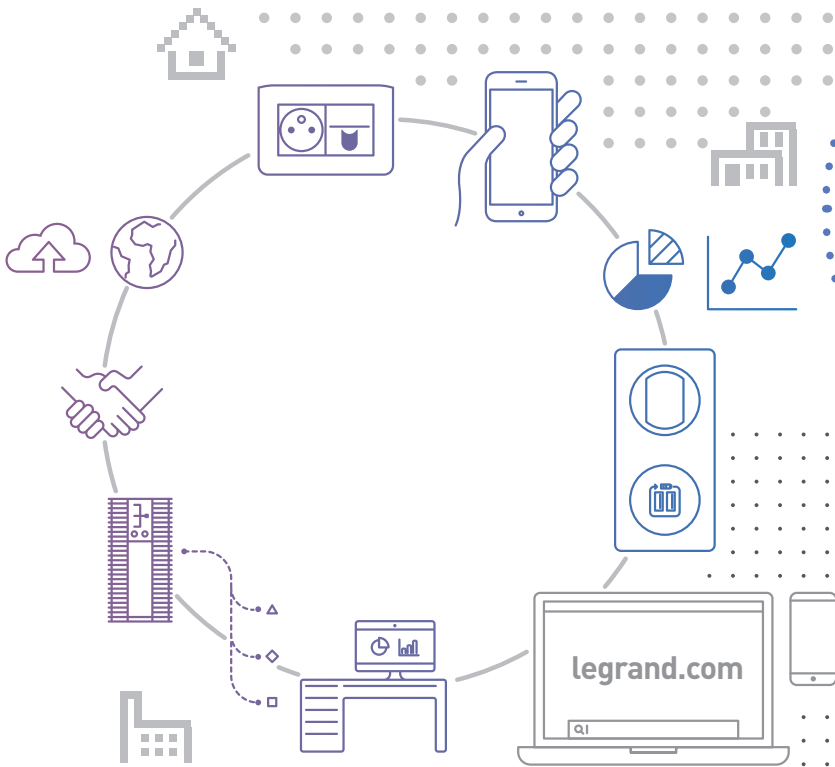


RAPPORT INTÉGRÉ

2020





2020

L RAPPORT INTÉGRÉ

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	2
ACTEUR RESPONSABLE FACE À UNE CRISE INÉDITE	4
POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE	6
STRATÉGIE INTÉGRÉE	10
PERFORMANCE INTÉGRÉE	12
MODÈLE D'AFFAIRES	14
MAÎTRISE DES RISQUES	16
GOVERNANCE EXEMPLAIRE	18

MESSAGE

DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

2020, UN TEST INÉDIT POUR LES ENTREPRISES

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

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

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

DES PERFORMANCES QUI DÉMONTRENT LA RÉSILIENCE DU MODÈLE DE LEGRAND

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

- le chiffre d'affaires enregistre un recul limité de -7,9 %, témoignant de la force des positions concurrentielles du Groupe mais aussi de sa capacité à aller chercher des opportunités de croissance, notamment dans les produits connectés, les produits pour *datacenters* ou l'assistance à l'autonomie ;
- les résultats démontrent une remarquable résistance, avec une marge opérationnelle ajustée de 19 % du chiffre d'affaires (20 % hors exceptionnel), un résultat net de 11 % du chiffre d'affaires et un *cash flow* libre qui dépasse le milliard d'euros pour la deuxième année consécutive, et s'établit à 17 % des ventes ;
- le taux de réalisation de la feuille de route RSE en 2020, 128 %, avec de très bonnes performances comme, par exemple, la baisse à périmètre constant de -17 % de nos émissions de CO₂ par rapport à 2019, en ligne avec les objectifs 2022, 2030 et 2050 de neutralité carbone communiqués en juillet, confirme la volonté de Legrand de déployer un modèle responsable même en période de crise.



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

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

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

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

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

Nous avons également accéléré nos initiatives en termes de croissance responsable. Nous nous sommes ainsi engagés à réduire nos émissions de CO₂, en ligne avec l'objectif le plus ambitieux de l'accord de Paris visant à limiter l'augmentation des températures à 1,5°C. En complément, dès 2022, nous assurerons la neutralité carbone sur les scopes 1 et 2 et les déplacements des collaborateurs (partie du scope 3). Par ailleurs, nous proposerons à nos clients encore davantage de solutions leur permettant de réduire leurs propres émissions dans les bâtiments résidentiels et tertiaires.



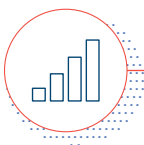
BENOÎT COQUART,
DIRECTEUR GÉNÉRAL

2021 sera également la dernière année de notre quatrième feuille de route RSE dans laquelle nous avons pris des engagements ambitieux en termes de réduction d'émissions de CO₂, mais également d'accidents du travail, de mixité et de recyclage de nos déchets.

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

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

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



Chiffre d'affaires
6,1 Md€



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



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



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

ACTEUR RESPONSABLE FACE À UNE CRISE INÉDITE

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

5 PRIORITÉS



PROTÉGER LES COLLABORATEURS ET LES PARTENAIRES

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

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



ACCOMPAGNER LES CLIENTS ET HONORER LES ENGAGEMENTS

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

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

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



AIDER LES COMMUNAUTÉS ET LES PLUS FRAGILES

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

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

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



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

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

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



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

En 2020, le Groupe a notamment :

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

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

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

MÉGATENDANCES

MÉGATENDANCES SOCIÉTALES



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

MÉGATENDANCES LIÉES AUX CLIENTS

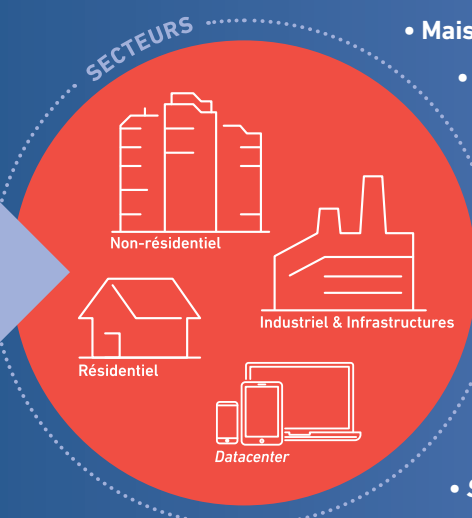


- Mobilité
- Évolution des espaces de travail
- Télétravail
- Vie connectée
- Besoin de protection sanitaire
- E-commerce
- Internet of Me
- Travail collaboratif et à distance
- Protection des données personnelles
- Consommation responsable

MÉGATENDANCES TECHNOLOGIQUES



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



• Bâtiments intelligents

• Maison connectée

• Efficacité énergétique et énergies durables

• Assistance à l'autonomie

• Infrastructures haute performance

• Santé, bien-être et confort dans les bâtiments

• Smart cities

• Industrie 4.0

• Travail à distance

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

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

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

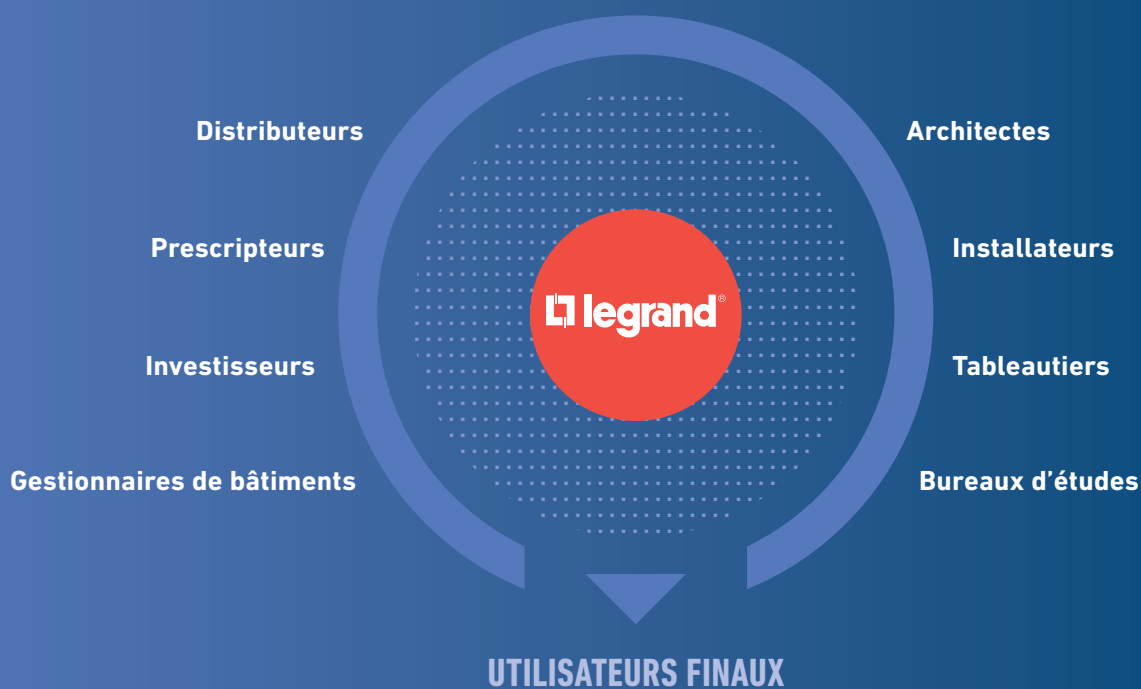
85 % des entreprises ont accéléré la digitalisation de la collaboration entre employés et de la relation clients en 2020 *

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

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

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

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



UNE RÉFÉRENCE SUR SON MARCHÉ

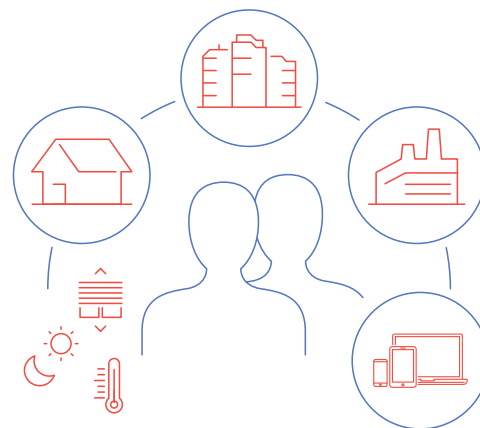
La profondeur d'offre de Legrand, adaptée au marché de la basse tension pour tous les bâtiments (résidentiels, *datacenters*, non-résidentiels, industriels, etc.), fait du Groupe une référence à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble des acteurs de sa chaîne économique :

Les **distributeurs** auxquels Legrand vend ses produits

Les **installateurs** électriques qui mettent en œuvre les solutions de Legrand dans les bâtiments

Les **prescripteurs** (architectes, bureaux d'études) qui recommandent les solutions du Groupe

Les **utilisateurs finaux** (particuliers, entreprises, gestionnaires de bâtiments)



UNE OFFRE DE PRODUITS ÉTENDUE, ADAPTÉE AUX NOUVEAUX BESOINS

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

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

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

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



Le programme Eliot d'objets connectés

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

UNE ORGANISATION EFFICACE ET ORIENTÉE CLIENTS

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

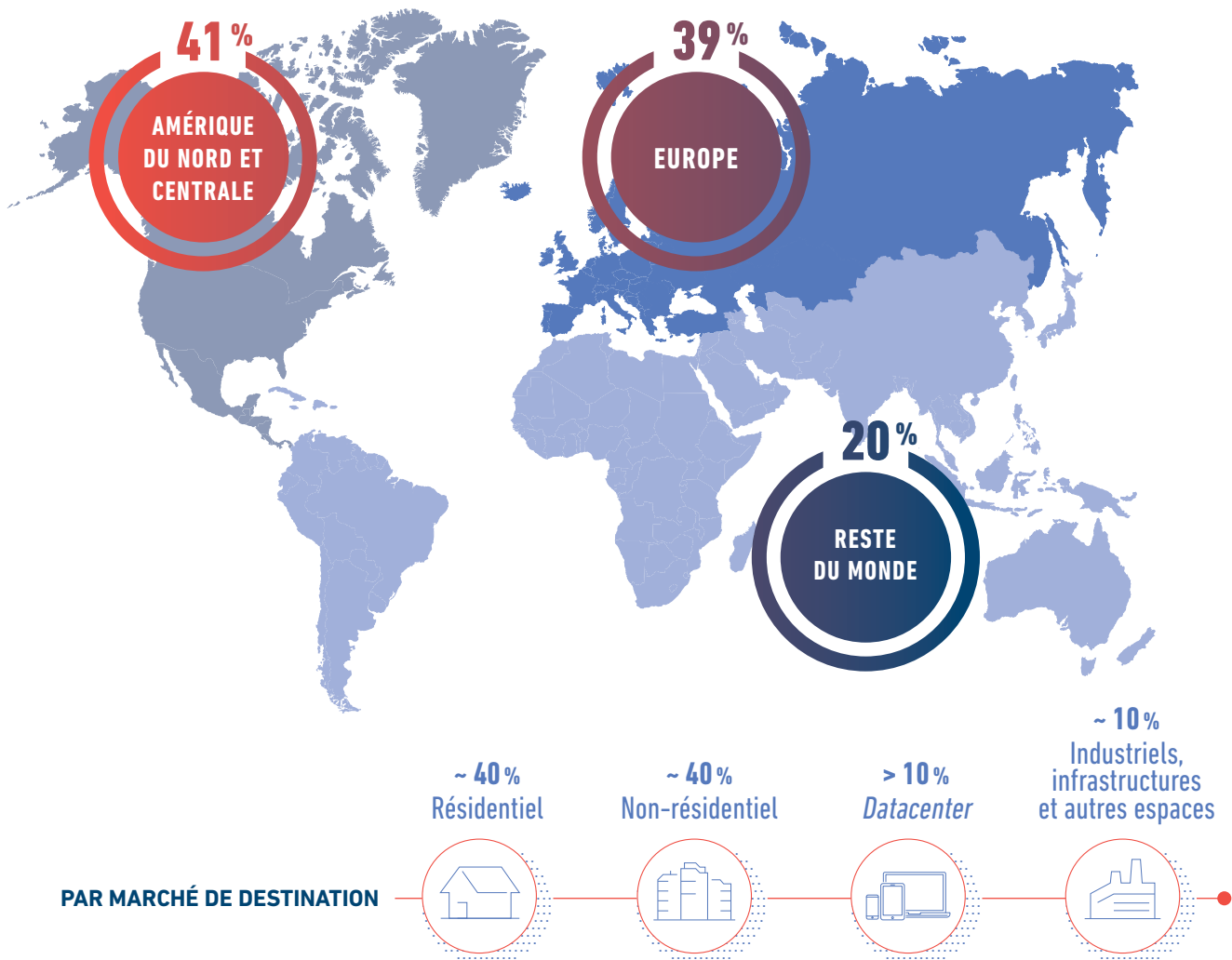
Le **back-office**, organisé mondialement, regroupe les activités liées à la stratégie, aux opérations (innovation, recherche et développement, production, achats, *supply chain*) ainsi qu'à l'administration générale.

UNE PRÉSENCE MONDIALE

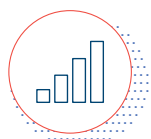
Les produits de Legrand sont commercialisés sous plus de **70 marques** et sont distribués dans près de 180 pays. Le Groupe dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de **90 pays**.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (PAR DESTINATION)



STRATÉGIE INTÉGRÉE



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

14
acquisitions
dans 8 pays
différents réalisées
entre 2018 et 2020

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

DEUX MOTEURS DE CROISSANCE : ORGANIQUE ET EXTERNE

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

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

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

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

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

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

La stratégie de croissance externe repose sur l'acquisition ciblée de sociétés de petite et de moyenne taille, dites *bolt-on*, complémentaires des activités du Groupe, qui lui permettent de renforcer ses

positions dans son marché accessible. Ainsi, le Groupe a réalisé 175 acquisitions depuis 1954 et a investi en moyenne 500 M€ par an de 2010 à 2020.

En 2020,
le Groupe
a réalisé
4 acquisitions :

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

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

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

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

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

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

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



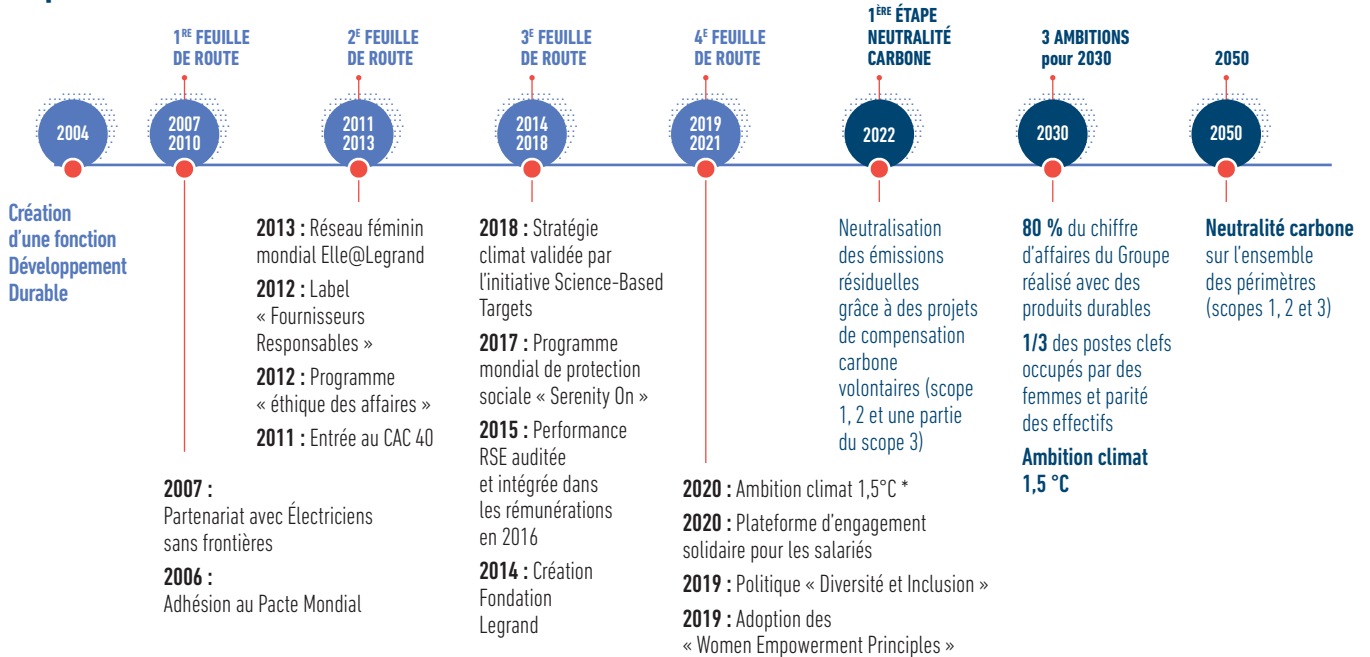
NOTRE RAISON D'ÊTRE : AMÉLIORER LES VIES EN TRANSFORMANT LES ESPACES OÙ LES GENS VIVENT, TRAVAILLENT ET SE RENCONTRENT AVEC DES INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES ET NUMÉRIQUES ET DES SOLUTIONS CONNECTÉES QUI SONT SIMPLES, INNOVANTES ET DURABLES.



UNE DÉMARCHE RSE HISTORIQUE



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



Intégrée au modèle d'affaires

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

Co-élaborée avec les parties prenantes

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

Inclue dans la rémunération

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

Alignée avec les enjeux et les standards mondiaux

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

Principales contributions aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU

	Protéger et améliorer la sécurité, la santé et le bien-être des occupants dans les espaces de vie.
	Encourager la diversité et l'inclusion au travail.
	Améliorer la fiabilité et l'efficacité énergétique des bâtiments pour lutter contre le changement climatique.
	Fournir des produits et des solutions durables et circulaires sûrs, économes en ressources et transparents sur leur impact.

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

PERFORMANCE INTÉGRÉE

PERSPECTIVES MOYEN TERME PORTEUSES DE CRÉATION DE VALEUR

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

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

- une croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires, hors effets de change, comprise entre + 5 % et + 10 % ;

- une marge opérationnelle ajustée moyenne d'environ 20 % du chiffre d'affaires ;
- un *cash flow* libre normalisé compris en moyenne entre 13 % et 15 % du chiffre d'affaires.

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



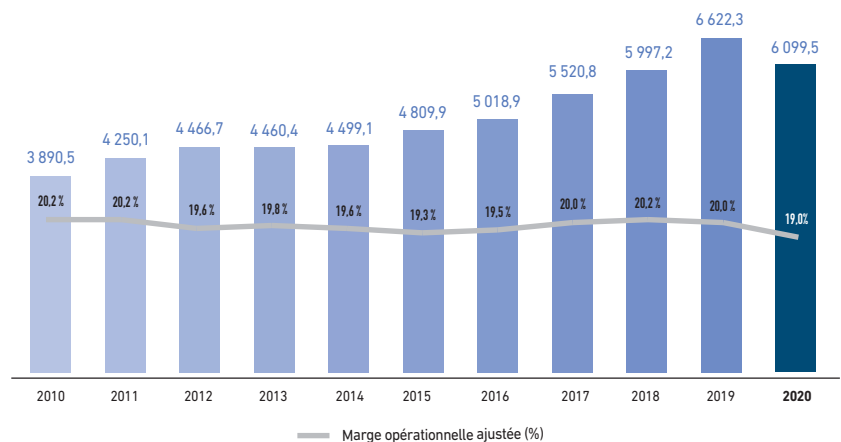
CAGR de + 5 %
des ventes totales
de 2010 à 2020

20 %
marge
opérationnelle
ajustée moyenne
de 2010 à 2020

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

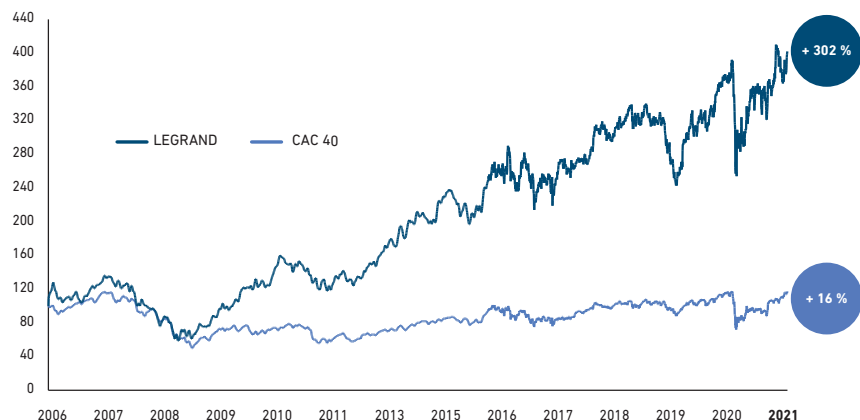
PERFORMANCE FINANCIÈRE 2010-2020

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



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

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



113 % Performance 2019
128 % Performance 2020



PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

18 PRIORITÉS POUR 2021

Résultat 2019 Résultat 2020

		Résultat 2019	Résultat 2020	
	BUSINESS ECOSYSTEM			
SOLUTIONS DURABLES	Protéger la santé et la sécurité des utilisateurs 100 % du chiffre d'affaires couvert par la procédure de traitement du risque produits	98 %	100 %	
	Stimuler l'innovation grâce aux partenariats 10 partenariats d'innovation mis en place chaque année	15	24	
	Sensibiliser et former aux achats responsables 1 000 collaborateurs formés aux achats responsables en 2021	503	651	
ACHATS RESPONSABLES	30 pays intègrent le « coût du cycle de vie » dans la démarche achat en 2021	9	23	
	Mesurer les progrès des fournisseurs risqués en termes de RSE 100 % des fournisseurs identifiés démontrent une amélioration en 2021	-	78 %	
ÉTHIQUE DES AFFAIRES	Former continuellement les collaborateurs à l'éthique des affaires 3 000 collaborateurs formés par an à l'éthique des affaires	4 151	13 511	
	Contrôler l'application du programme de compliance 100 % du chiffre d'affaires couvert par le programme d'éthique des affaires	97 %	95 %	
	PEOPLE			
DROITS HUMAINS ET COMMUNAUTÉS	Respecter l'engagement du Groupe en matière de droits humains 100 % des implantations de Legrand respectent les droits humains	100 %	100 %	
	S'impliquer dans les communautés 75 % des pays déploient une stratégie de mécénat en 2021	61 %	80 %	
ÉGALITÉ DES CHANCES ET DIVERSITÉ	Encourager la mixité au travail +20 % de femmes supplémentaires dans les postes de management en 2021	+ 3 %	+ 10 %	
	Déployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail -20 % du taux de fréquence des accidents (avec et sans arrêt de travail) en 2021	- 16 %	- 30 %	
SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	90 % des effectifs couverts par Legrand Way « Santé et Sécurité » en 2021	44 %	65 %	
	Renforcer l'engagement des salariés du Groupe 100 % des périmètres couverts par un plan « engagement collaborateurs »	100 %	100 %	
COMPÉTENCES	95 % des effectifs couverts par le programme Serenity on en 2021	83 %	93 %	
	Développer les compétences et les talents de tous les collaborateurs 85 % des collaborateurs formés au moins 4 heures chaque année	85 %	89 %	
	ENVIRONMENT			
ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE	Réduire l'empreinte carbone du Groupe -7 % d'émissions de CO ₂ en 2021 (base 2018, à périmètre constant)	- 7 %	- 23 %	
	Éviter les émissions de CO₂ grâce à nos offres d'efficacité énergétique 2,9 millions de tonnes de CO ₂ évitées sur l'année 2021	2,5 Mt	3 Mt	
ÉCONOMIE CIRCULAIRE	Intégrer les principes de l'économie circulaire dans le développement de nouveaux produits 100 % des principes de l'économie circulaire déployés dans les centres de R&D en 2021	94 %	97 %	
	Fournir des informations environnementales sur les produits du Groupe 2/3 du chiffre d'affaires annuel couverts par des déclarations environnementales certifiées	62 %	67 %	
POLLUTION DE L'AIR	Revaloriser les déchets générés par le Groupe 90 % des déchets revalorisés chaque année	90 %	90 %	
	Réduire les émissions de composés organiques volatils - 10 % d'émissions de COV d'ici 2021 (base 2018, à périmètre constant)	- 4 %	- 26 %	

MODÈLE D'AFFAIRES

DONNÉES 2020



CAPITAL HUMAIN

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



CAPITAL INDUSTRIEL

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



CAPITAL FINANCIER

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



CAPITAL INTELLECTUEL

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



CAPITAL SOCIÉTAL

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



CAPITAL NATUREL

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

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

CROISSANCE EXTERNE

50 acquisitions de 2010 à 2020

5,0 Md€ investis

CROISSANCE ORGANIQUE

Innovation

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

Excellence commerciale

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

* Electro-Technical Information Model.

UNE CROISSANCE RENTABLE ET RESPONSABLE CRÉATRICE DE VALEUR

POSITIONS DE LEADERSHIP

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

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

Des solutions

- fiables
- disponibles

et à forte valeur ajoutée de

- fonctionnalités
- simplicité
- confort
- sécurité
- esthétique

OBJECTIFS ESG PRIORITAIRES

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

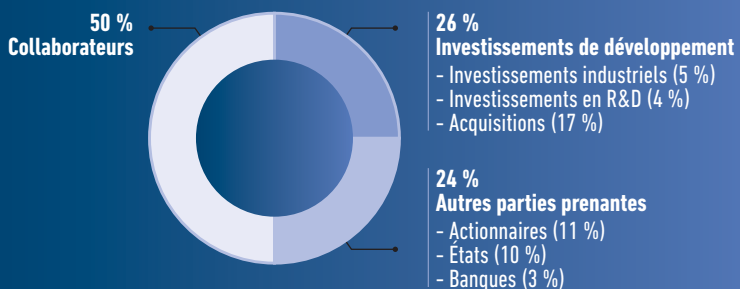
CRÉATION DE VALEUR DANS LA DURÉE

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

2010-2020
20 %
marge opérationnelle ajustée

2020
1 Md€
cash flow libre normalisé

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



BUSINESS ECOSYSTEM

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



PEOPLE

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



ENVIRONMENT

- 90 % des déchets valorisés
- - 23 % de réduction des émissions directes de CO₂ depuis 2018 (à périmètre constant)
- 10 Mt d'émissions de CO₂ évitées depuis 2014 grâce à nos solutions d'efficacité énergétique
- 67 % du chiffre d'affaires couverts par des PEP (Profils Environnementaux Produits)

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

MAÎTRISE DES RISQUES

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES GROUPE

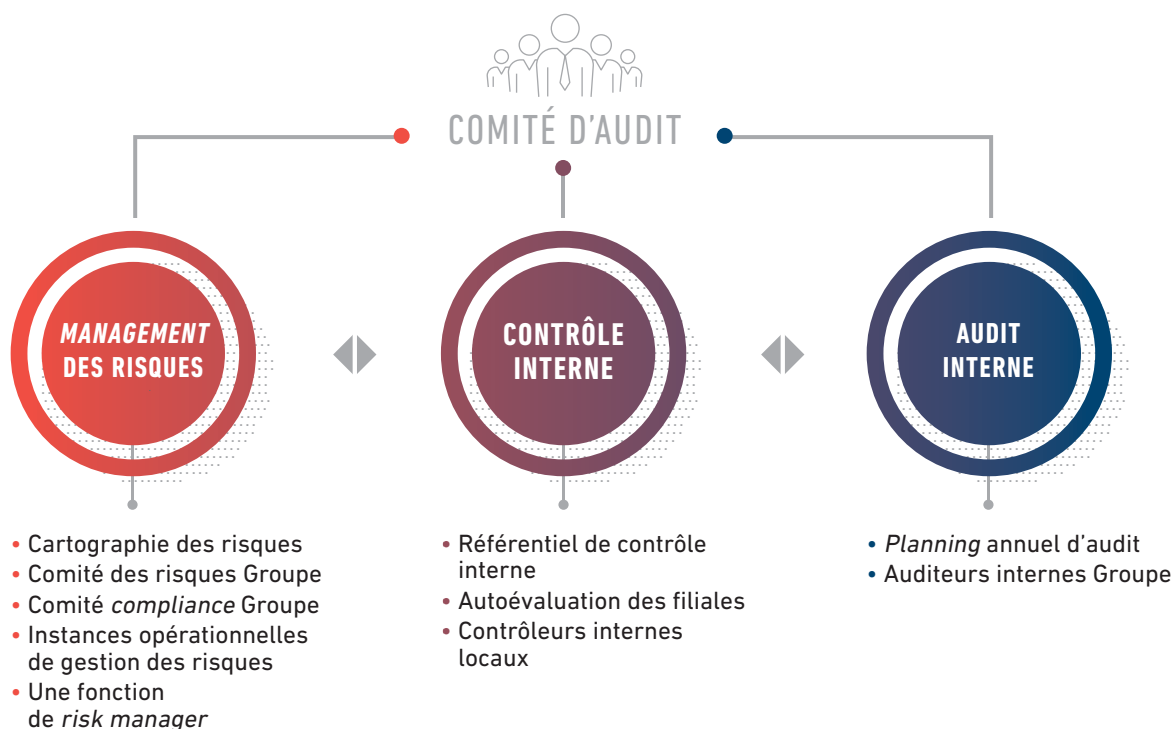
Il s'agit, en fonction des évolutions du Groupe et de son environnement, d'identifier les risques et opportunités susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie, l'activité, la situation financière ou la réputation du Groupe, et de les maîtriser.

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

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

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

UNE GOUVERNANCE DÉDIÉE



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

ÉLÉMENTS DU MODÈLE D'AFFAIRES	RISQUES ET OPPORTUNITÉS ASSOCIÉS
Croissance organique et innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte économique défavorable • Offres déconnectées de l'évolution des attentes du marché * • Transformation digitale insuffisante * • Cybersécurité * • Réponse informatique aux besoins de l'entreprise *
Croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> • Détection, acquisition et arrimage des sociétés rejoignant le Groupe
Positions de leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Perturbation de la chaîne économique • Affaiblissement du positionnement des marques * • Qualité et sécurité des produits ** • Expérience client
Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> • Attraction et rétention des talents * • Adaptation des compétences aux besoins ** • Engagement des collaborateurs • Dialogue social • Diversité et inclusion * • Santé et sécurité des collaborateurs & bien-être au travail *
Capital intellectuel	<ul style="list-style-type: none"> • Protection des brevets et des marques, infraction aux droits de propriété intellectuelle des tiers, contrefaçon *
Capital industriel	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de crise et continuité de l'activité
Capital sociétal	<ul style="list-style-type: none"> • Protection des données personnelles ** • Conditions d'emploi et respect des droits humains, y compris au sein de la <i>supply chain</i> * • Éthique des affaires * • Ancrage local et développement socio-économique des territoires • Fiscalité responsable • Écoute des parties prenantes • Activités philanthropiques
Capital financier	<ul style="list-style-type: none"> • Financement du modèle • Valeur des marques et des <i>goodwill</i> * • Gouvernance responsable et transparente
Capital naturel	<ul style="list-style-type: none"> • Impacts sur l'environnement, le climat et la biodiversité ** • Risques liés au changement climatique (risque physique et de transition) * • Protection des ressources naturelles & économie circulaire *
Création de valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de la compétitivité globale des opérations * • Fiabilité des comptes et du contrôle interne

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

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

GOUVERNANCE EXEMPLAIRE

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

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

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

Legrand porte une attention particulière à sa gouvernance afin qu'elle réponde aux critères les plus exigeants, bien sûr dans le cadre du respect de la loi mais également dans l'intérêt de l'ensemble de ses parties prenantes. La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés

cotées énoncés dans le code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef consultable sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : www.medef.com.

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

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ⁽¹⁾



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



Olivier BAZIL
Administrateur
Nationalité française



Isabelle BOCCON-GIBOD
Administratrice indépendante
Nationalité française



Christel BORIES
Administratrice indépendante
Nationalité française



Sophie BOURDAIS
Administratrice représentant les salariés
Nationalité française



Benoît COQUART
Administrateur
Nationalité française



Edward A. GILHULY
Administrateur indépendant
Nationalité américaine



Philippe JEULIN
Administrateur représentant les salariés
Nationalité française



Patrick KOLLER
Administrateur indépendant
Nationalité franco-allemande



Michel LANDEL
Administrateur indépendant
Nationalité française



Annalisa LOUSTAU ELIA
Administratrice indépendante
Nationalité italienne



Éliane ROUYER-CHEVALIER
Administratrice indépendante
Nationalité française



Gilles SCHNEPP
Administrateur
Nationalité française

73 %

TAUX DES ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS *

45,5 %



54,5 %

MIXITÉ AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION *

5

NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

8
RÉUNIONS DU CONSEIL
D’ADMINISTRATION

93 %
TAUX DE PRÉSENCE
DES ADMINISTRATEURS
AUX RÉUNIONS DU CONSEIL

1
RÉUNION DES ADMINISTRATEURS
HORS ADMINISTRATEURS INTERNES
OU EXÉCUTIFS

1
ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT
DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS
RÉALISÉE EN « INTERNE »

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

6
RÉUNIONS
DU COMITÉ D’AUDIT

7
RÉUNIONS DU COMITÉ
DES RÉMUNÉRATIONS

7
RÉUNIONS DU COMITÉ
DE LA STRATÉGIE ET DE LA
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

4
RÉUNIONS DU COMITÉ
DES NOMINATIONS
ET DE LA GOUVERNANCE

100 %
TAUX DE PRÉSENCE
DES ADMINISTRATEURS
AUX COMITÉS SPÉCIALISÉS



LE COMITÉ DE DIRECTION : UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE ET EXPÉRIMENTÉE

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

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

SIÈGE SOCIAL

128, avenue de Lattre de Tassigny

87045 Limoges Cedex, France

+33 (0) 5 55 06 87 87

@ www.legrandgroup.com

@legrand

