 806 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 1 975 224 euros, représentant 0,19 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 21 229 545 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)).

### 10.2.2.2 NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONNAIRES 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 18 mars 2015 qui seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 mai 2015 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 70 euros par action.

Les projets de résolutions figurent en annexe 4 du présent document de référence.

### 10.2.3 - 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.

### 10.2.4 - Évolution du capital social

Au cours de l'année 2014, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal total de 6 268 392 euros par émission de 1 567 098 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	-	40 000	40 000	1
Augmentation de capital	08/12/2002	759 310 900	759 310 900	-	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	-	-	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	2/05/2006	2 303 439	9 213 756	36 279 164 *	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	-	1 083 902 956	270 975 739	4
Annulation d'actions	5/03/2008	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	-	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	5/05/2009	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	5/05/2010	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	9/02/2011	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	-	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	8/02/2012	107 014 **	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 ***	3 943 520	17 963 560	1 057 499 500	264 374 875	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	12/02/2014	1 215 642 ****	4 862 568	18 523 223	1 062 362 068	265 590 517	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	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*****	6 268 392	27 316 941	1 065 430 460	266 357 615	4

\* 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.

\*\* 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.

\*\*\* Ces 985 880 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2012 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

\*\*\*\* Ces 1 215 642 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2013 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

\*\*\*\*\* Ces 1 567 098 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2014 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

## 10.2.5 - 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.

## 10.2.6 - Nombre de droits de vote

L'attention est attirée sur le fait que le mécanisme de droits de vote double à compter du 24 février 2006 décrit au paragraphe 10.3.3 du présent document de référence, est entré en vigueur depuis le 24 février 2008.

Au 31 décembre 2014, le capital de la Société était composé de 266 357 615 actions auxquelles correspondaient 280 051 391 droits de vote exerçables.

# 10.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

## 10.3.1 - 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.



## 10.3.2 - 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 7.1 du présent document de référence (Gouvernement d'entreprise).

## 10.3.3 - 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.

Toutefois, un droit de vote double<sup>(1)</sup> de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire, à compter du 24 février 2006.

En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double<sup>(1)</sup>. 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 fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans.

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double<sup>(1)</sup> qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué.

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.

(1) Il sera cependant proposé à l'Assemblée Générale mixte du 29 mai 2015 et à l'Assemblée spéciale du 29 mai 2015 la suppression du droit de vote double.



## 10.3.4 - 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.

## 10.3.5 - 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.

Tout actionnaire souhaitant voter par correspondance ou procuration doit, dans le délai de trois jours avant la date de l'Assemblée Générale, 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.

Il convient de noter que le décret n°2014-1466 du 8 décembre 2014 a modifié la date et les règles d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer à une assemblée générale selon les modalités suivantes :

- **en ce qui concerne la date d'établissement de la liste des actionnaires habilités à participer à une assemblée générale des actionnaires et la date butoir d'inscription à l'ordre du jour d'un point ou d'une résolution déposés par un actionnaire** : ces dates sont désormais fixées au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris (en lieu et place du troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris) ;
- **en ce qui concerne les conditions d'inscription requises pour participer au vote au sein de ces assemblées** : abandonnant le critère de la date d'enregistrement comptable du titre sur le compte-titre de l'acheteur (position négociée), ce texte fixe désormais comme condition nécessaire au vote l'inscription définitive du titre au compte-titre de l'acheteur (position dénouée). Ainsi, les transactions déjà négociées mais non encore dénouées (le délai entre la négociation et le dénouement

étant de deux jours à partir du 6 octobre 2014) ne seront plus prises en compte pour déterminer les droits d'un actionnaire à la date de l'assemblée de référence.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale mixte appelée à délibérer le 29 mai 2015 de modifier les statuts de la Société, afin de les adapter et de les rendre conformes à cette nouvelle réglementation en vigueur (pour plus de détail, le lecteur est invité à se référer à l'annexe 4 du document de référence de la Société).

### ■ 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

10

T

1(A)

### 10.3.6 - 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.

### 10.3.7 - 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.

### 10.3.8 - 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

10

T

A

## TABLES DE CONCORDANCES

**TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER  
ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL  
DE L'AMF) 264**

**TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004  
DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004 264**

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

TABLES DE CONCORDANCES

Table de concordance – rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)

## 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	270-285
I.2°	Comptes consolidés établis conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales	Chapitre 9	191-250
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	286-295
	Rapport de gestion comportant les informations mentionnées à l'article L. 225-100-2 du Code de commerce	Chapitre 6	119-136
I.4°	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	1.1	4
I.5°	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	296-297
	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	9.2	245

## 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	1.1.1	4
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	1.1.2	4
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	1.2.1 et 1.2.2	5
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 2	7-10
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Sans objet	-
<b>4</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>Chapitre 4</b>	<b>31-50</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	10.1.1	252
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	10.1.2	252
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	10.1.3	252
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	10.1.4 et 10.1.5	252

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	3.1.2	16
<b>5.2</b>	<b>Investissements</b>		
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	6.6, 9.8.1 et 9.8.2	131, 249
5.2.2	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	9.8.3	250
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	3.2.2.2	20-21
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>		
<b>6.1</b>	<b>Principales activités</b>		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	3.1	12-16
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	3.1.1.2	14-16
6.2	Principaux marchés	3.1 et 3.2.2	12-16, 19-21
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	3.2.1.3, 3.2.2.1.1. et 3.4.1	17, 19 et 27
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	3.2.2	19-21
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>		
7.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	10.1.6 et 10.1.7	253-255
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	10.1.6 et 10.1.7, 9.1.6 (note 26)	253-255 et 244
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	3.4.2	28-29
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	4.1 et 5.5	33-35 et 91-99
<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	6.3 et 6.4	121-129
<b>9.2</b>	<b>Résultat d'exploitation</b>		
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	6.3 et 6.4	121-129
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	6.3 et 6.4	121-129
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	3.2, chapitre 4, 6.9 et 6.10	17-22, 31-50, 132-133
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>		
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	6.5	130-131
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description de ces flux de trésorerie	6.5.1 et 9.1.4	130, 196
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	6.5.2	131
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	6.5	130-131
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	-

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

**TABLES DE CONCORDANCES**

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>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>3.2.3.1, 6.3.2.4 et 6.4.4</b>	<b>21, 123 et 127-128</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	6.13	134
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	7.1.1 et annexe 3 au rapport de gestion	138-154 294-295
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de surveillance et de la Direction générale	7.1.1.2	148-152
<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	7.2	166-180
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	9.1.6 (note 23)	238
<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	7.1.1	138-154
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	7.1.5	165
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	7.1.3	156-163

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	7.1	138
<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	5.6.2.2	101-106
17.2	Participation et stock-options	7.1.1, 7.2.2.1 et 8.2	138-154, 170-176, 185-186
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	8.2, 8.3 et 5.1.2	185-186, 187-188, 53-54
<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	8.1.1	182
18.2	Droits de vote différents, ou déclaration négative appropriée	10.3.3	260
18.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de l'émetteur	8.1	182-184
18.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement de son contrôle	8.1.4	184
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>8.4 et 9.1.6 (note 23)</b>	<b>188 et 238</b>
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
<b>20.1</b>	<b>Informations financières historiques</b>	<b>9.1</b>	<b>192-244</b>
<b>20.2</b>	<b>Informations financières pro forma</b>	<b>Sans objet</b>	<b>-</b>
<b>20.3</b>	<b>États financiers</b>	<b>9.1</b>	<b>192-244</b>
<b>20.4</b>	<b>Vérification des informations financières historiques annuelles</b>		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	9.2	245
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	-
<b>20.5</b>	<b>Date des dernières informations financières vérifiées (exercice clos le 31/12/2014)</b>	<b>9.1</b>	<b>192-244</b>
<b>20.6</b>	<b>Informations financières intermédiaires et autres</b>		
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	-
<b>20.7</b>	<b>Politique de distribution des dividendes</b>	<b>9.4</b>	<b>247</b>
20.7.1	Dividende par action	9.1.6 (note 11) et 9.4	215-216 et 247
<b>20.8</b>	<b>Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	<b>9.5</b>	<b>248</b>
<b>20.9</b>	<b>Changement significatif de la situation financière ou commerciale</b>	<b>9.6</b>	<b>248</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A



**TABLES DE CONCORDANCES**

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>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
<b>21.1</b>	<b>Capital social</b>		
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	10.2.1	255-257
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	10.2.2	257
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	8.2 et 8.3	185-188
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	8.2	185-186
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	10.2.4	258-259
<b>21.2</b>	<b>Acte constitutif et statuts</b>		
21.2.1	Objet social	10.3.1	259
21.2.2	Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	7.1	139
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	10.3.3	260
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	10.3.4	261
21.2.5	Convocation et conditions d'admission aux Assemblées générales annuelles et aux Assemblées générales extraordinaires des actionnaires	10.3.5	261
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	10.3.6	262
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	10.3.7	262
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	10.3.8	262
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>9.7</b>	<b>248</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 inexacts ou trompeuses	Sans objet	-
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>1.3.2</b>	<b>6</b>
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b>	<b>10.1.7</b>	<b>253-255</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

# ANNEXES



<b>ANNEXE 1</b>	<b>270</b>
Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (comptes sociaux)	270
Notes annexes aux états financiers	273
<b>ANNEXE 2</b>	<b>286</b>
Rapport de gestion du Conseil d'administration du 18 mars 2015 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2015	286
<b>ANNEXE 3</b>	<b>296</b>
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014	296
<b>ANNEXE 4</b>	<b>298</b>
Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2015	298
Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2015	305
<b>ANNEXE 5</b>	<b>309</b>
Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Spéciale du 29 mai 2015	309
Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Spéciale des porteurs d'actions à droit de vote double du 29 mai 2015	309

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## ANNEXE 1

## Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (comptes sociaux)

## Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Produits d'exploitation</b>		
Chiffre d'affaires	18 453	22 821
Autres Produits d'exploitation	5 955	1 150
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>24 408</b>	<b>23 971</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	(5 553)	(4 636)
Impôts, taxes et versements assimilés	(558)	(550)
Frais de personnel	(11 416)	(14 562)
Dotations aux amortissements et provisions	(3 796)	(3 299)
Autres charges	(554)	(404)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(21 877)</b>	<b>(23 451)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>2 531</b>	<b>520</b>
<b>Produits financiers</b>		
Des participations	263 580	249 851
Des autres valeurs mobilières, créances de l'actif immobilisé	0	0
Reprises sur provisions et transferts de charges	40	0
Gains de change	0	1
Autres intérêts et produits assimilés	23	0
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>263 643</b>	<b>249 852</b>
<b>Charges financières</b>		
Dotations aux amortissements et provisions	(631)	(671)
Pertes de change	(3)	(6)
Intérêts, charges assimilées et autres charges financières	(45 248)	(45 056)
<b>TOTAL CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(45 882)</b>	<b>(45 733)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>217 761</b>	<b>204 119</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>220 292</b>	<b>204 639</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(6 877)</b>	<b>(866)</b>
<b>Bénéfice de l'exercice avant impôt et participation</b>	<b>213 415</b>	<b>203 773</b>
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(97)	(79)
Impôt sur les bénéfices	2 606	7 380
<b>BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE</b>	<b>215 924</b>	<b>211 074</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

## Bilan

### ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Actif immobilisé</b>		
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	0
Immobilisations financières	3 810 776	3 791 487
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>3 810 776</b>	<b>3 791 487</b>
<b>Actif circulant</b>		
Stocks et en-cours	0	0
Créances	42 916	33 202
Valeurs mobilières de placement	1 823	1 572
Disponibilités	55	0
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>44 794</b>	<b>34 774</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>5 893</b>	<b>6 817</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 861 463</b>	<b>3 833 078</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

### PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Capitaux propres</b>		
Capital social	1 065 430	1 062 362
Primes et Réserves	1 200 456	1 275 582
Résultat de l'exercice	215 924	211 074
Provisions réglementées et subventions	0	0
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 481 810</b>	<b>2 549 018</b>
<b>Provisions</b>	<b>5 099</b>	<b>4 421</b>
<b>Dettes financières</b>		
Autres dettes financières	1 319 981	1 246 161
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 319 981</b>	<b>1 246 161</b>
<b>Autres dettes</b>	<b>54 573</b>	<b>33 478</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 861 463</b>	<b>3 833 078</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## Tableau des flux de trésorerie

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2014</b>	<b>31 décembre 2013</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>215 924</b>	<b>211 074</b>
<i>Mouvements des actifs et passifs opérationnels ayant entraîné des flux de trésorerie :</i>		
Dotations nettes aux amortissements et provisions des immobilisations	(40)	40
Dotations nettes aux amortissements sur charges réparties sur plusieurs exercices	2 074	1 849
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	678	1 906
Dotations nettes aux provisions réglementées	-	-
Résultat net sur cessions d'actifs	-	-
Autres éléments calculés	(1 130)	-
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>217 506</b>	<b>214 869</b>
<i>Variation des autres actifs et passifs opérationnels :</i>		
Stocks	-	-
Clients, comptes rattachés et autres créances	(9 714)	4 737
Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes	21 094	(1 390)
Autres actifs et passifs opérationnels	(22)	(42)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES</b>	<b>228 864</b>	<b>218 174</b>
Produit résultant de la vente d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières	-	-
Réductions d'immobilisations financières	-	6
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
Acquisitions d'immobilisations financières	-	-
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
Augmentation de capital et primes d'émission	(3 877)	23 385
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité	(19 498)	(1 806)
Dividendes payés par Legrand	(279 254)	(265 131)
Augmentation/(diminution) des emprunts (dont prêts et emprunts intragroupe)	73 802	24 710
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>(228 827)</b>	<b>(218 842)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>37</b>	<b>(662)</b>
Trésorerie en début d'exercice	(5)	657
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>32</b>	<b>(5)</b>

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## Notes annexes aux états financiers

### Sommaire détaillé des notes annexes

<b>NOTE 1 -</b>	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	273	<b>NOTE 7 -</b>	TABLEAU DES PROVISIONS	281
<b>NOTE 2 -</b>	ACTIF IMMOBILISÉ	275	<b>NOTE 8 -</b>	DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES	281
<b>NOTE 3 -</b>	CRÉANCES	276	<b>NOTE 9 -</b>	INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	282
<b>NOTE 4 -</b>	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	276	<b>NOTE 10 -</b>	AUTRES INFORMATIONS	283
<b>NOTE 5 -</b>	COMPTES DE RÉGULARISATION	277	<b>NOTE 11 -</b>	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	285
<b>NOTE 6 -</b>	CAPITAUX PROPRES	277	<b>NOTE 12 -</b>	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	285

### 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, « 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, « actions propres en voie d'annulation » ou « actions propres ».

- Les actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont également comptabilisées dans un poste actions propres des autres immobilisations financières.

- Les espèces ou placements court terme indisponibles dans le cadre du contrat de liquidité sont enregistrés en autres créances immobilisées au sein des autres immobilisations financières.

##### 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 et 2012, 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

En application des conventions collectives en vigueur dans le secteur de la construction électrique, Legrand est tenu de verser, à tout salarié partant en retraite, une indemnité calculée en fonction de son ancienneté.

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 service futur du salarié, le niveau de rémunération future, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en utilisant les sorties futures du fonds estimées sur la base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises 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 du

régime. En 2013, la Société a suivi la recommandation n°2013-02 du 7 novembre 2013 qui a permis de comptabiliser par capitaux propres, les coûts des services passés non comptabilisés antérieurement.

Concernant les écarts actuariels, ils n'ont pas fait l'objet de changement de comptabilisation et sont donc 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 4 mai 2011. Cet accord de participation s'applique pour une durée de 4 ans et donc pour les calculs de la réserve spéciale de participation de 2011 à 2014. 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 24 mai 2012. Cet accord d'intéressement s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les exercices 2012 à 2014 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 postes financiers du bilan réalisables (ou payables) dans un délai n'excédant pas trois mois.



## NOTE 2 - ACTIF IMMOBILISÉ

### 2.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

31 décembre 2014 <i>(en milliers d'euros)</i>	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 2014 <i>(en milliers d'euros)</i>	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>Autres immobilisations financières</b>			
■ Actions propres en voie d'annulation	0	18 352	18 352
■ Autres actions propres	4 285	(3 231)	1 054
■ Autres créances immobilisées	13 584	4 127	17 711
■ Dépôts et cautions	0	-	0
	<b>17 869</b>	<b>19 248</b>	<b>37 117</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>			
■ Dépréciation des autres actions propres	(41)	41	0
	<b>(41)</b>	<b>41</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES</b>	<b>3 791 487</b>	<b>19 289</b>	<b>3 810 776</b>

Pour les autres actions propres, la variation s'entend des achats nets des cessions de la période.

#### 2.2.1 Titres de participation

Les titres n'ont donné lieu à aucune provision.

#### 2.2.2 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 racheté au cours de l'exercice 400 000 actions propres en voie d'annulation pour 18 352 milliers d'euros.

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 2014, Legrand détient 25 000 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 1 054 milliers d'euros. Les actions ne font l'objet d'aucune dépréciation au 31 décembre 2014.

Les mouvements au cours de l'exercice 2014, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie positif de 4 104 milliers d'euros et correspondent aux cessions, nettes d'acquisitions de 82 500 actions.

Les espèces et placements à court terme du contrat de liquidité d'un montant de 17 711 milliers d'euros au 31 décembre 2014 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 2014 <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant		Échéances	
	Valeur nette	À un an au plus	À plus d'un an	
Créances clients	1 080	1 080		
État, impôt sur le bénéfice	37 645	37 645		
Taxe sur la valeur ajoutée	525	525		
Créances d'intégration fiscale	3 666	3 666		
Autres créances	0	0		
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>42 916</b>	<b>42 916</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>33 202</b>	<b>33 202</b>		<b>0</b>

### NOTE 4 - VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

En 2014 et 2013, 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 2014		31 décembre 2013	
	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Plans d'actions de performance	1 700	0	1 700	1 449
FCPE	123	0	123	123
<b>TOTAL</b>	<b>1 823</b>	<b>0</b>	<b>1 823</b>	<b>1 572</b>

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours portant sur un montant maximal de 500,0 millions d'euros a été publié le 27 mai 2014.

Au 31 décembre 2013, la Société détenait 63 027 actions. Au cours de l'exercice 2014, la Société a racheté 820 000 actions pour une valeur de 35 479 milliers d'euros et a transféré 814 221 actions aux salariés dans le cadre des plans d'actions de performance mentionnés en note 6.4.1.

Au 31 décembre 2014, la Société détient, dans le cadre de ces programmes de rachat, 68 806 actions pour une valeur brute de 1 823 milliers d'euros, l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- l'attribution d'actions à un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats pour 4 921 actions et pour une valeur brute de 123 milliers d'euros ;
- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 63 885 actions et pour une valeur de 1 700 milliers d'euros.

## NOTE 5 - COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Charges payées d'avance	95	74
Charges différées à répartir	3 229	3 544
Primes de remboursement	2 569	3 199
<b>TOTAL</b>	<b>5 893</b>	<b>6 817</b>

## NOTE 6 - CAPITAUX PROPRES

### 6.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social au 31 décembre 2014 est de 1 065 430 460 euros représenté par 266 357 615 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 280 545 197 droits de vote.

Il existe une seule catégorie d'actions constituée d'actions ordinaires. Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le Groupe détient 493 806 actions au 31 décembre 2014 contre 170 527 actions au 31 décembre 2013, soit 323 279 actions supplémentaires correspondant :

- au rachat de 2 020 000 actions en dehors du contrat de liquidité ;

- au transfert de 814 221 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ;
- à l'annulation de 800 000 actions ; et
- à la cession nette de 82 500 actions dans le contrat de liquidité (voir 2.2.2).

Sur les 493 806 actions détenues par le Groupe au 31 décembre 2014, 400 000 actions ont été rachetées pour annulation, 68 806 actions ont été affectées selon les objectifs d'affectation décrits en note 4 et 25 000 actions sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Le détail donne ci-dessous l'évolution du capital social au 31 décembre 2014 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital en euros	Prime d'émission en euros
Au 31 décembre 2013	265 590 517	4	1 062 362 068	1 099 013 065
Souscription d'actions du plan d'options 2007	138 165	4	552 660	2 929 098
Souscription d'actions du plan d'options 2008	155 650	4	622 600	2 580 677
Souscription d'actions du plan d'options 2009	101 464	4	405 856	925 352
Souscription d'actions du plan d'options 2010	1 171 819	4	4 687 276	20 881 815
Annulation d'actions propres	(800 000)	4	(3 200 000)	(34 262 266)
Au 31 décembre 2014	266 357 615	4	1 065 430 460	1 092 067 741

Le Conseil d'administration du 27 mai 2014 a décidé l'annulation de 800 000 actions auto-détenues affectées à l'objectif d'annulation (actions rachetées sur le mois de mai 2014). La différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, soit un montant de 34 262 milliers d'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, 1 567 098 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2014 représentant une augmentation de capital d'un montant de 6 268 milliers d'euros assortie d'une prime d'émission de 27 317 milliers d'euros.

## 6.2 PRIMES ET RÉSERVES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Avant répartition</b>		
Primes	1 092 067	1 099 013
Primes-frais de mise en Bourse	(33 206)	(33 206)
Réserve légale	97 600	87 046
Autres réserves et report à nouveau	43 995	122 729
<b>TOTAL</b>	<b>1 200 456</b>	<b>1 275 582</b>

Le poste « autres réserves et report à nouveau » comprend des réserves indisponibles suite au rachat d'actions d'un montant de 21 229 milliers d'euros.

## 6.3 MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

<b>31 décembre 2014</b>	
<i>(en milliers d'euros)</i>	
Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice	2 549 018
Variations en cours d'exercice :	
■ du capital	3 068
■ des primes	(6 946)
■ des réserves et report à nouveau	0
■ des dividendes versés	(279 254)
■ des provisions réglementées et subventions	0
■ résultat de l'exercice	215 924
■ autres	0
<b>Capitaux propres à la clôture de l'exercice avant répartition</b>	<b>2 481 810</b>

Le 27 mai 2014, l'Assemblée Générale Mixte de Legrand a décidé la distribution d'un dividende de 1,05 euro par action, soit 279 254 milliers d'euros.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## 6.4 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

### 6.4.1 Plans d'actions de performance

Depuis le Plan 2012, aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée. Comme expliqué en note 7, des plans de rémunérations pluriannuelles long terme ont été mis en place à partir de 2013.

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 2010 <sup>(1)</sup>	Plan 2011 <sup>(2)</sup>	Plan 2012 <sup>(3)</sup>
Date d'Assemblée	15/05/2007	27/05/2010	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	04/03/2010	03/03/2011	07/03/2012
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	896 556	1 592 712	985 656
dont le nombre attribué aux mandataires sociaux	62 163	127 888	30 710
■ Gilles Schnepf	38 373	65 737	30 710
■ Olivier Bazil	23 790	62 151	
Date d'acquisition des actions	Plan résidents : 05/03/2012 Plan non-résidents : 05/03/2014	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 : 06/03/2014 Plan non-résidents : 05/03/2014	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 souscrites au 31/12/2014	(834 310)	(710 271)	(386 295)
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	(62 246)	(75 934)	(25 665)
<b>Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice</b>	<b>0</b>	<b>806 507</b>	<b>573 696</b>

- (1) **Plan 2010** : Les actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.
- (2) **Plan 2011** : Concernant les attributions au titre de l'exercice 2010, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2010 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'actions de performance attribuées gratuitement dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 3 mars 2011 en fonction de l'atteinte de ces objectifs. De plus, l'acquisition définitive de l'essentiel des actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux est, depuis le Plan 2011, soumise à des conditions de performance définies par le Conseil d'administration. Ces conditions de performance combinent à la fois un critère externe (performance de la marge nette consolidée par rapport à un panier de comparables sur 4 ans) et deux critères internes (performance de résultat économique\* et de marge économique sur des périodes successives de 4 ans). Au total, pour le Plan 2011 au titre de l'exercice 2010, l'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux était donc soumise à un double jeu de conditions de performance, ces dernières s'appliquant au moment de l'attribution ainsi qu'au moment de l'acquisition définitive. La période d'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux arrivant à échéance en 2013, le Conseil d'administration réuni le 6 mars 2013 a procédé à la revue des conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux et a confirmé le fait que ces dernières avaient été atteintes à 100 %. Par conséquent, 100 % de l'allocation initiale a fait l'objet d'une attribution définitive au profit des dirigeants mandataires sociaux.
- (3) **Plan 2012** : En ce qui concerne les attributions au titre de l'exercice 2011, le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2011 les objectifs à atteindre en matière de résultat économique\*. Sur la base du niveau de réalisation de l'objectif de résultat économique\*, le Conseil d'administration du 7 mars 2012 a déterminé l'attribution initiale de 30 710 actions de performance à Monsieur Gilles Schnepf. En complément, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de renforcer les conditions de performance relatives à l'acquisition définitive de la totalité des actions de performance par Monsieur Gilles Schnepf, pouvant ainsi annuler tout ou partie de l'attribution initiale. Ainsi, l'attribution initiale n'était intégralement acquise qu'à la condition d'un accroissement du résultat économique\* sur une période de 4 ans précédant l'acquisition définitive des actions de performance démontrant ainsi la création de valeur dans la durée. Toutefois, si ce premier critère n'était pas atteint, un second critère devait être examiné afin de vérifier si la performance du Groupe, mesurée par la marge économique, était supérieure à celle d'un panier de comparables sur ces périodes. La période d'acquisition des actions de performance attribuées gratuitement au dirigeant mandataire social arrivant à échéance en 2014, le Conseil d'administration réuni le 5 mars 2014 a procédé à la revue des conditions de performance applicables au dirigeant mandataire social. Après examen du premier critère de performance, le Conseil d'administration a constaté qu'il était réalisé. Par conséquent, le Conseil d'administration a fixé à 30 710 le nombre d'actions faisant l'objet d'une attribution définitive au profit du dirigeant mandataire social, soit 100 % de l'allocation initiale.

\* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces actions (soit 1 380 203 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,5 % du capital de la Société au 31 décembre 2014.

Dans le cadre du Plan 2012, au titre de l'exercice 2011, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux 10 salariés non-mandataires sociaux les mieux dotés est de 27 911 actions.

#### 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,	1 638 137	2 015 239	1 185 812	3 254 726
<i>dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux</i>				
■ Gilles Schnepf	79 281	141 231	93 964	217 646
■ Olivier Bazil	40 745	72 583	48 300	134 351
	38 536	68 648	45 664	83 295
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	25,20 €	20,58 €	13,12 €	21,82 €
	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)	(1) (2)	(1) (3)	(1) (4)	(1) (5)
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2014	(1 004 897)	(1 120 900)	(579 260)	(1 177 328)
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>525 819</b>	<b>773 100</b>	<b>498 940</b>	<b>1 840 809</b>

(1) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(2) Les options attribuées au cours de l'exercice 2007 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2006, en fonction d'objectifs de performance économique.

(3) Les options attribuées au cours de l'exercice 2008 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2007, en fonction d'objectifs de performance économique.

(4) Les options attribuées au cours de l'exercice 2009 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2008. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2008 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2009 en fonction de l'atteinte de ces objectifs

(5) Les options attribuées au cours de l'exercice 2010 l'ont été au regard des performances de l'exercice 2009. Le Conseil d'administration avait fixé en début d'année 2009 les objectifs à atteindre en fonction du résultat économique\*. Messieurs Gilles Schnepf et Olivier Bazil ont bénéficié d'options dont le nombre a été déterminé lors du Conseil d'administration du 4 mars 2010 en fonction de l'atteinte de ces objectifs, en limitant volontairement ce nombre sur proposition des bénéficiaires.

\* Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés.

Le cours de Bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2014 s'est élevé à 44,28 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 3 638 668 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 1,4 % 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 2014.

## NOTE 7 - TABLEAU DES PROVISIONS

31 décembre 2014 (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	1 599	357		1 956
Autres provisions	2 822	1 994	(1 673)	3 143
<b>Provisions</b>	<b>4 421</b>	<b>2 351</b>	<b>(1 673)</b>	<b>5 099</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>4 421</b>	<b>2 351</b>	<b>(1 673)</b>	<b>5 099</b>
Dotations et reprises				
■ d'exploitation		2 351	588	
■ financières		0	0	
■ exceptionnelles		0	1 085	
<b>TOTAL</b>		<b>2 351</b>	<b>1 673</b>	

La Société a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme attribués, à l'expiration d'une période de 3 ans et sous réserve du respect d'une condition de présence, au Comité de Direction, y compris le mandataire social ainsi qu'à des 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.

Ces plans sont provisionnés dans les comptes au bilan. Le plan indexé sur le cours de Bourse sera réglé en numéraire et sera réévalué à chaque clôture jusqu'à dénouement des instruments.

Au 31 décembre 2014, une provision de 3 143 milliers d'euros a été comptabilisée au titre de ces plans.

## NOTE 8 - DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES

31 décembre 2014 (en milliers d'euros)	Échéances			
	Montant net	À un an au plus	À plus d'un an et à cinq ans au plus	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 134 082	34 082	700 000	400 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, dont :				
■ À 1 an maximum à l'origine	22	22		
■ À plus de 1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers	185 877		185 877	
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 319 981</b>	<b>34 104</b>	<b>885 877</b>	<b>400 000</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 684	1 684		
Dettes fiscales et sociales	3 345	3 345		
Autres dettes	49 544	49 544		
<b>TOTAL AUTRES DETTES</b>	<b>54 573</b>	<b>54 573</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>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>1 279 639</b>	<b>67 564</b>	<b>812 075</b>	<b>400 000</b>



## 8.1 CONTRAT DE CRÉDIT

### 8.1.1 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 revolver 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. Au 31 décembre 2014, sur la base de cette notation, la marge appliquée est de 0,25 %. Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2011 ne fait pas l'objet de covenant.

Au 31 décembre 2014, la Société n'utilise pas cette ligne de crédit.

### 8.1.2 Emprunts obligataires

En février 2010, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de

7 ans, soit à échéance le 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et 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.

### 8.1.3 Emprunts et dettes financières divers

La position du compte courant de la Société avec Legrand France SA au 31 décembre 2014 est un passif de 185 877 milliers d'euros. Ce compte courant est régi par la convention de trésorerie conclue avec Legrand France SA le 25 janvier 2006 qui porte intérêt au taux Euribor + 0,35 %.

### 8.1.4 Autres dettes

Les autres dettes comprennent le montant des dettes d'intégration fiscale pour 48 380 milliers d'euros.

## NOTE 9 - INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	26	61
Produits exceptionnels sur opérations de capital	1 029	1 528
Reprises sur provisions et transferts de charges	27 312	27 573
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>28 367</b>	<b>29 162</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(16)	(87)
Charges exceptionnelles sur opérations de capital	(35 228)	(29 701)
Dotations aux amortissements et aux provisions	0	(240)
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>(35 244)</b>	<b>(30 028)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(6 877)</b>	<b>(866)</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

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 873 milliers d'euros (produits) ainsi que des attributions d'actions de performance transférées aux bénéficiaires au titre des différents plans pour 35 228 milliers d'euros (charges).

Le compte reprise et transfert de charges exceptionnelles comprend, en complément des provisions présentées en note 7, un produit de 26 227 milliers d'euros, reflet des refacturations des moins-values constatées ou prévues au niveau de la société Legrand SA suite au transfert des actions de performance aux salariés des différentes filiales du Groupe.

## NOTE 10 - AUTRES INFORMATIONS

### 10.1 IMPÔTS

#### 10.1.1 Accroissement et allègement de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)	Base : produits (ou charges)			Produits (ou charges) fiscaux latents *			
	Mouvements de l'exercice						
	01/01/2014	Dotation	Reprise	31/12/2014	01/01/2014	Variation	31/12/2014
<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)			(108)	37		37
■ Pensions, obligations similaires et indemnités	(1 593)	(355)		(1 948)	549	122	671
■ Autres provisions	(907)	(1 689)		(2 596)	312	582	894
■ Impôts, taxes et autres	(69)		35	(34)	24	(12)	12
<b>TOTAL</b>	<b>(2 677)</b>	<b>(2 044)</b>	<b>35</b>	<b>(4 686)</b>	<b>922</b>	<b>692</b>	<b>1 614</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 2014. 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 2014, 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 Legrand qui répondent aux critères d'entrée dans cette intégration. Cette intégration fiscale s'est créée au 1er janvier 2003.

La convention d'intégration fiscale conclue est la convention dite de « neutralité » dans laquelle chaque filiale calcule et paye son

impôt à la mère comme si elle avait été en dehors de l'intégration fiscale.

Le compte impôt enregistre la différence entre l'impôt dû dans l'intégration fiscale et l'impôt lié aux résultats des filiales fiscalement bénéficiaires ainsi que la taxe sur dividendes.

Pour l'année 2014, le produit d'impôt net est de 2 606 milliers d'euros (incluant une taxe sur dividendes de 8 378 milliers d'euros).

## 10.2 RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	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>3 773 659</b>	<b>3 810 776</b>	<b>3 773 659</b>	<b>3 791 487</b>
<b>Stocks</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Clients et comptes rattachés	1 080	1 080	4 936	4 936
Autres créances	3 666	41 836	2 604	28 266
<b>Créances</b>	<b>4 746</b>	<b>42 916</b>	<b>7 540</b>	<b>33 202</b>
Emprunts	185 877	1 319 981	112 075	1 246 161
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	1 684	87	1 812
Autres dettes	49 543	52 889	27 022	31 666
<b>Dettes</b>	<b>235 417</b>	<b>1 374 554</b>	<b>139 184</b>	<b>1 279 639</b>
<b>Charges financières</b>	<b>1 498</b>	<b>45 882</b>	<b>1 306</b>	<b>45 733</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>263 580</b>	<b>263 643</b>	<b>249 851</b>	<b>249 852</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 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.

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 2014.

### 10.3.2 Concentration des risques de crédit

Pour la Société, le risque de crédit recouvre le risque de contrepartie avec les établissements financiers.

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 quotidien des notations et taux de « Credit Default Swap » (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces contreparties.

### 10.3.3 Risque de liquidité

Legrand considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées en origine et en maturité. Cet élément constitue la base de la politique de financement mis en œuvre par le Groupe.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

#### 10.4 ENGAGEMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2014 et 2013, la Société était engagée pour les montants suivants :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Cautions	63	63
Hypothèques et nantissements	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>63</b>

#### 10.5 EFFECTIFS

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Effectifs moyens</b>		
Cadres	27	28
Employés	5	5
Apprentis	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>34</b>

#### 10.6 RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Durant l'année 2014, la rémunération versée au dirigeant mandataire social s'est élevée à 1 339 milliers d'euros (1 473 milliers d'euros en 2013).

#### 10.7 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

<i>(en milliers)</i>	Capital social		Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu %	Valeur comptable des titres		Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT 2014	Résultat de l'exercice 2014	Dividendes encaissés en 2014
	devises	euros			Brute	Nette			Bénéfice (perte)	
<b>Sociétés françaises</b>										
Legrand France	EUR	54 913	955 485	100	3 773 659	3 773 659	63	826 276	231 000	263 580

#### NOTE 11 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Néant

#### NOTE 12 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## ■ ANNEXE 2

### Rapport de gestion du Conseil d'administration du 18 mars 2015 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2015

#### ■ 1 - ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

##### 1.1 Faits marquants durant l'exercice

Néant.

##### 1.2 Activités et résultats 2014

Le chiffre d'affaires s'élève à 18,5 millions d'euros et représente des prestations de services faites au sein du Groupe.

Les autres produits d'exploitation sont de 5,9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 21,9 millions d'euros au 31 décembre 2014 à comparer à 23,5 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2014, le résultat d'exploitation est de 2,5 millions d'euros (il était de 0,5 million d'euros au 31 décembre 2013).

Le résultat financier de l'exercice 2014 s'élève à 217,8 millions d'euros à comparer à 204,1 millions d'euros au 31 décembre 2013. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation des dividendes perçus de 13,7 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel est une perte de 6,9 millions d'euros au 31 décembre 2014 à comparer à une perte de 0,9 million d'euros au 31 décembre 2013. 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 2,6 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 8,4 millions d'euros.

Le résultat net s'élève à 215,9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

##### 1.3 Situation de l'endettement de la Société

Elle est synthétisée en annexe 1.

La situation de l'endettement de la Société en 2014 a légèrement augmenté par rapport à celle de 2013.

##### 1.4 Gestion des risques financiers

La gestion de ces risques est exposée dans le chapitre 4 du document de référence de la Société et dans la note 22 annexée aux états financiers consolidés figurant dans le chapitre 9 dudit document de référence.

##### 1.5 Activité du Groupe

Les éléments relatifs à l'activité du Groupe sont mentionnés au chapitre 6 du document de référence de la Société.

##### 1.6 Crédit d'impôt compétitivité emploi

Les sommes perçues en 2014 au titre du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) 2013 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 4 du document de référence de la Société.

#### ■ 3 - ACTIVITÉS EN MATIÈRES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Néant.

#### ■ 4 - DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux du Groupe sont mentionnées dans le chapitre 5 du document de référence de la Société.

## 5 - FAITS MARQUANTS DEPUIS LA CLÔTURE

Néant.

## 6 - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'année 2015 devrait être probablement comparable à 2014, tant sur le plan opérationnel que financier.

## 7 - AFFECTATION DU RÉSULTAT

Nous proposons que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2014 qui s'élève à 215 924 061,53 euros soit affecté de la façon suivante :

- affectation à la réserve légale pour un montant de 8 943 208,44 euros ;
- versement aux actionnaires à titre de dividende de 1,10 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2014 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, de 292 450 189,90 euros.

La distribution de dividendes de 292 450 189,90 euros se fera par prélèvement sur :

- d'une part, le bénéfice distribuable à hauteur de 248 098 332,14 euros (montant composé du résultat de l'exercice, du report à nouveau créditeur de 41 117 479,05 euros et après déduction du montant affecté à la réserve légale de 8 943 208,44 euros) ;
- et d'autre part, sur le poste « prime d'émission » pour la quote-part du montant distribué excédant le montant du bénéfice distribuable, soit 44 351 857,76 euros.

Nous vous rappelons qu'au titre des exercices 2011, 2012 et 2013 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
2011	263 449 797 actions de 4 €	0,93 €	0,93 €	0 €
2012	265 130 755 actions de 4 €	1,00 €	1,00 €	0 €
2013	265 956 606 actions de 4 €	1,05 €	1,05 €	0 €

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport au nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2014, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence ainsi que le montant qui sera prélevé sur le poste « prime d'émission ».

Concernant le traitement fiscal du dividende de 1,10 euro par action proposé aux actionnaires de la Société, il est précisé que la distribution aura la nature fiscale :

- à hauteur de 0,93 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 Code Général des Impôts (« CGI ») ;
- à hauteur de 0,17 euro prélevé sur la « prime d'émission », d'un remboursement d'apport au sens de l'article 112-1° 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.

## 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.

## ■ 10 - DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Les dépenses non déductibles de l'exercice 2014, hors décalage d'une année sur l'autre, représentent 37 175 euros dont 13 440 euros relatifs à la Taxe sur les Véhicules de Tourisme et Société et 23 735 euros relatifs aux loyers et amortissements des véhicules, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 12 799 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 2014, 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 10.1.6 et 10.1.7 du document de référence de la Société.

Au cours de l'exercice 2014, il n'y a eu aucune prise de participation ou prise de contrôle significative par la Société dans des sociétés ayant leur siège en France.

## ■ 14 - ACTIONNARIAT

### a) Présentation générale

La structure de l'actionnariat de la Société est présentée au paragraphe 8.1.1 du document de référence de la Société.

Conformément à l'article 12.4 des statuts de la Société, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire, à compter du 24 février 2006.

Il est à noter que le Conseil d'administration réuni le 18 mars 2015 a convoqué le 29 mai 2015 l'Assemblée générale annuelle mixte des actionnaires et une Assemblée spéciale des porteurs d'actions à droit de vote double et a inscrit à l'ordre du jour de ces assemblées une résolution en vue de supprimer 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 8.1.1.2 à 8.1.4 du document de référence de la Société.

## b) État de la participation des salariés au capital social

Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe est de 505 797 actions dans le cadre du fonds commun de placement « Actions Legrand », l'un des compartiments du plan d'épargne du Groupe, soit 0,19 % du capital et 0,18 % 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 7.2.2 du document de référence de la Société.

## ■ 16 - ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 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 2014 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires sont mentionnées au paragraphe 7.2.5 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 8.2 et 8.3 du document de référence de la Société.

Conformément aux articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce, des rapports spéciaux seront présentés à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2015.

## ■ 18 - CONVENTIONS CONCLUES ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX OU ACTIONNAIRES SIGNIFICATIFS DE LA SOCIÉTÉ ET LES FILIALES DE LA SOCIÉTÉ

Comme mentionné dans le paragraphe 7.1 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 2014, les redevances de marques perçues dans le cadre de ce contrat ont représenté moins de 0,05 % du chiffre d'affaires de Legrand et moins de 0,03 % du chiffre d'affaires de TCL, soit des enjeux financiers non significatifs.



## 19 - DÉLÉGATIONS DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 10.2.1.1 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 18 mars 2015, 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 2014, 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 2 483 815 pour une valeur d'acquisition de 104 255 770 euros et a vendu 2 566 315 actions pour une valeur de cession de 107 486 864 euros.

Le cours moyen des achats est de 41,97 euros et le cours moyen de vente est de 41,88 euros. Il n'y a pas eu de frais de négociation sur ces opérations.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 25 000 actions au 31 décembre 2014.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 2 020 000 actions pour une valeur de 91 293 557 euros, étant précisé que les frais

de négociation se sont élevés au total à 270 519 euros. Sur ce total de 2 020 000 actions, la Société (i) a transféré 814 221 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance et (ii) a procédé à l'annulation de 800 000 actions.

Au 31 décembre 2014, la Société détenait 493 806 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 1 975 224 euros, représentant 0,19 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 21 229 545 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société détenait 468 806 actions au 31 décembre 2014, pour une valeur d'acquisition de 20 175 211 euros, l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 63 885 actions et pour une valeur d'acquisition de 1 700 524 euros, représentant 0,02 % du capital de la Société et une valeur nominale de 255 540 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 ;
- l'annulation des titres rachetés pour 400 000 actions et une valeur de 18 352 056 euros, représentant 0,15 % du capital de la Société et une valeur nominale de 1 600 000 euros.

## 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 2014 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	Exercice de stock-options	Stock-options	1	- 763 700
	Cession	Actions	1	+ 393 323
	Cession	Actions	1	+ 1 533 693
Patrice Soudan	Cession	Actions	1	+ 424 107
	Cession	Actions	1	+ 438 674

## 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 8.1.1 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>Sous réserve des dispositions légales réglementaires applicables, chaque actionnaire a 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, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera 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 est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.</p> <p>Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd 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 fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans.</p> <p>La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué. Il est à noter que le Conseil d'administration réuni le 18 mars 2015 a convoqué le 29 mai 2015 l'Assemblée générale annuelle mixte des actionnaires et une Assemblée spéciale des porteurs d'actions à droit de vote double et a inscrit à l'ordre du jour de ces assemblées une résolution en vue de supprimer ces droits de vote double.</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 2014 est présentée au paragraphe 8.1.1.2 du document de référence de la Société.
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	Néant
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	Conformément au règlement du Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Actions Legrand », les droits de vote relatifs aux actions de la Société sont exercés par le Conseil de surveillance de ce fonds.
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	Néant
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	<p>Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de l'exception prévue par la loi en cas de fusion.</p> <p>Sous réserve des exceptions légales, chaque administrateur doit être propriétaire de 500 actions au moins, inscrites au nominatif, pendant toute la durée de son mandat.</p> <p>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>

**Structure du capital de la Société**

**La structure de l'actionnariat est présentée au paragraphe 8.1.1 du document de référence de la Société**

Pouvoirs du Conseil d'administration ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions

Les informations sont mentionnées aux paragraphes 10.2.1.1 et 10.2.2.1 du document de référence de la Société.

Le rachat par la Société de ses propres actions ne peut avoir lieu qu'en dehors des périodes d'offres publiques visant les titres de la Société.

Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts

Les contrats suivants pourraient être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société :

- le contrat d'émission d'un emprunt obligataire sur le marché américain par la filiale de la Société Legrand France d'un montant de 393,5 millions de dollars, en cas de changement de contrôle hostile,
- l'emprunt obligataire réalisé le 24 février 2010 d'un montant nominal total de 300 millions d'euros,
- l'emprunt obligataire réalisé le 10 mars 2011 d'un montant nominal total de 400 millions d'euros,
- le contrat de crédit d'un montant de 900 millions d'euros conclu le 20 octobre 2011, et amendé le 25 juillet 2014, auprès d'institutions financières,
- l'emprunt obligataire réalisé le 11 avril 2012 d'un montant nominal total de 400 millions d'euros.

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.

**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 2014	134	0	1 550	1 684
Dettes fournisseurs et comptes rattachés au 31 décembre 2013	270	0	1 542	1 812

(1) Inclut les factures non parvenues.

Le 18 mars 2015

**Le Conseil d'administration**

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## Annexe 1 au rapport de gestion

LEGRAND SA		
Situation de l'endettement de la Société (en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
<b>DETTE EXTERNE</b>		
<b>Montant de la dette</b>		
Emprunt obligataire	1 100,0	1 100,0
Emprunt bancaire	-	-
Facility	-	-
<b>TOTAL DETTE EXTERNE</b>	<b>1 100,0</b>	<b>1 100,0</b>
<b>Intérêts courus</b>	<b>34,1</b>	<b>34,1</b>
<b>Charges d'intérêts</b>		
Emprunt obligataire	43,8	43,8
Emprunt bancaire	-	-
Facility	-	-
<b>TOTAL INTÉRÊTS DETTE EXTERNE</b>	<b>43,8</b>	<b>43,8</b>
%	4,0 %	4,0 %
<b>DETTE AVEC DES SOCIÉTÉS LIÉES</b>		
<b>Montant de la dette</b>		
Emprunt Legrand France	185,9	112,1
<b>Charges d'intérêts</b>		
Emprunt Legrand France	1,5	1,3
%	0,8 %	1,2 %
<b>TOTAL DETTE</b>	<b>1 320,0</b>	<b>1 246,2</b>
Capitaux propres	2 481,8	2 549,0
<b>% DETTE/CAPITAUX PROPRES</b>	<b>53 %</b>	<b>49 %</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## Annexe 2 au rapport de gestion

### Tableau des résultats des 5 derniers exercices

(en milliers d'euros)	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 052 645	1 053 556	1 057 500	1 062 362	1 065 430
Nombre d'actions ordinaires	263 161 346	263 388 995	264 374 875	265 590 517	266 357 615
Nombre total d'actions émises	263 161 346	263 388 995	264 374 875	265 590 517	266 357 615
dont nombre d'actions auto-détenues *	800 135	560 536	151 584	170 527	493 806
<b>Résultat global des opérations effectuées</b>					
Chiffres d'affaires hors taxes	15 661	17 300	18 475	22 821	18 453
Bénéfice avant impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	69 072	76 219	70 067	207 488	216 126
Produit (charges) d'impôt sur les bénéfices	6 727	12 605	14 025	7 381	2 606
Participation des salariés	(145)	(179)	(76)	(79)	(97)
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	77 329	92 476	86 732	211 074	215 924
Montant des bénéfices distribués	183 716	231 362	245 008	265 131	279 254
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)</b>					
Bénéfice après impôt, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	0,29	0,34	0,32	0,81	0,82
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	0,29	0,35	0,33	0,79	0,81
Dividende versé à chaque action ordinaire	0,70	0,88	0,93	1,00	1,05
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés (moyen)	42	41	36	34	33
Montant de la masse salariale	5 718	5 618	5 212	5 511	5 792
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	1 673	3 051	5 581	9 052	5 624

\* Les actions auto-détenues ne donnent pas droit à dividendes et à droit de vote.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

A

## Annexe 3 au rapport de gestion

Nom	Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères
<b>Gilles Schnepf</b> 56 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges	<p><b>En cours – groupe Legrand (aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans des filiales du Groupe) :</b></p> <p>Administrateur et Président Directeur Général de Legrand *            Représentant de Legrand SNC, Président de Legrand Pacifique            Administrateur de Legrand Kazakstan            Administrateur de PT Supreme Electro Kontak            Administrateur de Legrand Skandinaviska            Administrateur et gérant de Legrand SLV d.o.o.            Président de Legrand Holding Inc</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b></p> <p>Administrateur de Saint-Gobain *</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b></p> <p>Mandats dans diverses filiales du Groupe</p>
<b>Olivier Bazil</b> 68 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges	<p><b>En cours – groupe Legrand :</b></p> <p>Administrateur de Legrand*</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b></p> <p>Membre du Conseil de surveillance de Michelin *            Membre du Conseil de surveillance de Vallourec*            Président de Fritz SAS            Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer            Administrateur de Firmenich International SA</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b></p> <p>Vice-Président Directeur Général Délégué de Legrand *            Mandats dans diverses filiales du Groupe</p>
<b>Christel Bories</b> 50 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges	<p><b>En cours – groupe Legrand :</b></p> <p>Administratrice de Legrand*</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b></p> <p>Directrice Générale Déléguée de Ipsen *            Administratrice de Smurfit Kappa *</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b></p> <p>Administratrice de Natixis *            Administratrice du Cercle de l'Industrie            Directrice Générale de Constellium            Administratrice de ATLAS CopCo AB *, Suède            Présidente et Directrice Générale de Alcan Engineered Products            Présidente de l'Association Européenne de l'Aluminium (EAA)</p>
<b>Angeles Garcia-Poveda</b> 44 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges	<p><b>En cours – groupe Legrand :</b></p> <p>Administrateur de Legrand *</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b></p> <p>Directrice Générale de Spencer Stuart en France</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b></p> <p>Néant</p>
<b>François Grappotte</b> 78 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges	<p><b>En cours – groupe Legrand :</b></p> <p>Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand *</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b></p> <p>Néant</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b></p> <p>Administrateur et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand France (Président du Conseil d'administration et Directeur Général jusqu'au début 2006)            Membre du Conseil de surveillance de Michelin *            Administrateur de BNP Paribas *</p>

\* Société cotée.

Nom	Mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères
<p><b>Gérard Lamarche</b> 53 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p><b>En cours – groupe Legrand :</b> Administrateur de Legrand*</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b> Administrateur de SGS (Suisse) Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert * (Belgique) et Administrateur délégué Administrateur de Total * Administrateur de Lafarge * Censeur de GDF SUEZ *</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Administrateur de Electrabel Administrateur de Suez Environnement Company Administrateur de International Power Plc Administrateur de Europalia Administrateur de GDF Suez Belgium Administrateur de Aguas de Barcelona Administrateur de GDF Suez E.S. Administrateur de Suez-Tractebel Administrateur de Fortis Banque Administrateur de Suez Environnement North America Administrateur de Leo Holding Company</p>
<p><b>Thierry de La Tour d'Artaise</b> 60 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p><b>En cours – groupe Legrand :</b> Administrateur de Legrand *</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b> Administrateur de Zhejiang SUPOR (Chine) Administrateur de Club Méditerranée * Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque Président du Conseil d'administration et Directeur Général de SEB SA * Président de SEB Internationale (SAS)</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Administrateur de Plastic Omnium*</p>
<p><b>Dongsheng Li</b> 57 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p><b>En cours – groupe Legrand :</b> Administrateur de Legrand *</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b> Président de TCL Multimedia Technology Holdings Ltd * Président de TCL Communication Technology Holdings Limited* Administrateur de Tencent * Président Directeur Général de TCL Corporation</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Néant</p>
<p><b>Annalisa Loustau Elia</b> 49 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p><b>En cours – groupe Legrand :</b> Administratrice de Legrand *</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b> Néant</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Néant</p>
<p><b>Éliane Rouyer-Chevalier</b> 62 ans 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges</p>	<p><b>En cours – groupe Legrand :</b> Administratrice de Legrand *</p> <p><b>En cours – hors groupe Legrand :</b> Présidente de ERC Consulting</p> <p><b>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :</b> Membre du Comité exécutif d'Edenred *</p>

\* Société cotée.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A



## ANNEXE 3

### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, 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, aux participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2015  
Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Edouard SATTLER

**Deloitte & Associés**  
Jean-Marc Lumet

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

## ANNEXE 4

### Rapport du Conseil d'administration

#### Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2015

*Ce présent exposé a pour objet de vous présenter les thèmes et les points importants des projets de résolutions soumis par votre Conseil d'administration à l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer le 29 mai 2015. 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.*

Le Conseil d'administration a décidé de convoquer l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 29 mai 2015 sur l'ordre du jour suivant :

#### I – RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

##### Approbation des comptes de l'exercice 2014 (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions)

Les deux premières résolutions vous permettent, après avoir pris connaissance des rapports de votre Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, de vous prononcer sur l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos au 31 décembre 2014 ainsi que sur les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Au 31 décembre 2014, il ressort :

- des comptes sociaux de la Société, un bénéfice net social de 215 924 061,53 euros ; et
- des comptes consolidés de la Société, un bénéfice net consolidé de 531,7 millions d'euros.

Enfin, la première résolution vous permet de vous prononcer, plus particulièrement, sur le montant global des dépenses et charges visées par les dispositions de l'article 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 dividende (3<sup>e</sup> résolution)

Par la troisième résolution, vous allez vous prononcer sur l'affectation du résultat et la fixation d'un dividende. L'affectation proposée est la suivante :

- après avoir constaté que le bénéfice net social de l'exercice clos au 31 décembre 2014 s'élève à 215 924 061,53 euros ;

- un montant de 8 943 208,44 euros serait affecté à la réserve légale ;
- il en résulterait, compte tenu du report à nouveau créditeur de 41 117 479,05 euros, que le bénéfice distribuable s'élèverait à 248 098 332,14 euros.

Dans ce cadre, il vous est proposé d'approuver la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,10 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2014 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 292 450 189,90 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 ».

Ainsi, le montant global de 292 450 189,90 euros, dont il vous est proposé d'approuver la distribution, se compose d'une part, du bénéfice distribuable à hauteur de 248 098 332,14 euros et, d'autre part, d'un prélèvement, effectué sur le poste « prime d'émission », d'un montant de 44 351 857,76 euros.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende d'ici la date de détachement 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 d'un montant de 1,10 euro par action, qu'il vous est proposé d'approuver, sera soumise à deux régimes d'impositions distincts pour les personnes physiques résidentes de France :

- à hauteur de 0,93 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 Code général des impôts. Cette part du dividende est en principe soumise à un prélèvement à la source obligatoire, sur son montant brut, à hauteur de 21%, hors prélèvement sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2015. Cependant, aux termes de l'article 117 quater du Code général des impôts : « les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant dernière année, tel que défini au 1° du IV de l'article 1417, est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être dispensés de ce

prélèvement ». Ces personnes doivent, de leur propre initiative, formuler une demande de dispense des prélèvements dans les conditions prévues à l'article 242 quater du Code général des impôts. 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 0,17 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 Code général des impôts et à ce titre non imposable. Toutefois, cette somme de 0,17 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 2 juin 2015 et le dividende serait versé aux actionnaires le 4 juin 2015.

### Conventions et engagements relevant de l'article L. 225-38 (4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> résolutions)

Les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce sont des conventions ou engagements qui doivent être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant au chapitre 8.4.2 du document de référence 2014 de la Société, également disponible sur le site internet de la Société, mentionne et détaille les conventions et engagements réglementés de la Société.

### Avenant au Contrat de Refinancement de 2011 (4<sup>e</sup> résolution)

La quatrième résolution est relative à l'approbation d'un avenant au contrat de refinancement en date du 20 octobre 2011 et qui avait pour principal objet la mise en place de lignes de crédit multidevises d'un montant maximum de 900 000 000 euros permettant ainsi au Groupe de refinancer une ligne de crédit existante et de bénéficier d'un financement bancaire pour ses besoins courants (le « **Contrat 2011** »).

Le 25 juillet 2014, un avenant au Contrat 2011 a été conclu, afin de permettre à la Société et à ses filiales de bénéficier de conditions financières améliorées par rapport à celles prévues au titre du Contrat 2011 (l'« **Avenant** »). En outre, aux termes de l'Avenant, la maturité maximum des lignes de crédit a été allongée de trois ans, soit jusqu'en juillet 2021.

L'Avenant a été autorisé préalablement à sa conclusion par le Conseil d'administration de la Société réuni le 6 mai 2014. Conformément à la procédure applicable aux conventions et engagements réglementés prévue aux articles L 225-38 du Code de commerce et suivants, il vous est proposé dans la quatrième résolution, d'approuver l'Avenant.

### Régime de retraite complémentaire (5<sup>e</sup> résolution)

Monsieur Gilles Schnepf, dans une lettre préalable adressée à la Présidente du Comité des rémunérations et, au cours du Conseil du 18 mars 2015, a fait part de sa décision de renoncer unilatéralement et définitivement au régime de retraite complémentaire à prestations définies dont il bénéficie. Les membres du Conseil d'administration, au cours de cette même réunion du Conseil, ont pris acte de la décision de Monsieur Gilles Schnepf de renoncer unilatéralement et définitivement à cet engagement et ont autorisé la suppression de cet engagement.

Conformément à la procédure applicable aux conventions et engagements réglementés prévue aux articles L 225-38 du Code de commerce et suivants, il vous est proposé, dans la cinquième résolution, d'approuver la suppression des conventions et engagements relatifs au régime de retraite complémentaire dont Monsieur Gilles Schnepf bénéficie, à la suite de la décision unilatérale et définitive d'y renoncer.

### Clause de non-concurrence (6<sup>e</sup> résolution)

Les membres du Conseil d'administration, réunis le 18 mars 2015, ont autorisé, la suppression de la clause de non-concurrence qui était prévue au titre du mandat social de Monsieur Gilles Schnepf.

Cette proposition de suppression de la clause de non-concurrence résulte d'une étude comparative des pratiques de marché dont il ressort que le dispositif est peu appliqué.

Conformément à la procédure applicable aux conventions et engagements réglementés prévue aux articles L 225-38 du Code de commerce et suivants, il vous est proposé dans la sixième résolution, d'approuver la suppression, de la clause de non-concurrence de Monsieur Gilles Schnepf, étant entendu qu'il ne bénéficiera par conséquent plus de l'indemnité due au titre de cette clause.

### 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 2014 (7<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 septième 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 2014 à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

A

## Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 2014 pourrait varier de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ de 0 % à 112,5 % (avec une valeur cible fixée à 75 %), 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 développement durable 2014-2018 ; et</li> <li>■ de 0 % à 37,5 % (avec une valeur cible fixée à 25 %), 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<sup>(1)</sup>, le Conseil réuni le 18 mars 2015 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 51,1 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable due au titre de la réalisation des objectifs quantitatifs ; et</li> <li>■ 34,5 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs</li> </ul> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en paragraphe 7.2.2.1 du document de référence de la Société</p> <p>Le montant de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2014 correspond donc à un taux de réalisation de 57,1 % du maximum des objectifs annuels, soit 85,6 % de la cible</p>
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos (valeur IFRS attribuée : 600 508 €)	Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration du 5 mars 2014 a décidé de la mise en place d'un plan d'Unités de Performance Future dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepf. Ce plan est décrit aux paragraphes 7.2.1.1 et 7.2.2.1 du document de référence de la Société, pages 166 et suivantes et pages 170
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 : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos
	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 (il y a renoncé depuis l'exercice 2011)
Valorisation des avantages de toute nature	3 928 €	Monsieur Gilles Schnepf a renoncé au cours de l'exercice 2014 au bénéfice de son véhicule de fonction

(1) Comme expliqué aux paragraphes 7.1.2 et 7.1.3 ci-dessus, 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.

## 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

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
Régime de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Monsieur Gilles Schnepf a renoncé unilatéralement et définitivement au bénéfice du régime de retraite supplémentaire décrit dans les documents de référence des années antérieures

## Tableau de synthèse sur les critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2014 du dirigeant mandataire social

La rémunération variable, au titre de l'exercice 2014, de Monsieur Gilles Schnepf a été déterminée selon l'application des critères suivants :

				Min	Cible	Max	Réel
<b>Quantitatif 75 % du Total variable</b>	Résultat économique	Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés	En % de la rémunération fixe	0 %	50 %	75 %	34,6 %
			Résultat économique en M€		737		716
	Croissance Organique	Croissance organique en %	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	3,3 %
			Objectifs 2014		1,5 %		0,5 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2014 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	2,7 %
% d'effet périmètre sur chiffre d'affaires 2014				5 %		2,7 %	
Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Atteinte des priorités de la feuille de route Développement Durable 2014-2018	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	10,5 %	
		Atteinte moyenne des jalons 2014 des 21 priorités de la feuille de route Développement Durable 2014-2018		100 %		103 %	
<b>TOTAL QUANTITATIF</b>				<b>0 %</b>	<b>75 %</b>	<b>112,5 %</b>	<b>51,1 %</b>
<b>Qualitatif 25 % du Total variable</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 %	10 %	15 %	12 %
		Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées	0 %	10 %	15 %	15 %
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	5 %	7,5 %	7,5 %
	<b>TOTAL QUALITATIF</b>				<b>0 %</b>	<b>25 %</b>	<b>37,5 %</b>
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE</b>				<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>150 %</b>	<b>85,6 %</b>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

A

À titre d'information, la politique générale de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société, figure au paragraphe 7.2 du document de référence de la Société.

### Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Éliane Rouyer-Chevalier (8<sup>e</sup> résolution)

Le mandat d'administrateur de Madame Éliane Rouyer-Chevalier arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

La huitième résolution a pour objet de vous proposer de renouveler son mandat, conformément à la recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, pour une durée de quatre ans qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2019 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que votre Conseil sont favorables au renouvellement du mandat de Madame Éliane Rouyer-Chevalier. En effet, ils estiment que la composition actuelle de votre Conseil est équilibrée et qu'il convient de la pérenniser. Ils ont constaté que les administrateurs de la Société sont d'origines diverses et disposent de compétences variées et complémentaires (la composition du Conseil d'administration est détaillée au paragraphe 7.1, page 138 du document de référence de la Société). En outre, la participation au Conseil d'administration de membres (anciens ou actuels) de la Direction générale de Legrand garantit au Conseil une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement.

À l'occasion de la onzième édition des Grands Prix des Gouvernements d'Entreprise organisés par l'AGEFI, le 24 septembre 2014, Legrand s'est vu décerner plusieurs prix dont le Trophée Gouvernance d'Argent pour la Composition du Conseil d'administration. Ce prix a mis à l'honneur différents critères du Conseil de Legrand tels que le pourcentage de femmes (40 % à ce jour), le pourcentage de membres de nationalité étrangère (5 nationalités différentes au Conseil), une information détaillée sur les membres du Conseil, la durée de leur mandat (4 ans) et leur indépendance (70 % d'administrateurs indépendants à ce jour).

Madame Éliane Rouyer-Chevalier, administratrice de la Société depuis 2011, est également membre du Comité d'audit. Elle

dispose d'une compétence pointue en matière de communication financière et de responsabilité sociétale, ainsi que de qualifications financière et comptable. Si vous décidez de voter en faveur du renouvellement qui vous est proposé, il est envisagé de maintenir la participation de Madame Éliane Rouyer-Chevalier au Comité d'audit.

Au cours de sa séance du 18 mars 2015, le Conseil d'administration a renouvelé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, son évaluation selon laquelle (i) il n'existait pas de relations d'affaires significatives entre Madame Éliane Rouyer-Chevalier et Legrand et selon laquelle (ii) Madame Éliane Rouyer-Chevalier pouvait être qualifiée d'administratrice indépendante.

La biographie de Madame Éliane Rouyer-Chevalier est présentée ci-après :

#### Éliane Rouyer-Chevalier

Éliane Rouyer-Chevalier, 62 ans, de nationalité française, est titulaire d'une maîtrise de sciences économiques de l'Université Paris II Assas.

Éliane Rouyer-Chevalier rejoint le groupe Accor en 1983 où elle occupe les fonctions de Responsable des financements internationaux et de la gestion de trésorerie devises, puis devient, en 1992, Directrice des relations investisseurs et de la Communication Financière. De 2010 à 2012, elle est membre du Comité exécutif d'Edenred, société née de la scission du groupe Accor, en tant que Directrice Générale en charge de la communication *corporate*, financière et de la responsabilité sociétale. Elle est Présidente de ERC Consulting depuis 2013.

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.

Éliane Rouyer-Chevalier possède 1 350 actions Legrand.

À titre indicatif, si vous décidez de voter en faveur du renouvellement qui vous est proposé, les échéances des mandats des dix administrateurs de la Société seraient les suivantes :

Administrateurs	2016	2017	2018	2019
M. Gilles Schnepf			X	
M. François Grappotte			X	
M. Olivier Bazil			X	
Mme Christel Bories	X			
Mme Angeles Garcia-Poveda	X			
M. Gérard Lamarche	X			
M. Thierry de La Tour d'Artaise	X			
M. Dongsheng Li			X	
Mme Annalisa Loustau Elia		X		
Mme Éliane Rouyer-Chevalier				X
<b>NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR AN</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>



### Renouvellement du programme de rachat d'actions (9<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 27 mai 2014.

Ce programme de rachat d'actions est limité à 10 % du capital social de la Société au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 29 mai 2015, déduction faite du nombre d'actions revendues dans le cadre d'un contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation.

En tout état de cause, la mise en œuvre de l'autorisation qui serait conférée ne pourrait avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société, à quelque moment que ce soit, à plus de 10 % du nombre total des actions formant le capital social à la date considérée.

Les actions rachetées et conservées par la Société seraient privées du droit de vote et ne donneraient pas droit au paiement du dividende.

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.

Nous vous proposons de fixer le prix maximum d'achat à 70 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 29 mai 2015. Elle ne serait pas utilisable en période d'offre publique visant la Société.

À titre d'information, au 31 décembre 2014, 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 106 321 078 euros ;
- la Société détenait 493 806 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 1 975 224 euros, représentant 0,19 % de son capital social (dont 468 806 actions hors contrat de liquidité, pour une valeur d'acquisition de 20 175 211 euros, (i) 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 ou (ii) pour annulation ultérieure) ;
- 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 25 000 actions.

### II - RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

#### Restriction quant à la mise en œuvre des autorisations financières en cours de validité lors de périodes d'offres publiques sur les titres de la Société (10<sup>e</sup> résolution)

La dixième résolution a pour objet de préciser que les autorisations financières qui avaient été approuvées par l'Assemblée Générale du 27 mai 2014 aux termes des résolutions n° 12, 13, 14, 15, 16 et 18 ne pourront être mises en œuvre lors de périodes d'offres publiques sur les titres de la Société.

Cette proposition de résolution s'inscrit dans le contexte de la loi n°2014-384 du 29 mars 2014 dite Loi Florange qui a supprimé le principe de « neutralité », jusqu'alors applicable aux organes des émetteurs (Conseil d'administration et Direction générale). En vertu de ce principe, ces derniers ne pouvaient pas prendre, en période d'offre publique, de mesures susceptibles de faire échouer l'offre, sans avoir reçu au préalable l'approbation de leurs actionnaires.

Conformément à la Loi Florange, les organes des émetteurs sont désormais libres de prendre toute mesure en période d'offre publique. Ils ont cependant la faculté de revenir au principe de « neutralité », en spécifiant de manière expresse que les autorisations financières consenties au Conseil d'administration ou à la Direction générale ne peuvent pas être utilisées en périodes d'offres publiques.

L'abandon du principe de « neutralité » ayant suscité des inquiétudes chez certains actionnaires, il vous est proposé, par la dixième résolution, de le rétablir pour ce qui est de l'utilisation de ces résolutions.

L'ensemble des autorisations financières en cours de validité ayant été consenties par l'Assemblée Générale du 27 mai 2014, soit antérieurement à la promulgation de la Loi Florange, il vous est proposé de restreindre expressément leur utilisation lors de périodes d'offres publiques sur les titres de la Société

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

A

afin de rétablir le principe de « neutralité » et l'appliquer à ces autorisations financières.

### **Modification de l'article 9.3 des statuts de la Société afin de conférer à l'administrateur référent le droit de convoquer le Conseil d'administration (11<sup>e</sup> résolution)**

Par la onzième résolution, il vous est proposé de modifier l'article 9.3 des statuts de la Société, afin de conférer à l'administrateur référent le droit de convoquer, dans les cas prévus par le règlement intérieur du Conseil d'administration, les administrateurs aux séances du Conseil d'administration.

Cette proposition de modification statutaire s'inscrit dans la continuité des réflexions du Comité des nominations et des rémunérations <sup>(1)</sup> concernant la bonne gouvernance de Legrand.

Pour rappel, le règlement intérieur du Conseil avait été modifié le 6 novembre 2013 afin d'y instaurer l'obligation de désigner un administrateur référent lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général étaient 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. En effet, il avait été alors considéré que la désignation d'un administrateur référent participait des garanties mises en place au sein de Legrand pour assurer un bon équilibre des pouvoirs en matière de gouvernance.

Le Conseil d'administration avait désigné Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité de première Administratrice Référente, jusqu'à l'expiration de son mandat d'administratrice, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2016 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, l'Administratrice Référente a présenté au Conseil d'administration réuni le 18 mars 2015 un rapport sur son activité. Les administrateurs ont alors procédé à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs. Ils ont souhaité accroître ces derniers et conférer à l'Administratrice Référente la capacité de convoquer 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 Legrand pour assurer un équilibre des pouvoirs satisfaisant en matière de gouvernance.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la onzième résolution, qui vise à poursuivre le processus de renforcement des bonnes pratiques de gouvernance au sein de Legrand entamé depuis plusieurs années et qui a été récompensé en 2014. En effet, à l'occasion de la onzième édition des Grands Prix des Gouvernements d'Entreprise organisés par l'AGEFI, le 24 septembre 2014, Legrand s'est vu décerner plusieurs prix dont le Grand Prix du Gouvernement d'Entreprise ainsi que le Trophée Gouvernance d'Or Dynamique de Gouvernance, qui distingue la meilleure progression globale des pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

### **Modification de l'article 12.1 des statuts de la Société afin de les rendre conformes à une nouvelle réglementation concernant les modalités techniques de préparation des assemblées générales (12<sup>e</sup> résolution)**

Le décret n°2014-1466 du 8 décembre 2014 a modifié la date et les règles d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer à une assemblée générale selon les modalités suivantes :

■ **en ce qui concerne la date d'établissement de la liste des actionnaires habilités à participer à une assemblée générale des actionnaires et la date butoir d'inscription à l'ordre du jour d'un point ou d'une résolution déposés par un actionnaire** : ces dates sont désormais fixées au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris (en lieu et place du troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris) ;

■ **en ce qui concerne les conditions d'inscription requises pour participer au vote au sein de ces assemblées** : abandonnant le critère de la date d'enregistrement comptable du titre sur le compte-titre de l'acheteur (position négociée), ce texte fixe désormais comme condition nécessaire au vote l'inscription définitive du titre au compte-titre de l'acheteur (position dénouée). Ainsi, les transactions déjà négociées mais non encore dénouées (le délai entre la négociation et le dénouement étant de deux jours à partir du 6 octobre 2014) ne seront plus prises en compte pour déterminer les droits d'un actionnaire à la date de l'assemblée de référence.

En conséquence, il vous est proposé dans la douzième résolution d'adapter les statuts de la Société afin de les rendre conformes à cette nouvelle réglementation en vigueur.

### **Modification de l'article 12.4 des statuts – Suppression du droit de vote double (13<sup>e</sup> résolution)**

Par la treizième résolution, il vous est proposé de modifier l'article 12.4 des statuts de la Société, afin de supprimer le droit de vote double.

Cette proposition de modification statutaire s'inscrit dans la volonté de la Société de revenir au principe d'« une action, une voix » et ce afin de répondre aux demandes exprimées par un certain nombre d'actionnaires désireux de l'application de ce principe.

Pour rappel, les statuts de la Société prévoyaient le mécanisme du droit de vote double depuis 2006.

Par cette modification statutaire, les statuts de la Société prévoient expressément l'absence de droits de vote double conformément à la faculté offerte par l'alinéa 3 de l'article L.225-123 du code de commerce modifié par la loi n°2014-384 du 29 mars 2014.

### **Pouvoirs pour formalités (14<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 29 mai 2015.

Fait le 18 mars 2015, Le Conseil d'administration

(1) Le Comité des nominations et des rémunérations a été scindé en deux comités distincts lors du Conseil d'administration du 18 mars 2015. Les deux nouveaux comités sont le Comité des nominations et de la gouvernance d'une part et, d'autre part, le Comité des rémunérations.

## Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2015

### ■ À TITRE ORDINAIRE

#### Première résolution (Approbation des comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2014)

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 2014, 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 2014 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 2014, tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice de 215 924 061,53 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts (« CGI »), l'Assemblée Générale approuve le montant global des dépenses et charges visées par les dispositions du 4 de l'article 39 du CGI et qui s'élève à 37 175 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 12 799 euros.

#### Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2014)

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 2014 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 531,7 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### Troisième résolution (Affectation du résultat et fixation du montant du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels :

1. Constate que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2014 s'élève à 215 924 061,53 euros ;

2. Décide d'affecter, sur le bénéfice de l'exercice, un montant de 8 943 208,44 euros à la réserve légale ;

3. Constate qu'après affectation à la réserve légale de 8 943 208,44 euros et compte tenu du report à nouveau créditeur de 41 117 479,05 euros, le bénéfice distribuable est de 248 098 332,14 euros ;

4. Décide de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,10 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions constituant le capital social au 31 décembre 2014 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, de 292 450 189,90 euros, étant précisé que la quote-part du montant ainsi distribué excédant le montant du bénéfice distribuable, soit 44 351 857,76 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 détachement du dividende, par rapport aux 266 357 615 actions composant le capital social au 31 décembre 2014, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence.

La date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 2 juin 2015 et le dividende mentionné au point 4 ci-dessus sera mis en paiement le 4 juin 2015.

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 1,10 euro par action proposé aux actionnaires de la Société, il est précisé que la distribution aura la nature fiscale :

■ à hauteur de 0,93 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 Code Général des Impôts (« CGI ») ;

■ à hauteur de 0,17 euro prélevé sur la « prime d'émission », d'un remboursement d'apport au sens de l'article 112-1° 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.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

A

L'Assemblée Générale prend note qu'au titre des exercices 2011, 2012 et 2013 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
2011	263 449 797 actions de 4 €	0,93 €	0,93 €	0 €
2012	265 130 755 actions de 4 €	1,00 €	1,00 €	0 €
2013	265 956 606 actions de 4 €	1,05 €	1,05 €	0 €

#### **Quatrième résolution (Avenant au Contrat de Refinancement de 2011 – Convention relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial présenté par les Commissaires aux comptes, prend acte des conclusions de ce rapport relativement à l'avenant en date du 25 juillet 2014 au contrat de refinancement en date du 20 octobre 2011 et approuve cet avenant.

#### **Cinquième résolution (Régime de retraite complémentaire – Convention relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial présenté par les Commissaires aux comptes, prend acte des conclusions de ce rapport relativement à la suppression des conventions et engagements relatifs au régime de retraite complémentaire à la suite de la décision unilatérale et définitive de renonciation de Monsieur Gilles Schnepf en date du 18 mars 2015 et approuve cette suppression.

#### **Sixième résolution (Engagement de non-concurrence – Convention relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial présenté par les Commissaires aux comptes, prend acte des conclusions de ce rapport relativement à la suppression de l'engagement de non-concurrence (et de l'engagement de versement d'une indemnité y afférent) concernant Monsieur Gilles Schnepf et approuve cette suppression.

#### **Septième 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 2014)**

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code Afep-Medef de Gouvernement d'Entreprise des sociétés cotées en juin 2013 (paragraphe 24.3), 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 2014, à Monsieur Gilles Schnepf, Président Directeur Général, tels que figurant dans le document de référence 2014, Annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 18 mars 2015 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2015 », paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 2014.

#### **Huitième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Éliane Chevalier)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat d'administrateur de Madame Éliane Chevalier viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée en 2019 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

#### **Neuvième 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, 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 et 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 de 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,
- de la conservation et de la remise ultérieure 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 en application de la onzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2014, 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 70 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.

## ■ À TITRE EXTRAORDINAIRE

### **Dixième résolution (Restriction quant à la mise en œuvre des autorisations financières en cours de validité lors de périodes d'offres publiques sur les titres de la Société)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide que les autorisations financières qui ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 27 mai 2014 aux termes des résolutions n° 12, 13, 14, 15, 16 et 18 ne pourront être mises en œuvre sans l'accord des actionnaires lors de périodes d'offres publiques sur les titres de la Société.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

A



### Onzième résolution (Modification de l'article 9.3 des statuts de la Société)

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, décide de modifier l'article 9.3 des statuts de la Société comme suit (les modifications apportées étant soulignées) :

« Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

*Les administrateurs sont convoqués aux séances du Conseil par le Président du Conseil d'administration, ou en cas d'empêchement par le Vice-Président, ou dans les cas précisés dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration, par l'administrateur référent.*

*Le Directeur Général peut également 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 ont été faites au titre des alinéas précédents.*

*Sous réserve des dispositions des alinéas précédents, 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. »*

### Douzième résolution (Modification de l'article 12.1 des statuts de la Société)

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, décide de modifier l'article 12.1 des statuts de la Société comme suit (les modifications apportées étant soulignées) :

« *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. »*

### Treizième résolution (Modification de l'article 12.4 des statuts – Suppression du droit de vote double)

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 :

1. Décide, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, de la suppression du droit de vote double attaché aux actions de la Société prévu à l'article 12.4 des statuts de la Société ;
2. Décide, conformément à la faculté offerte par l'alinéa 3 de l'article L. 225-123 du Code de commerce modifié par la loi n°2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle, de prévoir expressément l'absence de droits de vote double ;
3. Décide, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, la modification corrélative des statuts de la Société, à savoir la modification de l'alinéa 1 et la suppression des alinéas 2, 3, 4 et 5, de l'article 12.4 des statuts de la Société qui sera rédigé comme suit (les modifications apportées étant soulignées) :

« *Sous réserve des restrictions 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 ».*

4. Prend acte qu'en conséquence de la présente résolution, à l'issue de la présente Assemblée, chaque action de la Société donnera droit à une voix ;
5. Prend acte qu'en application des dispositions de l'article L. 225-99 du Code de commerce, l'assemblée spéciale des porteurs d'actions à droit de vote double a approuvé, préalablement à la tenue de la présente assemblée, la suppression du droit de vote double attaché aux actions de la Société et qu'en conséquence la présente résolution est définitive.

## ■ À TITRE ORDINAIRE

### Quatorzième résolution (Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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.

## ANNEXE 5

### Rapport du Conseil d'administration

#### Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Spéciale du 29 mai 2015

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 Spéciale des porteurs d'actions à droit de vote double appelée à statuer le 29 mai 2015. 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.

Le Conseil d'administration a décidé de convoquer l'Assemblée Spéciale des porteurs d'actions à droit de vote double le 29 mai 2015 sur l'ordre du jour suivant :

##### MODIFICATION DE L'ARTICLE 12.4 DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ AFIN DE SUPPRIMER LES DROITS DE VOTE DOUBLE (1<sup>RE</sup> RÉOLUTION)

Par cette résolution, il vous est proposé de modifier l'article 12.4 des statuts de la Société, afin de supprimer le droit de vote double. Cette suppression n'aura effet qu'à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte.

Cette proposition de modification statutaire s'inscrit dans la volonté de la Société de revenir au principe d' « une action, une voix »

et ce afin de répondre aux demandes exprimées par un certain nombre d'actionnaires désireux de l'application de ce principe.

Pour rappel, les statuts de la Société prévoyaient le mécanisme du droit de vote double depuis 2006.

Par cette modification statutaire, les statuts de la Société prévoient expressément l'absence de droits de vote double conformément à la faculté offerte par l'alinéa 3 de l'article L.225-123 du Code de commerce modifié par la loi n°2014-384 du 29 mars 2014.

##### POUVOIRS POUR FORMALITÉS (2<sup>E</sup> RÉOLUTION)

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 Spéciale appelée à statuer le 29 mai 2015.

Fait le 18 mars 2015, Le Conseil d'administration

#### Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Spéciale des porteurs d'actions à droit de vote double du 29 mai 2015

##### PREMIÈRE RÉOLUTION (SUPPRESSION DES DROITS DE VOTE DOUBLE ET MODIFICATION CORRÉLATIVE DES STATUTS)

L'Assemblée Spéciale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées spéciales, conformément aux dispositions de l'article L. 225-99 du Code de commerce, et connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

1. Prend acte que l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société de ce jour est appelée à décider, dans les conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, dans sa treizième résolution, (i) la suppression, avec effet à l'issue de la dite Assemblée Générale Mixte, du droit de vote double attaché

aux actions de la Société prévu à l'article 12.4 des statuts de la Société, (ii) de prévoir expressément l'absence de droits de vote double conformément à la faculté offerte par l'alinéa 3 de l'article L. 225-123 du Code de commerce modifié par la loi n°2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle, ainsi que (iii) la modification des dispositions statutaires correspondantes, à savoir la modification de l'alinéa 1 et la suppression des alinéas 2, 3, 4 et 5 de l'article 12.4 ;

2. Prend acte qu'en application des dispositions de l'article L. 225-99 du Code de commerce, cette décision de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires, pour être définitive, nécessite l'approbation de la suppression du droit de vote double attaché aux actions de la Société par l'Assemblée Spéciale des porteurs d'actions à droit de vote double ;



3. Approuve la suppression, avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de ce jour, du droit de vote double attaché aux actions de la Société entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis au moins deux ans, au nom du même actionnaire, avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société de ce jour appelée à décider cette suppression ;
4. Approuve la modification, avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de ce jour, de l'article 12.4 des statuts de la Société qui sera rédigé comme suit (les modifications apportées étant soulignées) :

« Sous réserve des restrictions 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 ».*

5. Prend acte qu'en conséquence de la présente résolution et de la treizième résolution proposée à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société de ce jour, chaque action de la Société donnera droit à une voix à l'issue de ladite Assemblée Générale Mixte.

#### DEUXIÈME RÉSOLUTION (POUVOIRS POUR FORMALITÉS)

L'Assemblée Spéciale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées spéciales, confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée Spéciale, à l'effet d'effectuer tous dépôts, formalités et publications légaux.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

T

A

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

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.

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

**SIÈGE SOCIAL**

128, avenue de Lattre de Tassigny  
87045 Limoges Cedex, France  
+33 (0) 5 55 06 87 87

