DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2016

www.legrand.com

legrand®

01 **RAPPORT INTÉGRÉ** 3

02 **PRÉSENTATION DU GROUPE** 15

2.1 - Legrand et son métier 16
2.2 - Une stratégie de croissance rentable basée sur le développement de leaderships 22
2.3 - Une organisation au service de la stratégie et des clients 28
2.4 - Autres informations 33

03 **FACTEURS DE RISQUE** 37

3.1 - Risques stratégiques 39
3.2 - Risques opérationnels 42
3.3 - Risques réputationnels et de conformité 45
3.4 - Risques financiers 48
3.5 - Assurances et couverture des risques 50
3.6 - Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne 51
3.7 - Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce 58

04 **RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)** 59

4.1 - Stratégie RSE du Groupe 60
4.2 - Proposer des solutions durables à l'utilisateur 67
4.3 - Agir de façon éthique vis-à-vis de la société 80
4.4 - S'engager pour nos collaborateurs 92
4.5 - Limiter notre impact sur l'environnement 104
4.6 - Synthèse des indicateurs et informations complémentaires 113
4.7 - Rapport des Commissaires aux comptes 127

05 **RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016** 131

5.1 - Note préliminaire 132
5.2 - Événements marquants de l'exercice 132
5.3 - Résultat opérationnel 134
5.4 - Comparaison des résultats annuels 2016 et 2015 137
5.5 - Flux de trésorerie et endettement 143
5.6 - Investissements industriels 144
5.7 - Engagements hors bilan 145
5.8 - Récapitulatif des engagements 145
5.9 - Variation des taux de change 145
5.10 - Informations quantitatives et qualitatives concernant les risques financiers 146
5.11 - Résumé des principes comptables significatifs 147
5.12 - Nouvelles publications relatives aux normes IFRS 147
5.13 - Informations sur les tendances et perspectives d'avenir 147
5.14 - Résultats financiers consolidés au cours des cinq derniers exercices 148
5.15 - Informations financières sélectionnées 148

06 **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE** 153

6.1 - Administration et Direction de la Société 154
6.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux 179

07 **ACTIONNARIAT** 201

7.1 - Répartition du capital social 202
7.2 - Options de souscription ou d'achat d'actions 205
7.3 - Actions de performance 207
7.4 - Conventions et engagements réglementés 208

08 **INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE** 209

8.1 - États financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 210
8.2 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 259
8.3 - Honoraires des Commissaires aux comptes 260
8.4 - Politique de distribution de dividendes 261
8.5 - Procédures judiciaires et d'arbitrage 261
8.6 - Changement significatif de la situation financière et commerciale 262
8.7 - Contrats importants 262
8.8 - Investissements 262

09 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES** 265

9.1 - Informations concernant la Société 266
9.2 - Capital social 269
9.3 - Acte constitutif et statuts 274
9.4 - Identité des personnes responsables du document de référence et du contrôle des comptes 277

T **TABLES DE CONCORDANCES** 281

A **ANNEXES** 293

Annexe 1 294
Annexe 2 310
Annexe 3 325
Annexe 4 326

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

www.legrand.com

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

La présente version annule et remplace la version du document de référence déposée auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2017. La seule modification intervenue entre ces deux versions est en Annexe 4, à la page 333 du document de référence. Il s'agit de la valeur cible en % du plan d'actions de performance 2017. Cette même information indiquée au Chapitre 6 en pages 180, 181, 182 et 198 du document de référence était et reste conforme. Ce document de référence pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

NOTE

Les termes « **Groupe** » et « **Legrand** » renvoient à la Société (définie au point 9.1 du présent document de référence), ses filiales consolidées et ses participations minoritaires.

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

Les états financiers consolidés de la Société figurant dans le présent document de référence pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 ont été préparés conformément aux normes d'information financière internationales (*International Financial Reporting Standards*, « IFRS ») telles qu'adoptées dans l'Union européenne. Conformément à la réglementation qui lui est applicable, la Société prépare et présente ses états financiers consolidés selon les normes IFRS qui peuvent présenter des différences significatives avec les principes comptables français. Les comptes sociaux de la Société sont présentés conformément aux principes comptables français.

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

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

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

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

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

01 RAPPORT INTÉGRÉ

ÉDITO/MESSAGE DU PRÉSIDENT 4

1 - UN MODÈLE ÉCONOMIQUE AUTOFINANCÉ CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE 5

2 - UNE STRATÉGIE RSE (RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE) QUI NOURRIT LA CROISSANCE À LONG TERME DU GROUPE 8

3 - LA MAÎTRISE DES RISQUES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE 9

4 - LA GOUVERNANCE, AU CŒUR DE L'ÉQUILIBRE ENTRE DIFFÉRENTS ENJEUX 10

5 - UNE PERFORMANCE INTÉGRÉE 2016 SOLIDE ET CONFORME AUX OBJECTIFS 12

6 - PERSPECTIVES 2017 14

Édito/Message du Président

Gilles Schnepp,
Président Directeur Général

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

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

Ces évolutions continuent de changer la relation des utilisateurs avec nos offres de produits. Ainsi, les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement la valeur d'usage de nos produits pour les utilisateurs. C'est pourquoi nous poursuivons l'accélération de nos investissements dans ce domaine : innovation, acquisitions, signature de partenariats stratégiques et nombreuses alliances technologiques.

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

Parce que le développement de Legrand ne peut se concevoir d'une manière durable que s'il est mené dans le respect de l'ensemble de nos parties prenantes et dans une définition « élargie » de l'entreprise, nous sommes convaincus que la pleine création de valeur de nos activités résulte de la combinaison de performances financières et extra-financières.

En cohérence avec sa première édition, ce deuxième rapport intégré vise avant tout à vous présenter de façon synthétique notre stratégie, notre gouvernance et notre performance, ainsi que l'environnement dans lequel nous opérons, le tout dans une perspective de création de valeur à court, moyen et long terme. Construit dans un esprit d'amélioration continue, ce rapport intégré est inspiré du cadre défini par l'*International Integrated Reporting Council* (*IIRC*).

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

1 - Un modèle économique autofinancé créateur de valeur dans la durée

Legrand est le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment et propose une offre de plusieurs centaines de milliers de références répartie en 7 grandes catégories de produits qui sont sous la responsabilité (marketing produit, recherche et développement, fabrication) de 7 Strategic Business Units *(SBUs)* :

INTERFACE UTILISATEUR	DISTRIBUTION D'ÉNERGIE	SYSTÈMES DU BÂTIMENT	CHEMINEMENT DE CÂBLES	INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES	*UPS* [1]	COMPOSANTS D'INSTALLATION
• Interrupteurs • Prises de courant • Inter-scénario ...	• Tableaux de distribution • Disjoncteurs ...	• Gestion de l'éclairage • Systèmes de sécurité ...	• Goulottes • Boîtes de sol ...	• Armoires • Baies de brassage • Prises RJ45 ...	• Alimentations Sans Interruption (onduleurs)	• Tubes • Conduits • Rallonges ...

[1] *UPS = Uninterruptible Power Supply.*

Cette profondeur d'offre adaptée au marché de la basse tension pour les segments tertiaire, industriel et résidentiel fait de Legrand une référence à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble des acteurs de sa chaîne économique : les distributeurs auxquels Legrand vend ses produits, les installateurs électriques qui mettent en œuvre les solutions de Legrand dans les bâtiments, les prescripteurs (architectes, bureaux d'études) et les utilisateurs finaux (particuliers, entreprises, gestionnaires de bâtiments).

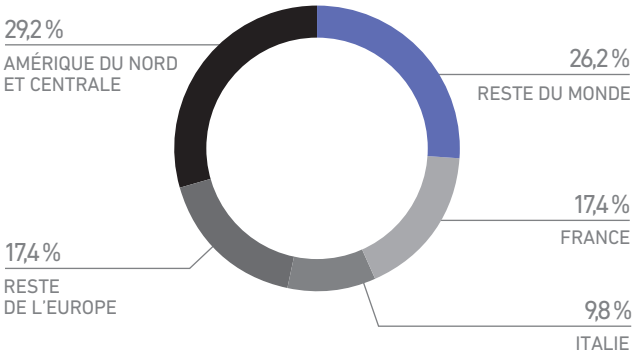
Legrand a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de plus de 5 milliards d'euros, dont 68 % avec des produits bénéficiant d'une position de numéro 1 ou de numéro 2 sur leurs marchés respectifs. Proche de ses marchés et tourné vers l'ensemble de sa chaîne économique, Legrand compte près de 36 000 collaborateurs et dispose d'implantations commerciales et industrielles dans plus de 90 pays.

Chiffre d'affaires en millions d'euros

Résultat opérationnel ajusté* en millions d'euros

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

Chiffre d'affaires 2016 par zone géographique



ORGANISATION ET RELAIS DE CROISSANCE

Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes :

- d'une part, les activités commerciales et de *marketing* opérationnel (le *Front Office*) organisées par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché ; et
- d'autre part, les activités liées à la stratégie, aux opérations industrielles (innovation, R&D, production, achats, logistique) ainsi qu'à l'administration générale (le *Back Office*) organisées mondialement.

Le Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée. Ainsi, sur le plan géographique, plus de 80 % de son chiffre d'affaires sont réalisés à l'international, dont environ 25 % aux États-Unis, le premier pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires.

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

MÉGATENDANCES SOCIÉTALES

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

MÉGATENDANCES TECHNOLOGIQUES

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

CONSÉQUENCES POUR LEGRAND

- Opportunité d'accroître la valeur d'usage des produits : lancement du programme Eliot
- Enrichissement de l'infrastructure du bâtiment : forte croissance des nouveaux segments de marché

En effet, l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments, dont Legrand est le spécialiste, se situe au cœur de ces évolutions et en particulier celles en relation avec le développement de l'Internet des Objets. Plus généralement, Legrand a la conviction que les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement la valeur d'usage de ses produits et systèmes pour les utilisateurs. Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine : innovation avec le lancement en juillet 2015 du programme Eliot suivi de son déploiement dans de nombreux pays, acquisitions avec les rachats de Raritan, QMotion, Luxul et Solarfective, signature de nombreux partenariats technologiques, ou encore prise de participation dans Netatmo. C'est dans ce cadre que Legrand s'est fixé des objectifs ambitieux comme celui d'enregistrer de 2014 à 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et les réalisations à fin 2016 sont nettement en avance sur ce plan de marche.

eliot™
PROGRAM BY LEGRAND

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

http://www.legrand.com/FR/programme-eliot_13234.html

MOTEURS DE CROISSANCE ET MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

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

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

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

La croissance externe, qui constitue le deuxième moteur de croissance du Groupe avec des acquisitions « *bolt-on* [(1)] » autofinancées disposant de positions de premier plan sur leur marché ou d'une expertise technologique avérée.

Innovation

R&D
4,9 %
du chiffre d'affaires en 2016

Plus de
3 800
brevets actifs en 2016

Croissance externe

Près de
160
acquisitions depuis 1954

dont
51
acquisitions depuis 2004

L'autre caractéristique du modèle de développement de Legrand est qu'il est autofinancé grâce à une génération de *cash flow* libre élevée. En effet, alors que les initiatives liées aux nouvelles technologies se développent, le Groupe, dans le même temps et grâce à la nouvelle organisation industrielle mise en place en 2014, poursuit activement ses initiatives de productivité, notamment liées à la « digitalisation » de certains *process*, et d'optimisation de ses capitaux employés. Au total, les bénéfices de cette transformation industrielle permettent de financer les initiatives de croissance liées aux nouvelles technologies.

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

Le Groupe est coté sur Euronext Paris et intégré notamment aux indices CAC 40, FTSE4Good, MSCI World, Corporate Oekom Rating, DJSI World, Vigeo Euronext Eurozone 120, Europe 120, France 20, World 120 et Ethibel Sustainability Index Excellence à la date d'enregistrement du présent document de référence.

POUR EN SAVOIR PLUS

Document de référence 2016 – Chapitre 2

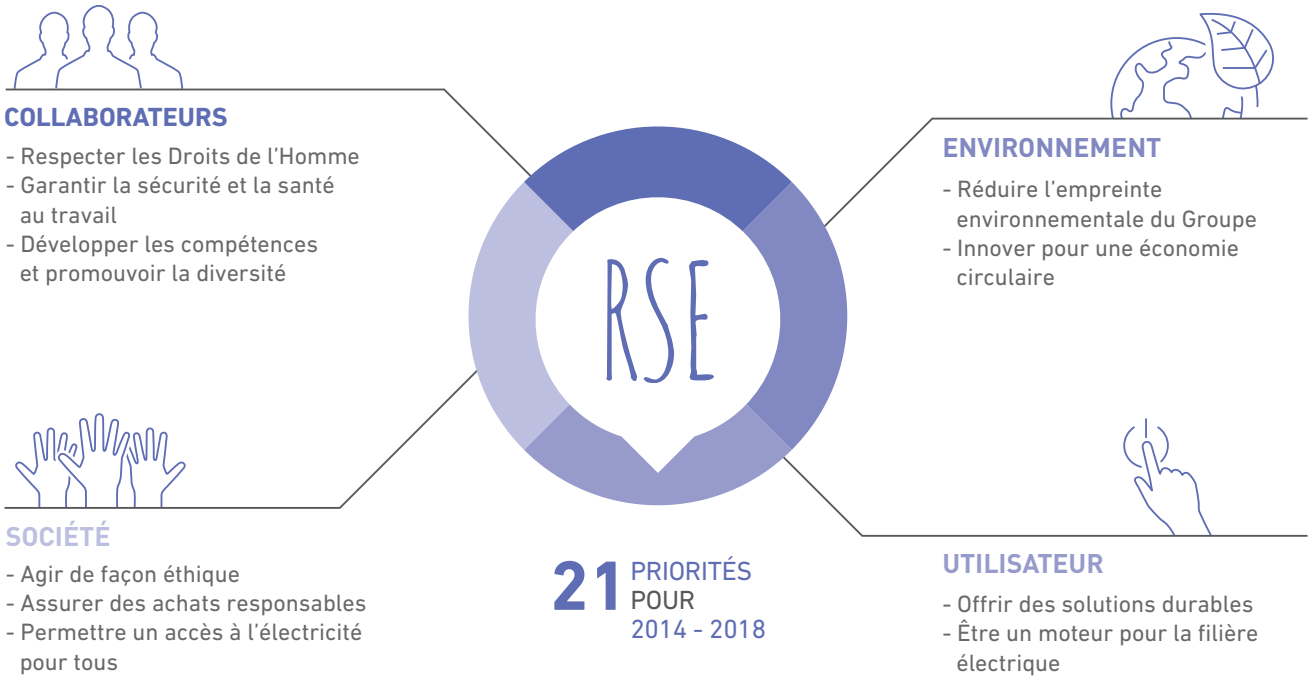
(1) Sociétés de petite et moyenne taille complémentaires des activités du Groupe.

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

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

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

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



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

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

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

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

POUR EN SAVOIR PLUS
Document de référence 2016 - Chapitre 4

3 - La maîtrise des risques au service de la performance

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

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

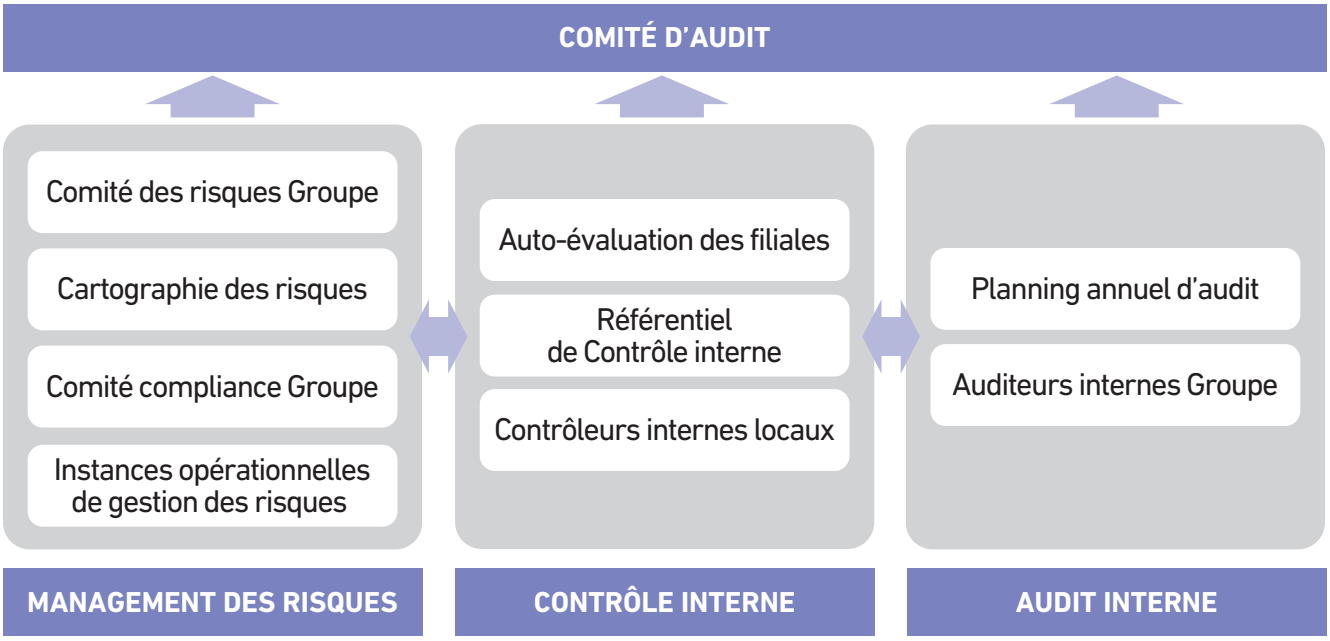
La gestion des risques est donc un exercice permanent de la responsabilité de l'ensemble des *managers* du Groupe. Une gouvernance dédiée est en place, avec un Comité des risques présidé par le Président Directeur Général, et des Comités des risques opérationnels dans certaines fonctions. Le Comité d'audit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

La démarche repose sur une identification et une hiérarchisation des risques, puis sur la définition et le pilotage des dispositifs de maîtrise du risque. La probabilité ou l'impact de la survenance des risques peuvent être réduits soit de façon active par la prévention ou le traitement du risque, soit de façon passive dans le cas d'une baisse naturelle ou structurelle du risque liée à l'activité du Groupe.

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

POUR EN SAVOIR PLUS

Document de référence 2016 – Chapitre 3



DES RISQUES CARTOGRAPHIÉS POUR UN MEILLEUR SUIVI

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

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

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

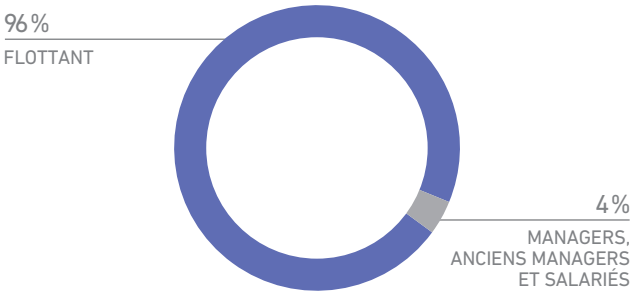
Un tableau synthétique présentant les principaux risques et les dispositifs de maîtrise associés est disponible dans le document de référence 2016.

POUR EN SAVOIR PLUS

Document de référence 2016 – Chapitre 3 – En-tête.

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

Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2016



POUR EN SAVOIR PLUS
Document de référence 2016 – Chapitre 7 – Paragraphe 7.1.1

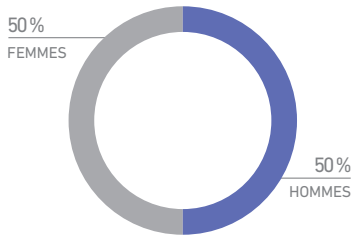
La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef consultable sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : *www.medef.com*.

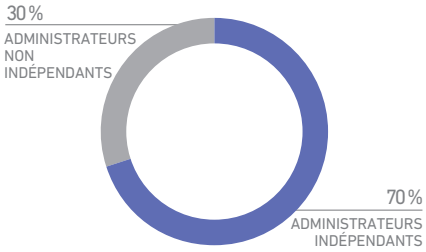
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INDÉPENDANCE, DIVERSITÉ ET VARIÉTÉ DES COMPÉTENCES

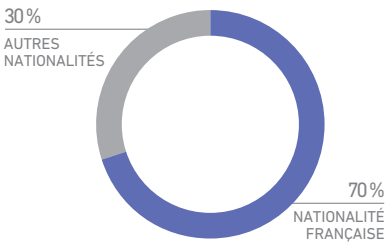
Le Conseil d'administration exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toute circonstance dans l'intérêt de l'entreprise. Son action s'inscrit dans le cadre de la démarche de développement durable du Groupe.

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

Le Conseil d'administration est composé comme suit :







En 2016, le Conseil d'administration s'est réuni six fois. Au cours des cinq dernières années, le taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été de 86 %.

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

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

Les comités spécialisés permanents sont au nombre de 4 :

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

Comité d'audit	*Comité des nominations et de la gouvernance*	*Comité des rémunérations*	*Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale*
■ 3 membres. ■ 100 % de membres indépendants.	■ 3 membres. ■ 66 % de membres indépendants.	■ 3 membres. ■ 100 % de membres indépendants.	■ 4 membres. ■ 50 % de membres indépendants.
■ 4 réunions au cours de l'année.	■ 3 réunions au cours de l'année.	■ 3 réunions au cours de l'année.	■ 5 réunions au cours de l'année.
Missions principales : ■ Revoir et suivre le dispositif de contrôle interne ; ■ Revoir la cartographie des risques ; ■ Procéder à l'examen préalable des comptes sociaux et consolidés ; ■ Garantir l'exercice du contrôle des comptes par les Commissaires aux comptes.	Missions principales : ■ Formuler des propositions concernant la composition du Conseil et de ses comités ; ■ Évaluer périodiquement le bon fonctionnement du Conseil ; ■ Suivre l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise et leur application par la Société ; ■ Établir un plan de succession des dirigeants.	Missions principales : ■ Formuler des propositions concernant les éléments de rémunération des dirigeants et des administrateurs ; ■ Veiller à ce que la Société respecte ses obligations en matière de transparence des rémunérations.	Missions principales : ■ Examiner les projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe ; ■ Examiner les projets de budgets annuels soumis au Conseil ; ■ Apprécier l'adéquation entre la stratégie du Groupe et les principes de RSE ; ■ Prendre connaissance des constats formulés par l'organisme tiers indépendant.

Au cours de l'année 2016, le taux de participation des administrateurs aux réunions des comités spécialisés a été de 100 %.

LE COMITÉ DE DIRECTION : UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE ET EXPÉRIMENTÉE

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée, de 10 membres, aux compétences complémentaires et variées, connaissant le métier et les enjeux de développement du Groupe. Ce comité réunit à la fois les Directions des pays et des Directions opérationnelles supports de ces pays. Il est composé de plusieurs nationalités (française, américaine et italienne) qui reflètent l'histoire et la répartition géographique des activités de Legrand.

À la date d'enregistrement du document de référence 2016, le Comité de Direction se compose de la manière suivante :

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

POUR EN SAVOIR PLUS

Document de référence 2016 – Chapitre 6 – Paragraphe 6.1

5 - Une performance intégrée 2016 solide et conforme aux objectifs

Legrand enregistre une solide performance intégrée en 2016 et atteint pleinement ses objectifs :

- les initiatives de développement des derniers trimestres nourrissent avec succès l'accélération de la croissance responsable du Groupe sous l'impulsion de ses 2 moteurs de croissance, à savoir la croissance organique et la croissance par acquisitions. Ainsi la croissance totale hors effets de change a été de + 6,5 % en 2016 contre + 2,1 % en 2015 ;
- la croissance organique du chiffre d'affaires s'établit à + 1,8 %, proche de la borne haute de l'objectif annuel (+ 2 %) ;
- la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2015) s'élève à 19,7 %, supérieure à la borne haute de l'objectif annuel relevée (19,6 %) ; et
- le taux de réalisation de la feuille de route RSE ressort à 122 %.

Plus globalement, ces bonnes réalisations démontrent à nouveau la capacité du Groupe à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

PERFORMANCES FINANCIÈRES

(en millions d'euros sauf %)	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires	**5 018,9**	**4 809,9**	**4 499,1**
croissance totale	+ 4,3 %	+ 6,9 %	+ 0,9 %
croissance à périmètre et taux de change constants	+ 1,8 %	+ 0,5 %	+ 0,5 %
EBITDA (1)	**1 109,0**	**1 056,4**	**1 013,0**
EBITDA récurrent (2)	1 134,1	1 084,4	1 034,7
Résultat opérationnel ajusté (3)	**978,5**	**930,4**	**880,4**
en pourcentage du chiffre d'affaires	19,5 %	19,3 %	19,6 %
Résultat opérationnel ajusté récurrent (2)	1 003,6	958,4	902,1
Résultat net (4)	**630,2** (8)	**552,0**	**533,3**
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,6 %	11,5 %	11,9 %
***Cash flow* libre** (5)	**673,0**	**666,0**	**607,4**
en pourcentage du chiffre d'affaires	13,4 %	13,8 %	13,5 %
***Cash flow* libre normalisé** (6)	**623,9**	**617,2**	**607,5**
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,4 %	12,8 %	13,5 %
Dette financière nette au 31 décembre (7)	**957,0**	**802,7**	**855,6**

(1), (2), (3), (4), (5), (6) et (7) : le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.15 du document de référence 2016 pour un rappel complet de l'ensemble des définitions.

(8) Sur l'exercice 2016, le résultat net de la période doit se lire 569,0 millions d'euros, une fois ajusté de l'effet comptable favorable non récurrent d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros consécutif à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue par un élément de performance.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2016

Le chiffre d'affaires total s'établit en 2016 à un peu plus de 5 milliards d'euros, en hausse de + 4,3 % par rapport à 2015. L'impact de la contribution de l'accroissement du périmètre lié aux acquisitions s'élève à + 4,7 %. À structure et taux de change constants, les ventes du Groupe progressent de + 1,8 %, proche de la borne haute de l'objectif 2016, reflétant une évolution des ventes de + 2,8 % dans les pays matures et de - 0,1 % dans les nouvelles économies. L'effet de change sur le chiffre d'affaires s'établit à - 2,1 %.

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

- **France** (17,4 % du chiffre d'affaires du Groupe) : l'évolution organique du chiffre d'affaires en France s'établit à - 2,7 % en 2016, le quatrième trimestre étant comme annoncé pénalisé par un effet de calendrier défavorable. Hors cet effet de calendrier, l'évolution des ventes au quatrième trimestre seul ne serait qu'en très léger recul. Constatée au cours de 2016, l'amélioration des indicateurs avancés du marché de la construction résidentielle neuve, qui représente entre 15 et 20 % des ventes en France, devrait se refléter dans l'activité de Legrand au cours des prochains trimestres.

- **Italie** (9,8 % du chiffre d'affaires du Groupe) : la croissance organique pour l'ensemble de 2016 est solide à + 3,4 %, soutenue par le succès de la nouvelle gamme de portiers connectés Classe 300X et plus spécifiquement au premier semestre seul par des projets ponctuels dans la distribution d'énergie. Hors ces deux effets ponctuels, la croissance organique en Italie s'établirait à environ + 2 % en ligne avec la tendance estimée du marché.
- **Reste de l'Europe** (17,4 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires est en hausse de + 5,2 % à structure et taux de change constants par rapport à 2015. Les pays d'Europe de l'Est enregistrent de belles performances sur l'ensemble de l'année. Les ventes sont également en nette progression dans plusieurs pays matures de la zone, plus particulièrement en Europe du Sud [1] ainsi qu'au Royaume-Uni (environ 2,4 % du chiffre d'affaires du Groupe [2]) ou encore en Allemagne, en Autriche et en Belgique.

  Enfin, les ventes en Turquie sont en retrait en raison du contexte politique du pays.
- **Amérique du Nord et Centrale** (29,2 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires progresse de + 5,8 % en 2016 à structure et taux de change constants.

  Cette progression est portée par de bonnes performances aux États-Unis où la croissance organique s'élève à + 5,6 %, soutenue notamment par le succès de l'offre *Digital Lighting Management* et de belles réussites dans le non-résidentiel. Au deuxième semestre, plus particulièrement, des mises en stock ponctuelles dans le *retail* [3] ont également contribué à cette forte croissance. Hors effets ponctuels, la croissance organique aux États-Unis pour l'ensemble de l'année est d'environ + 3 %.

  D'autres pays de la zone, comme le Mexique, enregistrent également de belles progressions de leurs ventes.
- **Reste du Monde** (26,2 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires est en recul de - 2,1 % à structure et taux de change constants par rapport à 2015. Un certain nombre de pays de la zone enregistrent de bonnes performances sur l'ensemble de l'année comme l'Inde, le Chili ou encore la Colombie. Les ventes dans les pays d'Afrique du Nord [4] sont également en hausse en 2016. Ces bons résultats ne suffisent pas à compenser les baisses d'activité d'autres pays de la zone, comme le Brésil, ou encore certains pays d'Asie et du Moyen Orient. Par ailleurs, en Chine, les ventes sont restées stables sur l'ensemble de l'année par rapport à 2015, soutenues au premier trimestre par l'impact ponctuel de mesures gouvernementales.

RÉSULTAT ET MARGE OPÉRATIONNELS AJUSTÉS

Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de + 5,2 % en 2016 et s'élève à 978,5 millions d'euros, reflétant la capacité du Groupe à créer de la valeur.

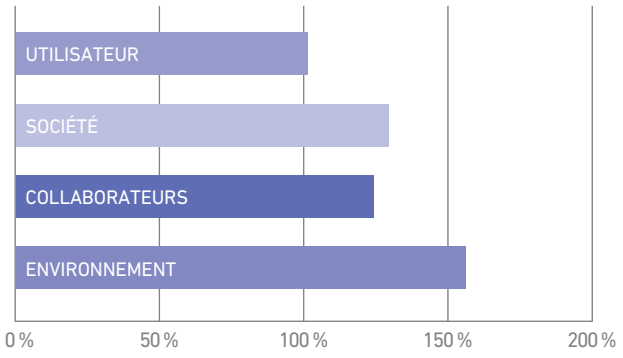
Grâce à une bonne performance opérationnelle dans un contexte de croissance des ventes, la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2015) s'établit à 19,7 % du chiffre d'affaires, soit une amélioration de 0,4 point en comparaison de la marge opérationnelle ajustée de 2015 de 19,3 %.

Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée du Groupe ressort à 19,5 % du chiffre d'affaires de 2016.

PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

Avec un taux de réalisation global de 122 % par rapport aux objectifs fixés pour fin 2016 (pour rappel, la feuille de route 2014-2018 comporte 21 priorités avec des jalons annuels), le Groupe est en avance sur le plan de marche prévu, traduisant ainsi la capacité de Legrand à faire progresser l'ensemble des 4 axes de sa feuille de route RSE.

Taux de réalisation des objectifs 2016



(1) Europe du Sud = Espagne + Grèce + Portugal.

(2) Sur la base des taux de change moyens de 2016 et du chiffre d'affaires annuel des dernières acquisitions.

(3) Distribution grand public.

(4) Afrique du Nord = Algérie + Égypte + Maroc + Tunisie.

- **Utilisateur** : le Groupe place l'utilisateur de ses produits et ses besoins au centre de ses attentions et de ses préoccupations. Il mise sur l'innovation pour lui offrir des solutions durables et pour faire progresser la filière électrique. Ainsi en 2016, le Groupe a poursuivi son développement dans le domaine de l'assistance à l'autonomie, et la commercialisation de ses solutions d'efficacité énergétique a permis d'éviter l'émission de 835 000 tonnes de CO_2 en 3 ans. Il a poursuivi le déploiement de sa politique de communication des impacts environnementaux de ses produits, avec 60 % de son chiffre d'affaires réalisés avec des produits disposant de PEP (Profil Environnemental Produits). 715 000 produits contrefaits ont été saisis et détruits en 2016. 7 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs ont été engagés sur l'année. Plus de 437 000 clients ont été formés depuis 2014 et 89 % du chiffre d'affaires du Groupe est couvert par un outil de gestion de la relation clients (de type CRM).
- **Société** : la responsabilité sociétale de Legrand s'applique à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction se fait dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et de politique d'achats. En 2016, plus de 500 personnes supplémentaires ont été formées à l'éthique des affaires, portant à près de 2 300 le nombre de personnes formées depuis 2014 sur ces sujets. Le déploiement du programme de conformité s'est poursuivi dans plus de 50 pays. 253 fournisseurs sensibles en matière de RSE ont été identifiés, 166 plans d'actions ont été engagés sur 10 pays couvrant 66 % des fournisseurs sensibles. Acteur solidaire, le Groupe s'engage en outre pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité. En 2016, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens sans frontières* ont permis à 200 000 (1) personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie. La Fondation Legrand a soutenu 23 projets depuis sa création.
- **Collaborateurs** : Legrand porte une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales. Le Groupe entend garantir, partout dans le monde, le respect des Droits de l'Homme. Il s'engage aussi pour assurer la sécurité et la santé de tous. Il a par ailleurs la volonté de développer les compétences et de promouvoir la diversité. En 2016, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme a été réalisée sur 100 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques. Le plan de maîtrise des risques professionnels et le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé couvre 90 % de l'effectif du Groupe, et le taux de fréquence des accidents du travail a diminué de 37 % entre 2013 et 2016. 87 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation et 88 % des managers ont bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation.
- **Environnement** : Legrand est engagé depuis longtemps dans une démarche de préservation de l'environnement. Cette responsabilité concerne à la fois les sites du Groupe et la conception des produits. L'enjeu est d'innover pour limiter l'impact environnemental des activités de Legrand, notamment en favorisant la mise en place d'une économie circulaire. En 2016, 91 % des principaux sites industriels et logistiques du Groupe sont certifiés ISO 14001. L'intensité énergétique moyenne du Groupe a diminué de 15 % entre 2013 et 2016 (à périmètre courant). 88 % des déchets ont été aiguillés vers des filières de revalorisation et 89 % du chiffre d'affaires (2) du Groupe est conforme aux exigences de la réglementation RoHS.

POUR EN SAVOIR PLUS
Document de référence 2016 – Chapitre 4

6 - Perspectives 2017 (3)

Pour 2017, les projections macroéconomiques font état d'une amélioration progressive de l'environnement économique. Dans ce contexte mais tenant compte de bases de comparaison d'activité élevées aux États-Unis et en Italie, le Groupe entend poursuivre sa stratégie de croissance et se fixe pour objectifs 2017 :

- une progression organique de ses ventes comprise entre 0 % et + 3 % ; et
- une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2016) comprise entre 19,3 % et 20,1 % du chiffre d'affaires.

Legrand poursuivra par ailleurs sa stratégie d'acquisitions, créatrice de valeur. En outre, Legrand continue ses efforts pour atteindre les objectifs 2017 des 21 priorités de la feuille de route RSE du Groupe.

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

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

(3) Objectifs 2017 annoncés le 9 février 2017, lors de la publication des résultats annuels 2016.

PRÉSENTATION DU GROUPE 02

2.1 – LEGRAND ET SON MÉTIER 16

2.1.1 – Présentation générale 16
2.1.2 – Historique 21

2.2 – UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE BASÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LEADERSHIPS 22

2.2.1 – Legrand, un leader disposant d'un positionnement unique 22
2.2.2 – Un développement tiré par deux moteurs de croissance 24
2.2.3 – Un modèle économique rentable, autofinancé et créateur de valeur 26

2.3 – UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS 28

2.3.1 – *Front Office* 29
2.3.2 – *Back Office* 31

2.4 – AUTRES INFORMATIONS 33

2.4.1 – Fournisseurs et matières premières 33
2.4.2 – Propriétés immobilières, usines et équipements 34
2.4.3 – Information par zones géographiques 36
2.4.4 – Concurrents 36

2.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER

2.1.1 - Présentation générale

2.1.1.1 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE AUTOFINANCÉ CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE

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

- Interfaces utilisateurs : fonctions de commande (éclairage, volets roulants, chauffage etc.) et de branchements (prise de courant, de communication pour la voix, les données, les images, de recharge type USB, etc.) ;
- Cheminement de câbles : moulures, goulottes, support de câbles, chemins de câbles en fil, boîtes de sol, etc. ;
- Solutions de distribution d'énergie : disjoncteurs, parafoudres, jeux de barre d'alimentation, transformateurs, etc. ;
- Infrastructures numériques : distribution des données (solutions de pré-câblage cuivre ou fibre optique pour réseaux de données informatiques, téléphoniques et vidéo, prises RJ45, etc.) ;
- Systèmes du bâtiment : gestion d'éclairage et d'énergie, systèmes résidentiels, assistance à l'autonomie, éclairage de sécurité, éclairage architectural, etc. ;
- *UPS* (*Uninterruptible Power Supply*, ou ASI : Alimentation Sans Interruption) ; et
- Composants d'installation : connecteurs, tubes et conduits, fiches, multiprises, colliers, boîtes d'encastrement, etc.

Cette offre complète adaptée au marché de la basse tension pour les segments tertiaire, industriel et résidentiel fait de Legrand une référence à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble des acteurs de sa chaîne économique : les distributeurs auxquels Legrand vend ses produits, les installateurs électriques qui mettent en œuvre les solutions de Legrand dans les bâtiments, les prescripteurs (architectes, bureaux d'études) et les utilisateurs finaux (particuliers, entreprises, gestionnaires de bâtiments).

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

La croissance externe constitue l'autre moteur de croissance du Groupe avec des acquisitions « *bolt-on* [1] » autofinancées disposant de positions de premier plan sur leur marché ou d'une expertise technologique avérée.

L'autre caractéristique du modèle de développement de Legrand est qu'il est autofinancé grâce à une génération de *cash flow* libre élevée. En effet, alors que les initiatives liées aux nouvelles technologies se développent, le Groupe, dans le même temps et grâce à la nouvelle organisation industrielle mise en place en 2014, poursuit activement ses initiatives de productivité, notamment liées à la « digitalisation » de certains *process*, et d'optimisation de ses capitaux employés. Au total, les bénéfices de cette transformation industrielle permettent de financer les initiatives de croissance liées aux nouvelles technologies.

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

Le Groupe est coté sur Euronext Paris et intégré notamment aux indices CAC 40, FTSE4Good, MSCI World, Corporate Oekom Rating, DJSI World, Vigeo Euronext Eurozone 120-Europe 120-France 20 et World 120, et Ethibel Sustainability Index Excellence à la date d'enregistrement du présent document de référence.

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

Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes :

- d'une part les activités commerciales et de *marketing* opérationnel (le *Front Office*) organisées par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché dans la relation avec les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux ; et

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

- d'autre part les activités liées à la stratégie, aux opérations industrielles (innovation, R&D, production, achats, *supply chain*) ainsi qu'à l'administration générale (le *Back Office*) organisées mondialement.

Le Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée. Ainsi sur le plan géographique, plus de 80 % de son chiffre d'affaires sont réalisés à l'international dont environ 25 % aux États-Unis, le premier pays du Groupe en termes de ventes. Au-delà des nouveaux segments de marché [(1)], des macrotendances sociétales – telles que le vieillissement de la population, la volonté croissante de réduire la dépense énergétique ou le développement des nouvelles économies – et technologiques – en particulier digitales avec l'Internet des Objets – offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe. En effet, l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments dont Legrand est le spécialiste se situe au cœur de ces évolutions et en particulier celles en relation avec le développement de l'Internet des Objets.

Plus généralement, Legrand a la conviction que les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement la valeur d'usage de ses produits et systèmes. Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine : innovation avec notamment le lancement en juillet 2015 puis le déploiement du programme Eliot, acquisitions avec en particulier les rachats de Raritan, QMotion, Luxul Wireless et Solarfective, signature de nombreux partenariats technologiques, ou encore prise de participation dans Netatmo. C'est dans ce cadre que Legrand s'est fixé des objectifs ambitieux comme celui d'enregistrer entre 2014 et 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et les réalisations à fin 2016 sont nettement en avance sur ce plan de marche.

2.1.1.2 DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

Sous l'effet de macrotendances 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 macrotendances technologiques comme l'émergence de l'Internet des Objets, le « *Big data* », l'utilisation des technologies sans fil ou fibre optique, le marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment évolue, s'enrichit et offre des perspectives de croissance dans la durée. Le développement du Groupe tant aux plans géographique, produits que canaux de distribution, est au cœur des grands enjeux mondiaux engendrés par ces macrotendances.

2.1.1.2.1 Développement international

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

Grâce à ses efforts continus d'innovation complétés par plus de 10 acquisitions au cours des 10 dernières années dans la zone Amérique du Nord et Centrale, le Groupe a réalisé en 2016 près de 30 % de son chiffre d'affaires dans cette zone, 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 préconnectorisées pour réseaux Voix-Données-Images et câblage structuré pour bâtiments résidentiels). Plus particulièrement, les États-Unis, qui représentent environ 25 % des ventes du Groupe, sont depuis 2015 le pays numéro 1 en termes de chiffre d'affaires au sein du Groupe.

Présence équilibrée dans les nouvelles économies

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

Le Groupe commercialise ses produits dans près de 130 nouvelles économies dont plus de la moitié dispose d'implantations commerciales et/ou industrielles physiques. Ce développement se fait de façon très répartie, les nouvelles économies représentent près de 33 % du chiffre d'affaires du Groupe à fin 2016, le pays le plus important étant l'Inde avec près de 6 % du chiffre d'affaires du Groupe.

2.1.1.2.2 Nouvelles technologies

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

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

- le lancement du programme Eliot en juillet 2015 visant à accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre du Groupe. Dans le cadre de cette initiative, Legrand s'est fixé les objectifs ambitieux d'enregistrer entre 2014 et 2020 une croissance annuelle moyenne à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et de doubler le nombre de ses familles de produits connectés, de 20 en 2014 à 40 en 2020. Les réalisations à fin 2016, avec notamment une croissance totale des ventes de produits connectés de près de 40 %, sont en avance sur le plan de marche ;
- des investissements de R&D de plus en plus consacrés aux nouvelles technologies avec par exemple environ 41 % des

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

effectifs de R&D dédiés en 2016 à l'électronique, aux logiciels et aux offres numériques ;

- la mise en place de collaborations ou de partenariats stratégiques, et de nombreuses alliances technologiques, avec des acteurs de premier plan tels que La Poste (en vue de rendre compatibles les offres connectées de Legrand avec le « Hub Numérique » proposé par La Poste), Samsung (afin de développer des offres améliorant le pilotage et le confort des chambres d'hôtel) ou encore TCL, acteur global des biens de consommation, des équipements électroniques et des solutions Internet. Legrand entend ainsi développer des solutions connectées et interopérables apportant un bénéfice durable à l'utilisateur particulier ou professionnel ;
- la collaboration avec Netatmo acteur français spécialiste des objets connectés pour la maison. Legrand a ainsi annoncé lors du CES de Las Vegas de janvier 2017, où le Groupe était présent sur un stand dédié aux produits Legrand, le lancement d'une solution de prises et interrupteurs connectés « Céliane with Netatmo » récompensée aux « *CES Innovations Design and Engineering Awards 2017* » dans les catégories « *Smart Home* [1] » et « *Home Appliances* [2] » ; et
- la participation à de multiples alliances technologiques comme Open Connectivity Foundation, ZigBee Alliance, BACnet international ou encore LoRa Alliance là également dans le but d'assurer l'interopérabilité de son offre avec celle d'autres acteurs.

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

- les acquisitions de Raritan (acteur de premier plan en Amérique du Nord dans le segment des *PDU* [3] intelligents et des commutateurs *KVM* [4]) ainsi que de Fluxpower et Primetech (spécialistes des *UPS* [5]) dans le domaine des *datacenters* (centres de données) ;
- les acquisitions de Neat (leader espagnol et acteur majeur en Europe de l'assistance à l'autonomie), ainsi que Tynetec et Jontek (acteurs de premier plan de l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni) ;
- l'acquisition de Luxul Wireless (spécialiste des infrastructures audio/vidéo à destination des bâtiments résidentiels et des bâtiments tertiaires de petite et moyenne taille) ; et
- l'acquisition d'IME, acteur italien de premier plan et spécialiste européen de la mesure des paramètres de l'installation électrique, dans le segment à fort potentiel de l'efficacité énergétique.

2.1.1.2.3 Nouveaux segments de marché

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

Infrastructures numériques et systèmes résidentiels

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

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

De même, dans les bâtiments tertiaires, les réseaux informatiques ou téléphoniques ainsi que les systèmes de gestion du bâtiment (gestion de l'éclairage, du chauffage, de la sécurité) utilisant des protocoles souvent différents doivent néanmoins pouvoir communiquer entre eux, voire converger vers un protocole commun, 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*. À travers la marque *Cablofil*, le Groupe possède une offre complète qui peut être installée dans tous les bâtiments tertiaires (*datacenters*, commerces) et industriels à travers le monde.

Legrand offre à ses clients des solutions simples d'utilisation et de mise en œuvre permettant une gestion intelligente du bâtiment via son infrastructure numérique. Ces dernières années, le Groupe s'est distingué par de nombreuses innovations comme notamment le système résidentiel *My Home* et les solutions Voix-Données-Images *LCS²* offrant une mise en œuvre simplifiée et garantissant une performance optimum du réseau, l'offre *Digital Lighting Management* de gestion optimisée d'éclairage par réseau

(1) Maison connectée.

(2) Équipement domestique.

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

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

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

numérique ou encore le nouveau portier connecté Classe 300X permettant de gérer l'accès au domicile également à distance et primé pour son design aux *IF Design Awards* 2016.

Efficacité énergétique

Les bâtiments représentent aujourd'hui environ 40 % de l'énergie totale consommée dans le monde [(1)].

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

Legrand répond à cette demande en proposant un ensemble de produits et solutions fonctionnant en systèmes dans les domaines de la mesure des consommations et de la qualité de l'énergie, de la gestion d'éclairage, du contrôle des volets roulants, des automatismes résidentiels, de la gestion des modes de veille, des chauffe-eau et du chauffage, de l'amélioration et du contrôle de la qualité de l'électricité (inversion de source, compensation de l'énergie réactive, transformation de courant à forte efficacité énergétique, protection contre la foudre, maintien d'une alimentation électrique continue) ainsi que la recharge pour véhicule électrique.

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

Assistance à l'autonomie

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

- Intervox Systèmes, leader français des systèmes pour téléassistance qui a rejoint le Groupe en février 2011 ;
- Tynetec, acteur de premier plan de l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni, société acquise en novembre 2013 qui propose notamment des systèmes d'appels infirmières sans fil ;
- Neat, leader espagnol et acteur majeur en Europe de l'assistance à l'autonomie avec lequel le Groupe a signé un accord de *joint-venture* en février 2014 et dont le catalogue comprend entre autres des terminaux de téléassistance connectés ; et
- Jontek, spécialiste des solutions de gestion pour plates-formes d'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni, qui a rejoint le Groupe en mai 2016.

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

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

2.1.1.2.4 Développement de nouveaux canaux de distribution par la filière électrique

Du fait de l'évolution des technologies et des usages, de nouvelles opportunités apparaissent comme dans l'audio-vidéo, 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 de Legrand dans ces canaux spécialisés représente des opportunités de croissance significatives pour le Groupe et l'ensemble de la filière électrique qui ont alors accès à de nouveaux marchés comme par exemple ceux des intégrateurs réseaux, des tableautiers, des spécialistes des applications audio/vidéo, de la maintenance, etc.

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

2.1.1.3 PRODUITS

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

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

Legrand propose un catalogue de plusieurs centaines de milliers de références à ses clients. Les produits du Groupe se caractérisent par des technologies et une esthétique uniques. Legrand renouvelle de façon régulière ses gammes de produits par l'intégration de fonctionnalités innovantes, grâce notamment aux nouvelles technologies.

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

Ces évolutions profitent aux installateurs, qui bénéficient de temps de pose et de configuration des produits réduits, au client final et aux prescripteurs avec l'apport de fonctionnalités nouvelles et intuitives ainsi que de nouveaux designs et enfin aux *facility managers* avec une maintenance simplifiée et fiabilisée permettant des gains de productivité.

Les gammes de produits Legrand sont aussi bien destinées au secteur résidentiel qu'au secteur tertiaire, notamment les espaces de bureaux, hôtels, bâtiments commerciaux ou encore publics.

Les produits de Legrand sont soumis à des contrôles et réglementations en matière de qualité et de sécurité. Ils sont régis par des normes essentiellement nationales et pour certaines internationales.

Les produits de Legrand sont répartis en 7 grandes catégories de produits :

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

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

2.1.1.3.1 Interface utilisateur

Les interfaces utilisateur [1] recouvrent l'ensemble des solutions qui permettent de créer un lien quotidien entre l'utilisateur et l'installation électrique d'un bâtiment.

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

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

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

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

2.1.1.3.2 Distribution d'énergie

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

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

2.1.1.3.3 Systèmes du bâtiment

Les produits et systèmes du bâtiment regroupent :

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

2.1.1.3.4 Cheminement de câbles

Les chemins de câbles comprennent notamment les moulures et les goulottes, les systèmes de transport ou support de câbles, les chemins de câbles en fil, les boîtes de sol, les boîtiers de câbles électriques et divers dispositifs permettant une distribution sécurisée de l'électricité et de l'information dans les bâtiments. Ces équipements sont conçus pour prévenir tout contact accidentel entre les fils et câbles électriques et les autres équipements électriques ou mécaniques ou toute exposition

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

de ces fils et câbles qui pourraient être dangereux pour les utilisateurs finaux. Les chemins de câbles comprennent des produits variés, plastiques ou métalliques, qui permettent de distribuer les câbles qui transportent l'électricité ou les données soit par le sol (sous plancher), soit sur le contour d'une pièce ou encore par le plafond.

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

2.1.1.3.5 Infrastructures numériques

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

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

2.1.1.3.6 *UPS*

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

2.1.1.3.7 Composants d'installation

Les composants d'installation regroupent les connecteurs de puissance (connecteurs multibroches, prolongateurs, coffrets de chantiers), les tubes et conduits, les produits mobiles (fiches, blocs et rallonges multiprises, enrouleurs), et des produits d'installation (colliers, douilles, boîtes de dérivation ou d'encastrement).

2.1.2 - Historique

Les principales étapes du développement de Legrand sont :

- 1926 : création de l'entreprise Legrand spécialisée dans la production et la décoration de porcelaine ;
- 1946 : rachat de Legrand par les familles Verspieren et Decoster ;
- 1949 : Legrand se concentre sur la seule production d'appareillage électrique ;
- 1966 : premières implantations hors de France, en Belgique et en Italie notamment ;
- 1970 : introduction de Legrand à la Bourse de Paris ;
- 1977 : première implantation hors d'Europe/dans les nouvelles économies avec l'acquisition de *Pial*, numéro 1 de l'appareillage au Brésil ;
- 1984 : première implantation aux États-Unis avec l'acquisition de *Pass & Seymour*, numéro 2 américain de l'appareillage ;
- 1987 : entrée de Legrand au CAC 40 lors de sa création ;
- 1989 : acquisition de *Bticino*, numéro 1 italien de l'appareillage ; le chiffre d'affaires total de Legrand dépasse alors 1 milliard d'euros ;
- 1995 : émission d'une Obligation *Yankee* de 400 millions de dollars et d'échéance 2025 ;
- 1996 : première implantation en Inde avec le rachat de *MDS* ;
- 1998 : le chiffre d'affaires total de Legrand dépasse 2 milliards d'euros ;
- 1999 : ouverture d'*Innoval* (8 000 m²) à Limoges, à la fois *showroom* et centre de formation à destination des clients du Groupe ;
- 2000 : acquisition de *Wiremold*, numéro 1 du cheminement de câbles aux États-Unis ;
- 2001 : lancement d'une Offre Publique d'Échange amicale de Schneider Electric sur la totalité du capital de Legrand ; en octobre 2001, opposition de la Commission de Bruxelles au projet de rapprochement. Tel que Legrand l'avait par ailleurs envisagé préalablement au rapprochement avec Schneider Electric, mise en place d'une nouvelle organisation visant à séparer les responsabilités de *Front Office* des responsabilités de *Back Office* (voir le paragraphe 2.3 du présent document de référence) ;
- 2002 : aboutissement du processus de « défusion » d'avec Schneider Electric. Legrand est acquis par un consortium constitué principalement de Wendel et de KKR ;
- 2003 : retrait de la cote ;
- 2005 : Legrand devient un leader de l'appareillage en Chine avec le rachat de *TCL* ; le chiffre d'affaires total du Groupe dépasse 3 milliards d'euros ;
- 2006 : introduction en Bourse de Legrand sur Euronext Paris ; adhésion de Legrand au Pacte Mondial ;

- 2007 : le chiffre d'affaires total du Groupe dépasse 4 milliards d'euros ;
- 2010 : première émission d'Eurobond pour un montant de 300 millions d'euros et d'échéance 2017 ; entrée dans les *UPS* avec l'acquisition d'*Inform* en Turquie ;
- 2011 : retour de Legrand au CAC 40 ;
- 2012 : notation de Legrand relevée à A- par l'agence Standard and Poor's ;
- 2013 : le chiffre d'affaires total de la zone États-Unis/Canada dépasse le milliard de dollars ;
- 2014 : publication de la nouvelle feuille de route RSE pour la période 2014-2018 ; regroupement de l'ensemble du *Back Office* industriel sous la responsabilité d'une Direction des opérations et création d'une Direction innovation et systèmes ;
- 2015 : lancement du programme Eliot, visant à accélérer le déploiement de l'Internet des Objets dans l'offre Legrand ;
- 2016 : le chiffre d'affaires du Groupe dépasse les 5 milliards d'euros.

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

À moyen terme et hors effet de cycle, la stratégie de Legrand consiste, en cohérence avec les quatre valeurs du Groupe – écoute client, innovation, éthique du comportement et valorisation des ressources – à accélérer sa croissance rentable et durable. Le Groupe cherche ainsi à développer ses activités à l'international, dans les nouveaux segments de marché, les nouvelles technologies et dans les nouveaux canaux de distribution développés par la filière électrique. Legrand s'appuie sur deux moteurs de développement pour renforcer année après année ses leaderships à travers le monde : l'innovation pour nourrir sa croissance organique et une stratégie d'acquisitions ciblées d'acteurs de premier plan de son marché accessible. Grâce à la solidité et à la démarche d'amélioration permanente de son modèle économique, Legrand entend continuer à autofinancer la poursuite de son développement, renforcer son profil de croissance rentable et créer ainsi de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

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

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

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

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

2.2.1.2 UN LEADER BÉNÉFICIANT DE PARTS DE MARCHÉ DE PREMIER PLAN

Legrand considère être le leader mondial dans le segment des interfaces utilisateurs et dans le segment du cheminement de câbles.

Plus globalement, Legrand bénéficie également de positions de numéro 1 ou de numéro 2 pour une ou plusieurs familles de produits dans de nombreux pays clés comme par exemple :

- en interface utilisateur au Brésil, en Chine, au Chili, aux États-Unis, en France, en Hongrie, en Italie, au Mexique, au Pérou ou en Russie ;

- en cheminement de câbles en Arabie saoudite, aux États-Unis, en France, en Italie, en Malaisie, ou au Mexique ;
- en blocs d'éclairage de sécurité en Australie, en France, en Nouvelle-Zélande ou au Pérou ;
- dans les infrastructures numériques en Colombie, aux États-Unis, en Italie ou à Singapour ;
- dans le domaine des *UPS* notamment au Brésil et en Turquie ;
- en protection modulaire en Algérie, au Chili, en Colombie et en France.

Le total des ventes des produits de Legrand bénéficiant d'une position de numéro 1 ou numéro 2 sur leurs marchés respectifs représente environ 68 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016. Legrand considère que ce positionnement concurrentiel de premier plan en fait la référence des distributeurs, des installateurs électriques, des prescripteurs et des utilisateurs finaux et renforce la demande de ses produits.

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

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

Legrand estime par ailleurs que son offre, qui comprend plusieurs centaines de milliers de références réparties dans plus de 90 familles de produits, est parmi les plus riches du marché.

Legrand commercialise ses produits :

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

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

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

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

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

2.2.1.4 UN POSITIONNEMENT DE MARCHÉ ÉQUILIBRÉ

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

- le marché couvre la construction neuve et la rénovation de bâtiments, ce dernier segment étant moins sensible aux cycles que la construction neuve car nécessitant des investissements plus faibles et bénéficiant d'un flux d'activité récurrent (exigence d'une maintenance ou modernisation régulière). Legrand estime qu'environ 46 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés sur le marché de la rénovation en 2016 et que les activités dans la construction neuve ont représenté environ 54 % de son chiffre d'affaires en 2016 ;
- 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 51 % de son chiffre d'affaires en 2016, le secteur résidentiel (42 % de son chiffre d'affaires en 2016) et le secteur industriel (7 % de son chiffre d'affaires en 2016), 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 ;

(1) Selon une étude Ipsos de renommée menée en 2016 en France, Legrand est largement en tête des marques d'appareillage électrique avec un taux de notoriété spontanée de 61 %.

(2) Selon une étude IPSOS de renommée menée en 2016 en Italie, Bticino est largement en tête des marques d'appareillage électrique avec un taux de notoriété spontanée de 59 %.

- 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 90 pays et commercialise une large gamme de produits dans près de 180 pays.

2.2.2 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance

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

2.2.2.1 DE NOMBREUSES INITIATIVES POUR SOUTENIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

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

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

Legrand consacre sur le long terme 4 à 5 % de son chiffre d'affaires [(1)] à la recherche et développement, ce pourcentage étant également influencé par le mix d'activité et les acquisitions.

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

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

Un savoir-faire reconnu en termes d'innovation

Legrand bénéficie d'une longue expérience reconnue en matière d'innovation et de développement de nouveaux produits créateurs de valeur pour sa chaîne économique. Ainsi, Legrand élargit régulièrement ses gammes à des produits à plus forte valeur ajoutée avec notamment l'utilisation de matériaux comme le cuir, le bois, l'acier ainsi qu'à des solutions nouvelles à fort contenu technologique, comme par exemple la prise média universelle, le disjoncteur à réarmement automatique, l'offre d'automatisme résidentiel *My Home* qui gère simultanément l'éclairage, la sécurité, le chauffage et la diffusion audio et vidéo de façon simple et ergonomique dans les bâtiments résidentiels, l'écocompteur permettant de mesurer et de suivre sur des outils mobiles l'énergie consommée dans les principaux usages, les commandes intégrant plusieurs technologies de communication comme le Zigbee ou encore la solution de prises et interrupteurs connectés « Céliane with Netatmo » récompensée aux « *CES Innovations Design and Engineering Awards 2017* » dans les catégories « *Smart Home* [(2)] » et « *Home Appliances* [(3)] ».

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

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

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

Un pilotage efficace des activités de recherche et développement

Les activités de recherche et développement sont sous la responsabilité des sept *Strategic Business Units* qui décident à l'échelle mondiale de l'allocation des projets aux différentes équipes réparties à travers le monde et sont aidées dans leur mission par la Direction innovation et systèmes qui a pour rôle de promouvoir et de coordonner la démarche d'innovation au sein

(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.
(2) Maison connectée.
(3) Équipement domestique.

du Groupe, de définir les grandes orientations technologiques et de s'assurer de la cohérence des technologies utilisées par les différentes *SBUs* (voir partie 2.3.2 du présent document de référence). Une part significative du travail de recherche et développement est réalisée en France, en Italie, aux États-Unis, en Chine mais également dans d'autres pays au plus près des marchés. Au 31 décembre 2016, près de 2 200 salariés répartis dans plus de 20 pays exerçaient une activité de recherche et développement, dont près de 30 % dans les nouvelles économies.

Plus généralement, environ 41 % des effectifs de recherche et développement sont en 2016 dédiés à l'électronique, aux logiciels et aux offres numériques.

Cette organisation mondiale permet au Groupe d'optimiser sa recherche et développement en concevant des produits partageant une même plate-forme, permettant, outre de rationaliser le nombre des composants et de réduire les coûts de production, de mutualiser les coûts de développement et de consacrer davantage de ressources aux activités en forte croissance comme les systèmes numériques. D'autre part, Legrand anticipe le déploiement à l'international de ses produits dès leur conception. Le Groupe a mis en place une cinquantaine de « briques technologiques » couvrant les principales fonctions électroniques du Groupe. Une brique technologique, regroupe, pour une fonction électronique donnée comme par exemple la détection de présence ou la communication *NFC* [1], les informations de conception, les *software* et *firmware* associés, les protocoles de test et de qualification et les processus de fabrication. Cette brique technologique est mise à la disposition de l'ensemble du Groupe et peut alors être utilisée par plusieurs équipes de développement. Ce travail de standardisation permet ainsi, à l'échelle du Groupe, de mutualiser les investissements de conception et d'augmenter, en développant le partage d'expérience, la qualité des produits.

Un large portefeuille de brevets

Legrand détient plus de 3 800 brevets actifs dans près 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.

2.2.2.1.2 Des initiatives commerciales innovantes

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

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

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

Legrand entend continuer à long terme à procéder à des acquisitions « *bolt-on* [2] » et autofinancées, de sociétés disposant de positions de premier plan et ainsi poursuivre le développement de ses parts de marché et nourrir sa croissance. En raison de la nature fragmentée du marché sur lequel Legrand opère, le Groupe privilégie les acquisitions de sociétés de petite et moyenne taille.

2.2.2.2.1 Un marché fragmenté

Le marché accessible du Groupe, que Legrand estime à plus de 90 milliards d'euros contre environ 50 milliards d'euros en 2005, demeure fortement fragmenté puisqu'environ 50 % du chiffre d'affaires mondial est réalisé par des entreprises de petite ou moyenne taille, souvent locales, dont la part de marché mondiale est généralement marginale. Avec une part du marché accessible mondial de plus de 5 % en 2016, 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.

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

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

2.2.2.2.2 Une expérience reconnue de croissance par acquisitions ciblées et autofinancées

Dans un contexte de marché fragmenté sur lequel Legrand opère, le Groupe a démontré sa capacité à identifier et réaliser pour l'essentiel des acquisitions autofinancées dites « *bolt-on* », c'est-à-dire d'entreprises de petite et moyenne taille complémentaires des activités du Groupe et disposant de positions de marché de premier plan ou d'une expertise technologique.

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 près de 160 sociétés. En 2016, en particulier, Legrand a réalisé huit acquisitions totalisant plus de 170 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, dont plus de 80 % avec des positions de numéro 1 ou 2 sur leurs marchés respectifs et pour 6 d'entre elles sur les nouveaux segments de marché (voir paragraphe 2.1.1.2.3).

2.2.2.2.3 Discipline financière

Le rythme des acquisitions tient compte de la conjoncture économique.

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

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

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

2.2.3.1 UN MODÈLE BASÉ SUR UNE CROISSANCE RENTABLE

2.2.3.1.1 Un marché caractérisé par des fondamentaux économiques solides

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

Alors que certaines industries structurellement déflationnistes voient le prix de leurs produits s'éroder régulièrement, le marché de Legrand montre une tendance générale différente. En particulier, la sensibilité des utilisateurs finaux au prix des produits est notamment atténuée par le fait que l'installation électrique (y compris câbles et main-d'œuvre) ne représente qu'une faible part du coût total moyen d'un projet de construction neuve (d'environ 7 à 8 % dans le cas d'un projet résidentiel par exemple) et les installateurs, compte tenu de la forte teneur en main-d'œuvre de leurs coûts, sont à la recherche du meilleur rapport qualité/prix leur permettant une exécution efficace et en particulier une facilité et une rapidité d'installation.

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

2.2.3.1.2 Une rentabilité tirée par une amélioration permanente de la compétitivité

S'appuyant sur une organisation *Back Office* unique, efficace et réactive (voir paragraphe 2.3.2 du présent document de référence), Legrand recherche en permanence à améliorer sa compétitivité. Ainsi, en déployant notamment les meilleures pratiques industrielles dans ses unités de production et les concepts de plates-formes produits et de plates-formes technologiques (voir paragraphe 2.2.2.1.1 du présent document de référence), Legrand optimise en continu sa base de coûts et ses capitaux employés. Une partie de ces gains est en particulier réinvestie dans la recherche et développement (notamment dans les nombreuses initiatives liées aux nouvelles technologies) et dans les initiatives de *Front Office* visant à nourrir la croissance organique participant au concept d'autofinancement du développement du modèle économique de Legrand. Ainsi, les bénéfices de la transformation industrielle du Groupe permettent de financer les nombreuses initiatives en cours liées aux nouvelles technologies comme le démontre la maîtrise des ratios du Groupe en matière de R&D, d'investissements industriels et de besoin en fonds de roulement (voir paragraphe 2.2.3.2 du présent document de référence).

Plus globalement, l'amélioration continue de la compétitivité, combinée à la fois au levier opérationnel que procure la croissance du chiffre d'affaires dans un contexte économique favorable, mais également et principalement à de fortes positions commerciales (environ 68 % des ventes sont réalisées avec des positions de numéro un ou de numéro deux en 2016), permettent au Groupe de dégager un niveau de rentabilité élevé tout en consolidant année après année de nouvelles acquisitions dont les marges sont inférieures à celle du Groupe. Dans des conditions économiques moins porteuses ne permettant pas au Groupe de bénéficier du levier opérationnel lié à la croissance, Legrand met en œuvre un pilotage actif et différencié de ses activités afin de garder sa rentabilité sous contrôle.

Ainsi, la marge opérationnelle ajustée du Groupe s'est établie en moyenne à 16 % entre 2003 et 2009 et à près de 20 % entre 2010 et 2016.

2.2.3.2 UNE GÉNÉRATION DE *CASH FLOW* LIBRE ÉLEVÉE

Combinant rentabilité élevée et maîtrise des capitaux employés (besoin en fonds de roulement et investissement industriel), le modèle économique de Legrand permet au Groupe de générer un *cash flow* libre élevé sur le long terme. Ainsi, la génération de *cash flow* libre s'établit à environ 13 % du chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années ce qui permet au Groupe de bénéficier d'une flexibilité financière et opérationnelle significative 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 à long terme un ratio d'investissement rapporté au chiffre d'affaires consolidé à un niveau compris entre 3 % et 3,5 %.

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

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

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

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

Des indicateurs de performance clés et synthétiques

Trois indicateurs clés de performance sont mesurés pour chaque manager de pays. Tout d'abord les parts de marché locales, famille de produits par famille de produits qui conditionnent la rentabilité. Ensuite le résultat économique (après ou avant impôt selon les pays), celui-ci étant défini comme le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés. Enfin la performance RSE mesurée par l'avancement des priorités de la feuille de route.

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

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

- une fois par an, le Groupe conclut avec chaque manager de pays et son équipe un 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 environ 1 800 bénéficiaires en 2016 dans le but d'encourager la création de valeur dans la durée et de fidéliser plus largement son encadrement (voir paragraphes 4.4.3.1, 7.2 et 7.3 du présent document de référence).

En ce qui concerne les managers clés du Groupe, ce dispositif prend la forme d'actions de performance (voir paragraphe 6.2. du présent document de référence). Ce système dont l'attribution définitive a une maturité de 4 ans et dépendante de conditions de performance future renforce ainsi l'intérêt des managers clés à créer de la valeur dans la durée.

Par ailleurs, les dirigeants, principaux managers du Groupe en activité ou retraités et les salariés détiennent une participation de 4,03 % du capital de la Société au 31 décembre 2016.

Une « création de valeur » dans la durée

Sur la période 2006-2016, les capitaux employés [1] du Groupe ont augmenté uniquement d'environ 4 % par an, alors que le résultat net par action était lui en hausse d'environ 8 % par an sur cette même période.

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

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

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

Cette organisation a en particulier pour objectifs, à l'échelle du Groupe, de définir la stratégie, d'optimiser l'organisation industrielle, d'accélérer le développement de produits nouveaux, de maintenir les capitaux employés sous contrôle, d'adapter les ressources du Groupe à l'activité, de désigner les managers clés du groupe à l'échelle mondiale, de définir l'ensemble des règles de contrôle interne ainsi que d'animer les processus de maîtrise des risques.

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

2.3.1 - *Front Office*

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

2.3.1.1 MISSIONS ET RESPONSABILITÉS DU *FRONT OFFICE*

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

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

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

2.3.1.2 UNE CHAÎNE ÉCONOMIQUE ADAPTÉE AU MARCHÉ DE FLUX

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

- Les distributeurs de Legrand sont les distributeurs de matériels et équipements électriques et numériques. Il peut s'agir de distributeurs généralistes, le canal de distribution de référence des produits Legrand car il offre une expertise très large et une couverture de marché unique, ou de distributeurs spécialisés dans certains domaines (informatique, VDI etc.) ou encore de nouveaux canaux de distribution spécifiques comme l'e-commerce. Les ventes aux distributeurs généralistes et spécialisés représentaient la grande majorité du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016. Les relations de Legrand avec ses distributeurs sont généralement régies par des conditions générales de vente spécifiques à chaque marché local.
- Les installateurs électriques sont les professionnels ou les particuliers qui achètent, installent et utilisent les produits de Legrand. La catégorie des professionnels comprend les électriciens, les entrepreneurs, les tableautiers et les sociétés industrielles et commerciales ayant une activité liée à l'installation de produits et systèmes électriques. Ils sont par ailleurs très souvent prescripteurs des produits du Groupe.
- Les autres prescripteurs sont les architectes, les décorateurs et les bureaux d'études qui alimentent la demande des produits de Legrand en recommandant leur installation aux utilisateurs finaux ou en les prescrivant dans la conception de certains projets de construction.
- Les utilisateurs finaux sont les personnes qui utilisent les produits de Legrand dans l'environnement dans lequel ceux-ci sont installés ou utilisés.

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

2.3.1.3 UNE STRATÉGIE DE *PUSH AND PULL*

Les ventes et le *marketing* sont sous la responsabilité du *Front Office*, dont l'effectif représentait près de 20 % de l'effectif total de Legrand en 2016 (voir paragraphe 4.6.2.2 du présent document de référence). Les efforts *marketing* sont dirigés vers chaque échelon de la chaîne de distribution (les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux) selon la stratégie dite « *push and pull* » dont l'objectif est décrit ci-dessous. Ils visent notamment à fournir aux acteurs du marché, en accompagnement des ventes, des informations, des formations et divers autres services pour l'ensemble des gammes de produits et systèmes du Groupe. Legrand considère que faciliter l'accès et l'utilisation de ses produits aux distributeurs, aux installateurs électriques et aux utilisateurs finaux permet de créer une fidélité importante à l'égard de ses produits et marques et de générer une demande pour ses produits et systèmes à chaque échelon de la chaîne de distribution.

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

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

La stratégie *push* de Legrand comprend notamment :

- *des stocks prioritaires*. En France, de nombreux distributeurs ont accepté de constituer des stocks permanents pour certains produits prioritaires de Legrand. En retour, Legrand assure autant le stockage de produits finis non-prioritaires qu'une organisation de la production agile et réactive qui lui permettent de satisfaire rapidement les commandes des distributeurs. En cas d'urgence, les produits qui ne sont pas stockés par les distributeurs peuvent être livrés dans un délai de 24 à 48 heures partout en France grâce au service « Dispo-Express » ;
- *la gestion des stocks*. Aux États-Unis, Wiremold et Legrand Data Communications, filiales du Groupe, ont quotidiennement accès aux situations de stocks de certains de leurs principaux distributeurs. Si les niveaux de stocks tombent en dessous d'un seuil prédéfini, de nouveaux stocks sont préparés et expédiés immédiatement ;
- *la réalisation d'un tri intelligent*. Afin d'optimiser la chaîne logistique, Legrand pré-trie ses produits avant de les expédier vers les distributeurs de matériel électrique en France, anticipant ainsi les étapes que ces derniers devront suivre pour livrer les produits à leurs agences et à leurs clients. Cette prestation à valeur ajoutée destinée aux flux plus importants réduit les opérations de préparation auxquelles les distributeurs doivent eux-mêmes procéder, diminue les erreurs d'expédition et réduit les coûts de manutention, ce qui confère à Legrand un avantage concurrentiel apprécié par ses clients ;
- *la mise en place d'un réseau logistique international*. Legrand gère sa distribution internationale via des plates-formes logistiques à partir desquelles sont expédiés ses produits. En réduisant la distance entre les produits et les clients, Legrand améliore les services fournis et réduit significativement ses délais de livraison. Legrand a ainsi réalisé l'installation de plates-formes logistiques en Asie, au Moyen-Orient et en Europe de l'Est. Ces plates-formes et de nombreux magasins de filiales sont connectés au sein d'un réseau unique qui permet une synchronisation quotidienne de leurs stocks. Par ailleurs, l'utilisation des plates-formes logistiques permet de densifier une partie des transports et ainsi de réduire les émissions de CO_2 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 2016 les ventes à Sonepar et Rexel ont représenté approximativement 21 % 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 2016. Les autres principaux clients de Legrand comptent notamment FinDea, Graybar, CED, Lowe's, SOCODA, Wesco, Anixter, Comet, Comoli Ferrari, Partelec, Megawatt, Menards, Bunnings et Home Depot.

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

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

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

Legrand propose des formations aux distributeurs et aux installateurs électriques locaux notamment dans ses centres de formation internationaux Innoval situés à Aix-en-Provence, Limoges, Lyon, Nancy, Nantes, et Paris en France, mais aussi au Moyen Orient, ou encore en Amérique du Sud. Au total, ce sont 17 centres de formation à travers le monde qui accueillent et forment les acteurs de la filière électrique. Ces formations visent à élargir le savoir-faire et l'offre de services des installateurs électriques en les familiarisant avec les dernières innovations et les méthodes d'installation du Groupe. Les centres de formation Innoval en France proposent ainsi plus de 50 stages pratiques dans des domaines variés qui vont de la domotique, du câblage des armoires électriques et des câblages fibres optiques, à l'installation des systèmes d'éclairage de sécurité ou la formation aux réglementations et normes techniques en vigueur. En 2016, les centres Innoval ont accueilli 7 500 clients en visite et près de 5 500 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.

Plus généralement, Legrand utilise également les nouvelles technologies de communication et de formation et met ainsi en place de multiples dispositifs de formation en ligne, en particulier des modules d'auto-formation (*e-learning*) et des classes virtuelles.

Par ailleurs, Legrand propose différents logiciels pour aider les professionnels au quotidien en fonction de leur activité (des architectes aux artisans électriciens) ou de la typologie des chantiers. Parmi les principaux logiciels professionnels proposés par le Groupe, XLPro[3] 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[2] permet la configuration de baies de brassage Voix-Données-Images, et

illiPro, adapté au résidentiel et au tertiaire, permet de réaliser une étude d'installation électrique complète de façon rapide en sélectionnant les produits pièce par pièce.

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

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

Legrand effectue la promotion de ses produits notamment par l'intermédiaire d'initiatives *marketing* orientées vers les installateurs électriques. Legrand cherche également à stimuler la demande auprès des utilisateurs finaux grâce à une promotion active de ses produits à travers des campagnes publicitaires et des actions commerciales ciblées mettant en avant l'esthétique et les fonctionnalités de ses produits. Dans ce cadre, Legrand a notamment mis en place ces dernières années des dispositifs *marketing* et commerciaux innovants : le « Lab by Legrand » à Paris qui permet aux particuliers, architectes, décorateurs, distributeurs ou encore entreprises électriques de découvrir de manière originale les offres d'interface utilisateur haut de gamme proposées par le Groupe, le *concept store* multimarques (*Legrand*, *Bticino*, *Vantage*) « B inspired » à Bruxelles, l'« Experience Center » de West Hartford aux États-Unis qui invite le visiteur à entrer dans un univers unique d'innovation et de design. Enfin Legrand développe également sa relation avec les utilisateurs finaux en renforçant en permanence sa présence sur les réseaux sociaux et de manière plus générale sur Internet notamment au travers de son site institutionnel www.legrand.com et de sites Internet en langue locale dans la plupart des pays où le Groupe est implanté. Ainsi, en 2016 les sites du Groupe ont totalisé plus de 104 millions de pages vues et les vidéos Legrand sur YouTube © ont totalisé plus de 26 millions de vues.

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

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

2.3.2 - *Back Office*

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

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

- renforcer la focalisation sur les domaines d'activité stratégiques du Groupe avec la mise en place de sept *SBUs – Strategic Business Units* – en charge de la recherche et développement et de la production ;
- renforcer le pilotage de la productivité avec la constitution d'une Direction performance des opérations ; et
- améliorer l'efficacité de la *supply chain* et des achats en les rapprochant des opérations.

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

STRATEGIC BUSINESS UNITS

En raison de la relation étroite entre la production et la technologie utilisée, les activités de production et de développement de produits de Legrand sont organisées en sept *Strategic Business Units* (*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 taux de service au client ainsi qu'une qualité optimale des produits ;
- d'assurer le *marketing* de l'offre et le développement de nouveaux produits ;
- de définir et mettre en œuvre les projets industriels en lien avec le développement commercial ;
- d'améliorer en permanence les prix de revient ; et
- de gérer les capitaux employés et en particulier les investissements et les stocks.

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

- intégrant ces critères dès la conception des produits avec notamment le déploiement des plates-formes produits et des plates-formes technologiques (voir paragraphe 2.2.2.1.1 du présent document de référence). Les plates-formes permettent notamment de réduire significativement le temps de développement, le nombre de composants utilisés et d'augmenter le taux d'utilisation des équipements. Le concept de plates-formes, initialement déployé pour les interfaces utilisateur, est en cours de déploiement dans d'autres familles de produits comme l'éclairage de sécurité, les *UPS* ou encore le cheminement de câbles plastique. Les plates-formes technologiques permettent quant à elles de mutualiser les investissements de conception et d'augmenter, en développant le partage d'expérience, la qualité des produits ;
- rationalisant et optimisant les sites industriels ;
- spécialisant certains sites par ligne de produits ou par technologie pour atteindre une taille critique et éviter la dispersion des moyens et des compétences ;
- appliquant de manière systématique à tout nouveau projet une approche « *make or buy* » afin de décider entre l'investissement dans de nouveaux actifs de production ou le recours à la sous-traitance et ainsi gagner en flexibilité et adaptabilité tout en réduisant les capitaux employés ; et
- déployant les meilleures pratiques industrielles dans les unités de production, visant une excellence opérationnelle globale (productivité, capitaux employés, qualité, services clients...).

À ce titre, Legrand est en veille technologique permanente. Ainsi, le Groupe a déjà déployé et conduit des expérimentations sur des thèmes relatifs à l'« usine du futur » : robots collaboratifs, impression tridimensionnelle, conception digitalisée, data analytics, AGV [(1)].

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

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.

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

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

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

- Les sites de distribution sont connectés à un outil de gestion central de la distribution, de type *Distribution Ressources Planning* (DRP), qui enregistre chaque nuit les stocks de chaque filiale, leurs prévisions et les commandes des clients locaux pour planifier l'approvisionnement au niveau mondial, et optimiser ainsi le niveau de stock de produits finis.
- Les sites industriels utilisent des outils de planification performants basés sur le concept du *Manufacturing Resource Planning*. Il s'agit d'organiser les plans de charges et les plans d'approvisionnement pour un meilleur équilibre entre besoins et ressources.
- Le *Kanban* et les flux tirés sont progressivement déployés tout au long de la chaîne de valeur : approvisionnement et sous-traitance, fabrication et échanges intersites.

Ce dispositif a permis à Legrand de réduire le ratio de valeur des stocks rapportée au chiffre d'affaires consolidé d'un niveau de près de 17 % en moyenne entre 1990 et 2002 à environ 14 % en moyenne entre 2003 et 2016 et de garantir un service de grande qualité à ses distributeurs, aussi bien en termes de disponibilité, que de flexibilité, rapidité et adaptabilité.

2.4 - AUTRES INFORMATIONS

2.4.1 - Fournisseurs et matières premières

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

En 2016, 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 2015 et 2016 :

(% du chiffre d'affaires consolidé)	2016	2015
Matières premières	8,6 %	9,7 %
Composants	23,1 %	23,1 %
TOTAL	**31,7 %**	**32,8 %**

2.4.2 - Propriétés immobilières, usines et équipements

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

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

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

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

Site ou filiale	Taille *(en milliers de m²)*	Activité principale	Localisation
France			
Legrand Limoges	185	Siège social/Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Limoges et sa région
Autres sites français	240	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
Italie			
Bticino Italie, IME	235	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Varèse, Erba, Naples, Bergame, Tradate, Ospedaletto, Alessandria, Reggio nell'Emilia, Corsico
Portugal			
Legrand Electrica	25	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Carcavelos
Royaume-Uni			
Legrand Electric	32	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Scarborough, West Bromwich, Consett, Blyth
Espagne			
Legrand España	22	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Madrid, Barcelone
Pologne			
Legrand Polska	34	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Zabkovice
Hongrie			
Legrand Zrt	30	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Szentes
Allemagne			
Legrand-Bticino	15	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Soest

Site ou filiale	Taille *(en milliers de m²)*	Activité principale	Localisation
États-Unis et Canada			
The Wiremold Company, Ortronics Inc., Pass & Seymour Inc., Vantage, TWS, OnQ, Middle Atlantic Products, Electrorack, Nuvo, Lastar, Raritan, Pinnacle, Solarfective, Luxul	240	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	West Hartford, Mascoutah, Rancho Cucamonga, Concord, Fort Mill, Fairfield, Anaheim, Hickory, Dayton, Somerset, Denver, Toronto
Mexique			
Bticino de Mexico	46	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Queretaro, Tijuana
Brésil			
Legrand Brazil, Cemar, HDL, SMS, Daneva	80	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Caxias do Sul, Manaus, Sao Paulo, Aracaju, Vila Varela
Colombie			
Legrand Colombia	15	Production/Services administratifs/ Stockage	Bogota
Chine			
Rocom, Legrand Beijing, TCL, Legrand, Shidean, Raritan	120	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Dongguan, Beijing, Huizhou, Shenzhen, Wuxi
Russie			
Kontaktor, Firelec	100	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Oulyanovsk, Moscou
Australie et Nouvelle-Zélande			
HPM	36	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Sydney, Melbourne
Inde			
Legrand India, Indo Asian Switchgear, Numeric UPS, Adlec Power	121	Production/Distribution/ Services administratifs/Stockage	Jalgaon, Nashik, Sinnar, Mumbai, Noida, Murthal, Haridwar, Chennai, Pondichéry, Jhajjar
Malaisie			
Megapower, SJ Manufacturing	19	Production/Services administratifs/ Stockage	Seri Kembangan, Shah Alam
Pays-Bas			
Legrand Nederland, Aegide	36	Production/Services administratifs/ Stockage	Boxtel, Veghel
Égypte			
EMB Egypt	10	Production/Distribution/ Services administratifs	Sadat city
Turquie			
Legrand Elektrik, Estap, Inform	44	Production/Services administratifs/ Stockage	Gebze, Istanbul
Arabie saoudite			
Seico	15	Production/Services administratifs/ Stockage	Jeddah

2.4.3 - Information par zones géographiques

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

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.4.1.1 du présent document de référence pour le détail de l'évolution de l'activité par zone géographique au cours des deux dernières années et au paragraphe 4.6.2.2 du présent document de référence pour la répartition des effectifs moyens du Groupe par zone géographique et par catégorie (*Front Office* et *Back Office*).

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

2.4.4 - Concurrents

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

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

03 FACTEURS DE RISQUE

3.1 – RISQUES STRATÉGIQUES 39

3.2 – RISQUES OPÉRATIONNELS 42

3.3 – RISQUES RÉPUTATIONNELS ET DE CONFORMITÉ 45

3.4 – RISQUES FINANCIERS 48

3.5 – ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES 50

3.6 – RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTRÔLE INTERNE 51

3.7 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE 58

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

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

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

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place
Risques stratégiques	
Conjoncture économique	■ Présence mondiale ■ Diversité sectorielle de l'offre et nouvelles activités en croissance ■ Suivi de l'activité et de la rentabilité par zone géographique
Environnement concurrentiel	■ Veille de marché ■ Investissement en recherche et développement et marketing ■ Maîtrise des coûts ■ Gestion des prix de ventes ■ Développement du e-commerce
Rupture technologie et transformation digitale	■ *Chief Digital Officer* (stratégie digitale) ■ Programme Eliot ■ Équipe dédiée Innovation et Systèmes ■ Programme d'innovations transverses ■ Innovation et R&D ■ Partenariats stratégiques
Croissance externe	■ Équipe dédiée aux acquisitions ■ Processus rigoureux de due-diligence faisant appel à des cabinets de renommée internationale ■ Dispositif d'arrimage éprouvé, intégrant des compétences multidisciplinaires
Propriété intellectuelle	■ Département dédié et réseau de correspondants dans le Groupe ■ Appel ponctuel à des experts ■ Utilisation de cabinets de conseils de renommée internationale
Risques opérationnels	
Fournisseurs	■ Démarche systématique de qualification des fournisseurs ■ Politique d'achats responsables – Labellisation « Relations Fournisseurs Responsables » ■ Stratégie de multi-sourcing ■ Démarche d'analyse et de réduction du risque fournisseur (interdépendance, fragilité financière, risques relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) ■ Stratégie de stockage de sécurité ou de sécurisation des approvisionnements par clauses spécifiques dans les contrats
Coût des matières et composants	■ Surveillance de marché ■ Globalisation des achats ■ Analyse de sensibilité au coût des matières premières
Continuité d'exploitation	■ Concentration limitée des activités industrielles ■ Investissements réguliers en modernisation et en maintenance du dispositif industriel ■ Plans de continuité de l'activité et de gestion des crises ■ Audits externes ■ Programme mondial d'assurance des risques dommage et perte d'exploitation
Talents et compétences	■ Processus de gestion des talents ■ Mécanismes de motivation et de fidélisation des collaborateurs clés ■ Accompagnement à l'intégration des nouveaux salariés ■ Indicateurs quantitatifs et qualitatifs *via* un reporting dédié

Facteurs de risques	Critères structurels de réduction du risque et principaux dispositifs mis en place
Continuité et sécurité des systèmes d'information	■ Charte sur la sécurité informatique ■ Investissements et maintenance des infrastructures et des applications ■ Dispositifs visant à assurer la disponibilité des systèmes d'information ■ Audits de sécurité des systèmes d'information
Risques réputationnels et de conformité	
Qualité et sécurité des produits	■ Politique qualité ■ Processus de gestion des insatisfactions clients ■ Enquêtes de satisfaction ■ Procédure de gestion des rappels de marché
Respect des réglementations et des normes locales ou internationales	■ Fonction dédiée à la veille réglementaire et à la normalisation ■ Programme de conformité Groupe ■ Recours à des experts externes
Respect de l'environnement	■ Département dédié et réseau de correspondants dans le Groupe ■ Axe « Limiter notre impact sur l'environnement » de la feuille de route RSE 2014-2018 ■ Démarche de certification ISO 14001, ISO 50001 et audits environnementaux ■ Reporting environnemental conforme à Grenelle 2 et Global Reporting Index ■ Intégration des nouvelles acquisitions dans les 1 à 3 ans suivant leur rachat
Contrôle interne et non-conformité	■ Équipe d'audit interne Groupe ■ Référentiel de contrôle interne et dispositif d'auto-évaluation ■ Programme de conformité Groupe ■ Reporting systématique des fraudes
Risques financiers	
Risques de financement et de trésorerie	
Risques de contrepartie	■ Suivi régulier de la notation financière des *CDS* (1) des principales contreparties
Risque de liquidité	■ Suivi régulier de l'échéancier de remboursement de la dette ■ *Headroom* mobilisable
Risques de marché : taux et change	
Risque de taux	■ Dette à taux majoritairement fixe
Risque de change	■ Couverture « naturelle » des risques de change ■ Couverture des positions de change intra-Groupe significatives
Risque crédit client	■ Reporting spécifique sur les en-cours clients ■ Programme d'assurance risque crédit
Risques liés aux litiges	■ Procédure de revue des litiges significatifs

(1) CDS : Credit Default Swap.

3.1 - RISQUES STRATÉGIQUES

3.1.1 - Conjoncture économique globale et sectorielle

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

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

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

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

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

Par ailleurs, les nouvelles activités du Groupe, dont les évolutions sont tirées par des tendances de fond sociétales et technologiques, permettent également de limiter ce risque (voir paragraphe 2.1.1.4).

Enfin, afin de s'adapter au plus vite à ces risques, le Groupe suit mensuellement et de manière détaillée l'évolution des ses ventes et de la rentabilité de l'ensemble de ses activités en liaison avec les responsables locaux (voir paragraphe 2.2.3.3 du présent document de référence).

3.1.2 - Environnement concurrentiel

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

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

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

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

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

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

3.1.3 - Rupture technologie et transformation digitale

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

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

Par ailleurs, une Direction Innovation et Systèmes, travaillant de manière transverse avec les différentes *Strategic Business Units* (*SBUs*) du Groupe, exerce un rôle de veille sur les architectures des systèmes, sur l'interopérabilité, sur les tendances technologiques et sur la standardisation, lui permettant de définir les orientations du Groupe, en particulier en matière d'innovation. Un programme d'innovation organisé autour de 4 thèmes clefs, structure les projets menés par chaque *SBU* (Économie d'énergie ; *Internet Of Systems* et intelligence artificielle ; évolution de l'installation ; nouvelles technologies).

En outre, chaque *Strategic Business Unit (SBU)* analyse de manière permanente les produits, les technologies et les marchés en présence. Les dépenses de recherche et développement représentent à long terme entre 4 % et 5 % du chiffre d'affaires du Groupe, la part dédiée aux technologies électroniques et digitales étant en croissance depuis de nombreuses années.

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

3.1.4 - Croissance externe

La stratégie de croissance de Legrand, en cohérence avec les orientations données par le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et le Conseil d'administration, repose notamment sur des acquisitions « *bolt-on* [2] » disposant de fortes positions de marché ou de nouvelles technologies et offrant des synergies avec les activités existantes de Legrand. Legrand pourrait ne pas être en mesure de réaliser des transactions ou de disposer de financements à des conditions satisfaisantes, de réussir à intégrer les entreprises, technologies ou produits acquis, de gérer efficacement les nouvelles branches d'activité acquises, ou encore de réaliser les économies escomptées. Legrand pourrait également rencontrer d'autres problèmes lors de l'intégration des entreprises acquises, en particulier de possibles incompatibilités dans les systèmes, les procédures (notamment les systèmes et contrôles comptables), les politiques et les cultures d'entreprise, le départ de collaborateurs clés et la prise en charge de passifs, notamment de passifs environnementaux. Tous ces risques pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les activités, les résultats et la situation financière de Legrand.

Une équipe dédiée aux acquisitions au sein de la Direction de la stratégie et du développement coordonne à la fois les actions de détection des cibles en liaison avec les responsables pays du Groupe et les processus d'acquisition avec les fonctions centrales – finance, juridique, industriel, logistique, *marketing* (voir paragraphe 2.2.2.2 du présent document de référence). Préalablement à tout projet d'acquisition, le Groupe procède à des audits et due diligences, en s'appuyant le cas échéant sur des conseils extérieurs, afin de procéder à des vérifications approfondies de la situation de l'entreprise cible. Tout projet d'acquisition fait l'objet, à chaque stade important de l'opération et selon un processus formalisé, de revues et de validations permettant de confirmer son intérêt et de fixer les conditions et paramètres pris en compte pour aboutir à sa réalisation. La société acquise est ensuite intégrée dans le système de reporting financier du Groupe, et, plus largement, arrimée au Groupe selon des processus dédiés et supervisés par un comité de pilotage pluridisciplinaire présidé par la Direction générale. Dans le cadre du processus d'arrimage, un premier audit interne est conduit environ douze mois après l'acquisition, afin d'établir les plans d'action nécessaires à la mise en conformité aux standards du Groupe des processus de la société acquise.

Enfin, ces acquisitions entraînent, lors de leur première consolidation, la comptabilisation de valeurs de *goodwill* ou de marques qui peuvent être significatives. Une revue annuelle de la valeur de ces actifs incorporels est effectuée (voir note 3.2 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du présent document de référence). Une baisse significative du résultat de ces sociétés pourrait entraîner la constatation d'une perte de valeur pouvant avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière et les résultats de Legrand. Les hypothèses de calcul des tests de dépréciation des écarts d'acquisition ont été retenues en tenant compte de l'évolution connue et prévisible des ventes et des résultats par unité génératrice de trésorerie (UGT) à la date du calcul. D'une année à l'autre, les taux d'actualisation peuvent varier en fonction des conditions de marché (prime de risque, taux d'intérêts…). Comme précisé à la note 3.2 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du présent document de référence, et de même que les années précédentes, Legrand n'a constaté aucune perte de valeur liée au *goodwill* au cours de l'exercice 2016. 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.

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

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

3.1.5 - 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 position des *SBU* dans toutes les décisions stratégiques de propriété intellectuelle, telles que les dépôts et extensions de droits, et les abandons de titres.

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

Les marques et brevets sont portés à l'actif pour un montant de total de 1 722,6 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2016, contre 1 668 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Une description de la démarche du Groupe en terme de lutte contre la contrefaçon est présentée dans le chapitre relatif à la Feuille de route RSE (paragraphe 4.2.1.2).

3.2 - RISQUES OPÉRATIONNELS

3.2.1 - Fournisseurs

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

Globalement, la répartition géographique des approvisionnements (par origine : France 14,7 %, Italie 15 %, Reste de l'Europe 14,3 %, Amérique du Nord et Centrale 19,1 %, Reste du Monde 36,9 %) n'est pas considérée comme un facteur de risque majeur (risques pays ou géopolitiques) pour le Groupe.

Une analyse des achats démontre que le risque de dépendance auprès des fournisseurs est limité ; en effet les achats auprès des 10 principaux fournisseurs de Legrand représentent en 2016 environ 6 % du montant total des achats, stable par rapport à 2015, et aucun d'entre eux individuellement n'atteint le seuil de 3 %.

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

Par ailleurs, la réputation du Groupe pourrait être entachée par les mauvaises pratiques d'un fournisseur en termes de respect de l'environnement, de respect des bonnes pratiques commerciales ou de respect des Droits de l'Homme.

Comme précisé au paragraphe 4.3.2 du présent document de référence, la Direction des achats a mis en place une politique systématique de qualification et d'homologation des fournisseurs, intégrant les risques opérationnels et les risques RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Par ailleurs, une campagne annuelle d'analyse du risque fournisseurs est réalisée, adressant, entre autres, les risques d'interdépendance, la capacité financière des fournisseurs et des critères relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Les fournisseurs présentant des risques importants pour le Groupe sont ainsi identifiés et font l'objet de plans d'action dédiés (contractualisation renforcée, stocks de sécurité, fournisseurs alternatifs, plan d'amélioration RSE, etc.).

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

3.2.2 - Coût des matières premières

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

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

Pour l'exercice 2016, les consommations de matières premières (hors composants) représentaient environ 432 millions d'euros.

L'analyse globale de sensibilité aux cours des matières premières, réalisée régulièrement, est présentée à la note 5.1.2.3 du chapitre 8. À noter qu'aucun instrument financier de couverture du risque de matières premières n'a été utilisé en 2016.

3.2.3 - Talents et compétences

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

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

Legrand a notamment déployé des mécanismes de motivation et de fidélisation de ses collaborateurs clés (voir paragraphe 2.2.3.3 du présent document de référence), et fait de la gestion des compétences et des talents une des priorités de la feuille de route RSE du Groupe. Les principaux dispositifs que sont les formations, les entretiens individuels périodiques (processus CAPP – *Competency Appraisal Performance & Perspective*), le processus de gestion des talents et les dispositifs de fidélisation de managers sont présentés de manière détaillée au paragraphe 4.4 du présent document de référence.

Afin d'anticiper et de piloter les risques éventuels, un reporting mensuel a été mis en place, permettant d'établir des données consolidées quantitatives et qualitatives pour un large périmètre (près de 90 % des effectifs). Les résultats sont présentés régulièrement à la Direction des ressources humaines Groupe. Il intègre le risque social et l'appréciation de son évolution, mais aussi les tendances en matière de fidélisation. Un reporting annuel RH, permet de consolider les indicateurs sociaux, présentés en synthèse au paragraphe 4.6.2 du présent document de référence.

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

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

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

3.2.4 - Continuité d'exploitation

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

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

- le nombre et la dispersion géographique des sites industriels pour l'ensemble des activités opérationnelles ;
- des investissements réguliers consacrés à la modernisation et à l'entretien des moyens industriels et logistiques ;
- une politique active de prévention des risques industriels et logistiques. Dans le cadre de cette politique, Legrand mène en particulier des audits conjoints avec les experts des compagnies d'assurance du Groupe pour évaluer au mieux les installations de prévention contre les incendies et engage les actions jugées nécessaires. En 2016, 49 visites de ce type ont été réalisées sur les installations du Groupe.

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

3.2.5 - Continuité et sécurité des systèmes d'information

Legrand considère qu'une gestion optimale des réseaux, 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, CRM etc.). En conséquence, et du fait de la multiplicité de ses opérations et de ses implantations internationales, l'activité de Legrand repose sur des systèmes d'information multiples et souvent interconnectés.

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

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

- Une équipe dédiée à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des systèmes d'information définit et met en œuvre les politiques spécifiques à ces domaines : sauvegarde des données et plans de sécurité informatique, protection des données personnelles, déploiement des chartes d'utilisation des moyens informatiques et de sécurité de l'information 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 spécifique qui assiste et contrôle les filiales, aussi bien pour les structures que pour les projets applicatifs.

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

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

En matière de sécurité, des mesures de gestion des risques sont en place. En vue de mieux structurer l'approche globale, la Direction des systèmes d'information du Groupe a poursuivi en 2016 ses actions et lancé un projet de formalisation de la Politique de Sécurité des systèmes d'information, s'inspirant du référentiel ISO 27001.

3.3 - RISQUES RÉPUTATIONNELS ET DE CONFORMITÉ

3.3.1 - Qualité et sécurité des produits

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

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

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

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

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

Comme explicité dans le paragraphe 4.2.1.2 du présent document de référence, « Assurer la sécurité des utilisateurs de matériel électrique » est un des enjeux RSE du Groupe. À titre préventif et dès lors que des produits pourraient présenter un risque significatif, Legrand procède aussi à son initiative à des campagnes de rappel de produits. En 2016, 2 opérations de retrait ou de rappel de marché ont été engagées. Pour plus de détail sur ces opérations, se référer au paragraphe 4.2.1.2. du présent document de référence.

Le total des provisions pour garanties produits s'élève à 21 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 18,8 millions au 31 décembre 2015.

3.3.2 - Respect des réglementations et des normes locales ou internationales

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

En outre, les produits de Legrand sont soumis à des contrôles et réglementations en matière de qualité et de sécurité, résultant de normes nationales et internationales, telles que les directives de l'Union européenne ou le National Electric Code aux États-Unis, et de normes adoptées par des organismes internationaux tels que le Comité européen de la normalisation électrotechnique ou le Federal Communication Commission (FCC), et la Commission électrotechnique internationale. La modification ou l'application plus stricte de l'une de ces normes de qualité et de sécurité pourrait contraindre Legrand à engager des dépenses d'investissement ou prendre d'autres mesures afin de garantir le respect de ces normes dont les coûts pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

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

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

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

locales et supranationales en matière de droit de la concurrence, d'embargos et de contrôle des exportations. Une mise en cause de Legrand sur ces sujets pourrait avoir des conséquences significatives sur les activités du Groupe, sa réputation, ses résultats et sa situation financière.

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

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

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

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

Au-delà des obligations réglementaires de la directive RoHS et du règlement REACH sur le périmètre européen, le Groupe s'est engagé à respecter pour l'ensemble de ses produits commercialisés partout dans le monde les règles de restriction des substances de la directive RoHS.

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

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

Legrand déploie sa politique d'identification des risques environnementaux (« Aspect Environnementaux Significatifs ») en support de la démarche de certification ISO 14001 de ses sites. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé en 2015 dans une démarche de certification ISO 50001 multi-sites. En 2016, 22 sites sont certifiés.

Au titre des certifications ISO 14001 et ISO 50001, des audits environnementaux (internes ou externes) ont été réalisés en 2016 (environ 180 pour ISO 14001 et 22 pour ISO 50001).

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

Des provisions pour risques en matière d'environnement sont comptabilisées lorsque des évaluations sont disponibles ou que la réalisation des travaux correctifs est probable et que leur coût peut être raisonnablement estimé. Ces provisions s'élèvent à 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2016, aucune de ces provisions n'étant individuellement significative.

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

Face à ce nouveau contexte, Legrand a réalisé une première étude de vulnérabilité de ses sites par rapport aux conséquences du changement climatique. Cette analyse s'est concentrée, à ce stade, sur l'exposition des sites du Groupe aux risques accrus de phénomènes météorologiques extrêmes et aux catastrophes naturelles (le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4 du présent document de référence pour plus de détails sur cette analyse). Le lecteur est également invité à se reporter au chapitre 4.5.1. du présent document de référence pour plus de détails quant à l'impact des activités du Groupe notamment sur les émissions de gaz à effet de serre ou GES.

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

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

Dans ce contexte, une faille dans le dispositif de contrôle interne pourrait rendre possible une fraude interne ou externe (vols, détournements, etc.) et/ou l'enregistrement de transactions ou d'opérations inexactes et/ou inappropriées. Une faiblesse de contrôle interne pourrait également empêcher de prévenir ou de détecter des faits de corruption. Plus généralement, la performance du Groupe pourrait être limitée par des processus inefficients.

Afin de limiter au mieux une défaillance majeure de contrôle interne, Legrand a défini un *corpus* de chartes, de règles, de procédures et contrôles clés obligatoires qui s'imposent à l'ensemble des filiales. Ces règles et procédures sont régulièrement mises à jour afin d'être en ligne avec les évolutions du business, de l'organisation, des processus et des outils de Legrand.

Les valeurs fondamentales de Legrand intègrent également une composante d'éthique du comportement dont les exigences sont relayées auprès de l'ensemble des collaborateurs.

La correcte mise en œuvre du dispositif de contrôle interne est évaluée chaque année par un processus d'auto-évaluation (voir paragraphe 3.6.2 du présent document de référence), ainsi que par des revues et audits réguliers.

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

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

Ce programme de conformité déployé par le Groupe intègre quatre thèmes dont le risque de fraude (anti-corruption, fraude, embargos, blanchiment). Au sein de cette démarche, chaque entité doit évaluer ses risques 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 et *Compliance Officer* Groupe et le Directeur des ressources humaines Groupe) en cas de manquement aux règles d'éthique du Groupe.

3.4 - RISQUES FINANCIERS

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

3.4.1 - Risques de contrepartie

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

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

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

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

3.4.2 - Risques de liquidité

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

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

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

L'échéancier de remboursement de la dette fait l'objet d'un suivi régulier (étalement des refinancements et anticipation des échéances dans un contexte de marchés volatils), de même que le *Headroom* (financements immédiatement mobilisables). Dans ce cadre, en décembre 2015, le Groupe a anticipé le refinancement de son emprunt obligataire arrivant à échéance en 2017, en émettant un emprunt obligataire d'un montant de 300 millions d'euros de maturité 12 ans.

Ainsi, la dette financière nette qui s'élève à 957,0 millions d'euros au 31 décembre 2016, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2017 et au plus tard en 2027. La maturité moyenne de la dette brute est de 5,5 ans. À cette même date, les lignes de crédit disponibles s'élèvent à 900 millions d'euros. Il n'y a pas de *covenant* associé aux lignes de crédit.

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

Cependant le Groupe génère structurellement un niveau élevé de *cash flow* libre qui s'est élevé en 2016 à 673 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, la trésorerie s'élève à 940,1 millions d'euros.

3.4.3 - Risques de marché

RISQUES DE TAUX

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

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

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

RISQUES DE CHANGE

Le Groupe opère au niveau international, et en conséquence, est exposé à un risque de change découlant de l'utilisation de plusieurs devises étrangères. Une part des actifs, des passifs, des revenus et des charges de Legrand est donc libellée en devises autres que l'euro. Ces autres devises sont notamment le dollar américain, la roupie indienne, le yuan chinois, le réal brésilien, le rouble russe, le dollar australien, la livre anglaise, le peso mexicain, la livre turque, et le zloty polonais. L'établissement des états financiers consolidés du Groupe (libellés en euros) requiert la conversion en euros de ces actifs, passifs, revenus et charges, aux taux de change alors applicables. En conséquence, les variations des taux de change de l'euro par rapport aux autres devises affectent le montant des postes concernés dans les états financiers consolidés même si leur valeur reste inchangée dans leur devise d'origine. Ces conversions ont entraîné dans le passé et pourraient entraîner à l'avenir des variations significatives des résultats et des *cash flows* du Groupe d'une période à l'autre.

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

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

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

3.4.4 - Risques de crédit clients

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

Comme indiqué au chapitre 8 dans les notes 2.1 et 5.1.2.4, une part significative des revenus de Legrand résulte des ventes réalisées auprès de deux distributeurs de matériel électrique (environ 21 % du chiffre d'affaires en 2016). Par ailleurs, la part du chiffre d'affaires réalisée avec les 10 premiers clients du Groupe représente environ 30 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016, quasi stable par rapport aux exercices précédents (31 % en 2015).

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

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

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

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

3.4.5 - Risques liés aux litiges

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

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

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

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

3.5 - ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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

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

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

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

3.5.1 - Responsabilité civile

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

3.5.2 - Assurance dommages matériels et pertes d'exploitation

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

Au-delà du programme d'assurance, et comme indiqué au paragraphe 3.2.4 du présent document de référence, Legrand s'inscrit dans une démarche active de prévention des risques industriels et logistiques, et entend poursuivre ses efforts de sensibilisation et de protection des risques dans les entités opérationnelles.

AUTRES RISQUES TRANSVERSAUX ASSURÉS

Les principaux autres programmes d'assurance du Groupe sont destinés à couvrir les risques suivants : la responsabilité civile des mandataires sociaux, la responsabilité liée aux rapports sociaux, l'assurance-crédit, et depuis le 1er janvier 2017, les atteintes aux systèmes d'information et aux données.

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

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

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

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

Ce rapport a ensuite fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit le 6 février 2017 pour sa partie « Gestion des risques et contrôle interne » puis a été revu par le Comité des nominations et de la gouvernance présidé par l'Administratrice Référente pour la partie « Gouvernement d'entreprise ».

Le rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 15 mars 2017.

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

3.6.1 - Gouvernement d'entreprise

La loi prévoit de rendre compte, dans le rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne, d'un certain nombre d'éléments de gouvernance d'entreprise, qui sont par ailleurs présentés dans différentes rubriques du document de référence de la Société, auxquelles il est fait renvoi et qui sont incorporées au présent rapport par référence, conformément à ce qui est indiqué dans le tableau suivant :

Informations relatives au dispositif de gouvernement d'entreprise requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce	Intitulé de la rubrique du document de référence de la Société présentant les informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce	Références
Composition du Conseil d'administration et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein	Chapitre 6.1.1.1 « **Composition du Conseil d'administration** » du document de référence de la Société	Pages 154 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 6.1.3.1 « **Composition des comités spécialisés du Conseil d'administration** » du document de référence de la Société	Pages 169 et suivantes du document de référence de la Société
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	Chapitre 6.1.1.2 « **Fonctionnement du Conseil d'administration** » du document de référence de la Société	Pages 160 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 6.1.3.2 « **Fonctionnement des comités spécialisés du Conseil d'administration** » du document de référence de la Société	Pages 170 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 6.1.1.3 « **Travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016** » du document de référence de la Société	Pages 165 et suivantes du document de référence de la Société
	Chapitre 6.1.3.3 « **Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016** » du document de référence de la Société	Pages 174 et suivantes du document de référence de la Société
Éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général	Chapitre 6.1.4 « **Direction générale de la Société** » du document de référence de la Société	Pages 176 et suivantes du document de référence de la Société
Adhésion à un Code de Gouvernement d'Entreprise	Chapitre 6.1 « **Administration et Direction de la Société** » du document de référence de la Société	Page 154 du document de référence de la Société
Dispositions du Code de Gouvernement d'Entreprise écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été		Néant
Mention du lieu où le Code de Gouvernement d'Entreprise peut être consulté		Page 154 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 (« **Assemblées Générales** ») des statuts de la Société (disponibles sur le site Internet www.legrand.com) et au chapitre 9.3.5 « **Assemblées Générales** » du document de référence de la Société	Page 275 du document de référence de la Société
Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	Chapitre 6.2.1 « **Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat** »	Pages 179 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 314-315 du document de référence de la Société

3.6.2 - Gestion des risques et contrôle interne

3.6.2.1 CADRE DE RÉFÉRENCE, DÉFINITIONS, OBJECTIFS ET ORGANISATION

Référentiel

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées à la Bourse de Paris et s'appuie sur le « cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne » publié par l'AMF en 2010.

Périmètre retenu

Le dispositif de contrôle interne du Groupe couvre l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation dont la Société est tête de groupe. Aucune entité n'est exclue du dispositif. La Société veille à l'existence et au bon fonctionnement du contrôle interne et de la gestion des risques au sein de ses filiales. Les sociétés nouvellement acquises font l'objet d'un premier audit mené par l'équipe d'Audit Interne Groupe dans un délai d'environ un an suivant l'acquisition et intègrent le dispositif de contrôle interne au cours de leur processus d'arrimage au Groupe.

Le champ d'application du contrôle interne concerne l'ensemble des domaines de l'entreprise. Le dispositif de contrôle interne évolue régulièrement pour s'aligner avec les enjeux de gestion des risques et avec les évolutions de l'entreprise.

Définition et objectifs de la gestion des risques

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

La gestion des risques est un dispositif dynamique qui permet aux dirigeants d'identifier, d'analyser et de traiter les principaux risques au regard des objectifs stratégiques de la Société (cf. chapitre 4.2.1.3. du présent document) pour les maintenir à un niveau acceptable.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques du Groupe et elle est l'affaire de tous les acteurs du Groupe.

Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de ce dernier.

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

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

Définition et objectifs du contrôle interne

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

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

Le contrôle interne est un dispositif large qui ne se limite pas uniquement aux procédures permettant de fiabiliser les informations comptables et financières. Plus généralement il a pour objectifs :

- d'assurer la conformité aux lois et règlements ;
- de veiller à l'application des instructions et au respect des objectifs fixés par la Direction générale ;
- de garantir le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la protection et à la sauvegarde des actifs ;
- d'accompagner la croissance organique et la croissance externe ;
- de contribuer à l'optimisation des processus et des opérations ;
- de donner une assurance sur la fiabilité des informations comptables et financières.

Ressources affectées à la gestion des risques et au contrôle interne

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

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

Pour une dizaine de pays du Groupe, parmi lesquels les pays les plus contributeurs en termes d'activité (France, Italie, États-Unis, Inde, Chine, Brésil, Russie, Colombie 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 directement assuré par le Directeur administratif et financier de l'entité concernée. Sur l'ensemble du Groupe, les effectifs spécialisés dédiés au contrôle interne sont d'environ 26 personnes en 2016.

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

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

Autres acteurs clefs

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

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

Un schéma synthétique présente, dans le paragraphe 3 du rapport intégré, la gouvernance en place sur les aspects de gestion des risques et de contrôle interne.

Limites

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

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

La gestion des risques

Le cadre organisationnel

L'organisation définit les rôles et responsabilités des acteurs et établit les procédures. 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.

Le système d'information, comprenant un outil dédié, permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

Le processus de gestion des risques

Ce processus comporte 3 étapes :

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

   L'identification des risques et leur évaluation aboutissent à une cartographie des risques qui est présentée pour validation au Comité des risques ; les éléments relatifs aux risques et aux dispositifs de maîtrise des risques sont détaillés dans le chapitre 4 Facteurs de risques ;
3) le traitement des risques : les mesures de traitement comprennent la réduction, le transfert, ou l'acceptation d'un risque. Les plans d'action sont définis par la Direction du contrôle interne et les propriétaires des risques identifiés au sein des Directions fonctionnelles. Le Comité des risques valide le mode de traitement des principaux risques et suit l'avancement des plans d'action.

Le pilotage continu du dispositif de gestion des risques

La Direction du contrôle interne s'assure de la mise en œuvre de cette politique, de l'animation du dispositif et de la démarche de progrès permanente, 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 ;
- tirant les enseignements des risques survenus ;
- s'assurant du bon fonctionnement des dispositifs de maîtrise des risques identifiés *via* des audits ciblés.

Pour illustrer la démarche de progrès, le processus de gestion des risques a été doté d'un outil spécifique en 2016, permettant de documenter formellement la démarche, de mieux impliquer les acteurs et de faciliter le pilotage et le reporting.

L'ensemble de cette démarche est revu et suivi par un comité des risques présidé par la Direction générale du Groupe et dans lequel sont présentes les Directions fonctionnelles. Le Comité des risques s'est réuni à deux reprises (sur la base d'une fréquence semestrielle qui est habituelle) au cours de l'exercice 2016.

Le Comité d'audit est également régulièrement informé des sujets traités. La démarche d'évaluation et de traitement des risques fait notamment l'objet d'un échange spécifique annuel avec le Comité d'audit, au cours duquel les risques majeurs sont revus, ainsi que les dispositifs de maîtrise en place et les éventuels plans d'action en cours. Une restitution est faite au Conseil d'administration.

Le contrôle interne

L'environnement de contrôle

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

- les valeurs du Groupe, formalisées dans un ensemble de chartes diffusées largement au sein des équipes. À titre d'exemple, la Charte des fondamentaux et son Guide d'application présentent les valeurs du Groupe, le Guide des bonnes pratiques des affaires, la Charte de la prévention et la Charte de l'environnement ; les pratiques commerciales sont encadrées par la Charte de la concurrence et le Guide des bonnes pratiques des affaires ;
- l'exemplarité, vecteur essentiel de diffusion des valeurs au sein de la Société ;
- des objectifs clairs, déclinés dans la Société et communiqués aux collaborateurs, (cf. 2.2.1) ;
- une structure organisationnelle et hiérarchique permettant une définition claire des responsabilités et des pouvoirs ;
- des outils informatiques et des accès aux systèmes d'information adaptés au rôle de chacun, dans le respect des règles de séparation des tâches.

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

Les schémas de communication et flux d'information

Les systèmes de reporting existant sur l'ensemble des grands processus du Groupe, permettent de recueillir et de diffuser les informations pertinentes et fiables aux différents niveaux de l'entreprise et assurent un langage commun entre les différents niveaux organisationnels du Groupe (filiales et Directions fonctionnelles). À titre d'exemple, le processus budgétaire annuel, les revues de performance pays mensuelles et trimestrielles peuvent être cités, ainsi que les différents systèmes de reportings (financier, ressources humaines, responsabilité sociétale et environnementale...). 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 supportés par un outil dédié. Le dispositif combine des réponses à un questionnaire pour toutes les entités ainsi que des tests détaillés des contrôles pour les entités les plus importantes.

Le dispositif d'auto-évaluation aborde les questions d'environnement de contrôle interne, les contrôles clefs sur les principaux processus du Groupe (Achats, Ventes, Stocks, Paye, Immobilisations, etc.). Ce questionnaire, au-delà du *corpus* des contrôles clefs fondamentaux et obligatoires, est adapté si nécessaire, en fonction de l'évolution des risques et de l'environnement de contrôle du Groupe.

Le dispositif d'auto-évaluation sur les entités les plus importantes a été revu en 2016 pour une plus grande efficience et pour un meilleur alignement avec les règles et contrôles décrits dans le référentiel de contrôle interne. Cette révision participe de la démarche d'amélioration continue. En effet, en fonction des forces et faiblesses identifiées lors des audits ou des auto-évaluations, le questionnaire est adapté pour renforcer les messages à faire passer.

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

Le résultat de la campagne d'auto-évaluation 2016 révèle qu'au global les entités du Groupe présentent un taux de conformité de 90 % au « dispositif minimum de contrôle interne », contre 88 % en 2015. Le Groupe estime ce niveau de conformité comme satisfaisant. Un accompagnement spécifique est réalisé pour permettre à toutes les entités d'atteindre ce niveau, et des initiatives transverses sont lancées sur les sujets qui le nécessitent. En 2017, des projets spécifiques vont être menés pour améliorer le contrôle interne sur quelques systèmes d'information identifiés afin d'améliorer encore ces processus en lien avec l'évolution de l'environnement externe sur ces sujets (cybercriminalité, ...).

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

Le pilotage et l'audit

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

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

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

Les recommandations formulées dans les rapports d'audit abordent directement les risques inhérents aux faiblesses de contrôle interne identifiées, venant ainsi renforcer l'approche *bottom-up* préalablement mentionnée. La correcte mise en œuvre des plans d'action est suivie de manière systématique par la Direction du contrôle interne.

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

L'ensemble des outils, des procédures et des résultats des revues de contrôle interne est mis à la disposition des Commissaires aux comptes de la Société avec lesquels des échanges réguliers sont effectués sur ces thèmes, renforçant ainsi le dispositif de contrôle interne et la maîtrise des risques.

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

Les objectifs

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

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

Les acteurs clefs

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

Le dispositif de contrôle de l'information comptable et financière

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

Les responsables financiers des filiales

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

Le contrôle de gestion Groupe

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

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

L'analyse financière Corporate

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

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

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

La gestion de la trésorerie

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

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

La fonction informatique

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

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

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

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

3.6.3 - Notation financière de la Société

Au 31 décembre 2016, 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.

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

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016.

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 15 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Edouard Sattler

Deloitte & Associés
Jean-François Viat

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

04

4.1 – STRATÉGIE RSE DU GROUPE 60

4.1.1 – Enjeux prioritaires et feuille de route 2014-2018 61
4.1.2 – Une démarche structurée 62
4.1.3 – Gouvernance RSE et pilotage de la performance 64
4.1.4 – Une performance RSE reconnue 67

4.2 – PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES À L'UTILISATEUR 67

4.2.1 – Offrir des solutions durables 67
4.2.2 – Être un moteur pour la filière électrique 74

4.3 – AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ 80

4.3.1 – Agir de façon éthique 80
4.3.2 – Assurer des achats responsables 84
4.3.3 – Permettre un accès à l'électricité pour tous 88

4.4 – S'ENGAGER POUR NOS COLLABORATEURS 92

4.4.1 – Respecter les Droits de l'Homme 92
4.4.2 – Garantir la sécurité et la santé au travail 94
4.4.3 – Développer les compétences et promouvoir la diversité 97

4.5 – LIMITER NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT 104

4.5.1 – Réduire l'empreinte environnementale du Groupe 104
4.5.2 – Innover pour une économie circulaire 109

4.6 – SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 113

4.6.1 – Dispositifs de reporting 113
4.6.2 – Synthèse des indicateurs sociaux 113
4.6.3 – Synthèse des indicateurs environnementaux 119
4.6.4 – Article 225 de la loi Grenelle 2 – Table de correspondance 121
4.6.5 – Table de correspondance avec le GRI 123
4.6.6 – Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial 123
4.6.7 – Table de correspondance avec les Objectifs de Développement Durable de l'ONU 124
4.6.8 – Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe 126

4.7 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 127

4.1 - STRATÉGIE RSE DU GROUPE

La RSE est une composante à part entière de la stratégie de développement de Legrand. Son ambition est de **permettre à chacun d'utiliser l'électricité de manière durable et d'accéder aux nouvelles technologies**, dans une logique de progrès pour l'ensemble des parties prenantes associées aux activités de Legrand. Legrand entend par son engagement donner du sens en matière d'éthique et de transparence notamment dans la conduite de ses opérations mais aussi dans les relations avec les différentes parties prenantes pour considérer le Groupe et son environnement au sens large dans une logique de « pensée intégrée ».

La stratégie RSE de Legrand est formalisée par l'intermédiaire de feuilles de route pluriannuelles. Legrand a ainsi publié en 2014, sa troisième feuille de route, concernant la période 2014-2018. Cette feuille de route détaille les principaux engagements RSE du Groupe sur la période. Elle précise en particulier les 21 priorités que le Groupe s'est fixées d'ici 2018. Le suivi annuel des indicateurs relatifs à ces 21 priorités permet de mesurer la performance RSE du Groupe. Pour chaque enjeu et chaque priorité, le Groupe s'engage à publier annuellement l'état d'avancement, en fonction du ou des indicateurs identifiés. En 2016, ce sont ainsi 90 % des priorités de la feuille de route pour lesquelles les objectifs annuels ont été atteints, soit 19 priorités sur 21. **Quatre axes** composent la stratégie RSE de Legrand : utilisateur, société, collaborateurs et environnement.

- **Utilisateur :** le Groupe place l'utilisateur de ses produits et ses besoins au centre de ses attentions et de ses préoccupations. Il mise sur l'innovation pour lui offrir des solutions durables et pour faire progresser la filière électrique. Ainsi en 2016, le Groupe a poursuivi son positionnement dans le domaine de l'assistance à l'autonomie et la commercialisation de ses solutions d'efficacité énergétique a permis d'éviter 835 000 tonnes de CO_2. Il a poursuivi le déploiement de sa politique de communication des impacts environnementaux de ses produits, avec 60 % de son chiffre d'affaires qui est réalisé avec des produits disposant de P.E.P. (Profil Environnemental Produits). 715 000 produits contrefaits ont été saisis et détruits en 2016. 7 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs ont été engagés sur l'année. Plus de 437 000 clients ont été formés depuis 2014 et 89 % du chiffre d'affaires du Groupe est couvert par un outil de gestion de la relation clients (de type CRM).
- **Société :** la responsabilité sociétale de Legrand s'applique à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction se fait dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et de politique d'achats. En 2016, plus de 500 personnes supplémentaires ont été formées à l'éthique des affaires, portant à près de 2 300 le nombre de personnes formées depuis 2014 sur ces sujets. Le déploiement du programme de conformité s'est poursuivi dans plus de 50 pays. 253 fournisseurs sensibles en matière de RSE ont été identifiés, 166 plans d'actions ont été engagés sur 10 pays couvrant 66 % des fournisseurs sensibles. Acteur solidaire, le Groupe s'engage en outre pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité. En 2016, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens sans frontières* ont permis à 200 000 [1] personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie. La Fondation Legrand a soutenu 23 projets depuis sa création.
- **Collaborateurs :** Legrand porte une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales. Le Groupe entend garantir, partout dans le monde, le respect des Droits de l'Homme. Il s'engage aussi pour assurer la sécurité et la santé de tous. Il a par ailleurs la volonté de développer les compétences et de promouvoir la diversité. En 2016, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme a été réalisée sur 100 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques. Le plan de maîtrise des risques professionnels et le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé couvre 90 % de l'effectif du Groupe, et le taux de fréquence des accidents du travail a diminué de 37% entre 2013 et 2016. 87 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation et 88 % des managers ont bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation.
- **Environnement :** Legrand est engagé depuis longtemps dans une démarche de préservation de l'environnement. Cette responsabilité concerne à la fois les sites du Groupe et la conception des produits. L'enjeu est d'innover pour limiter l'impact environnemental des activités de Legrand, notamment en favorisant la mise en place d'une économie circulaire. En 2016, 91 % des principaux sites industriels et logistiques du Groupe sont certifiés ISO 14001. L'intensité énergétique moyenne du Groupe a diminué de 15 % entre 2013 et 2016 (à périmètre courant). 88 % des déchets ont été aiguillés dans des filières de revalorisation et 89 % du chiffre d'affaires [2] du Groupe est conforme aux exigences de la réglementation RoHS.

En complément du chapitre 4 du présent document de référence, le lecteur est invité à prendre connaissance des informations, données et exemples publiés sur le site www.legrand.com.

(1) Donnée fournie par Électriciens sans frontières et représentant le nombre de personnes potentiellement impactées par les projets soutenus par Legrand.
(2) Incluant les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation RoHS.

4.1.1 - Enjeux prioritaires et feuille de route 2014-2018

Enjeux prioritaires

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

UTILISATEUR

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

SOCIÉTÉ

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

COLLABORATEURS

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

ENVIRONNEMENT

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

Test de matérialité

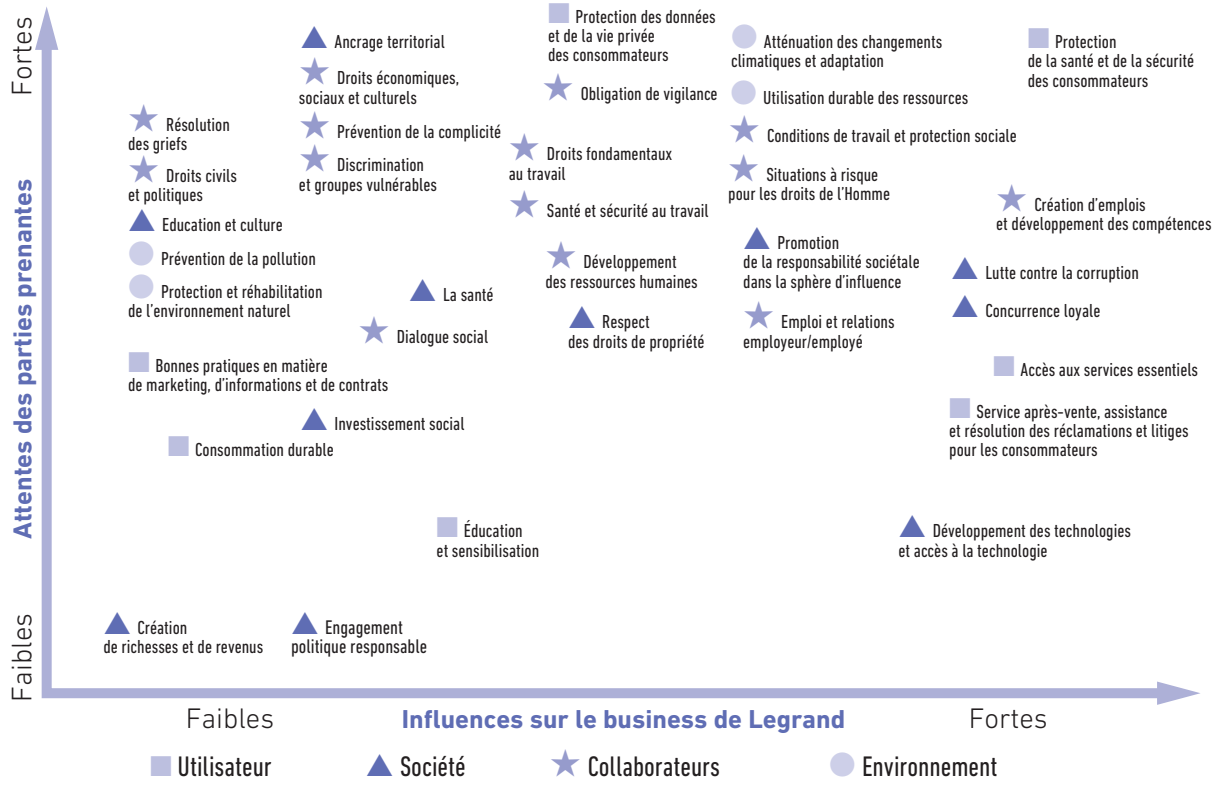
Legrand réalise depuis 2013 un test de matérialité. Il est structuré à partir des questions centrales de la norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale : Droits de l'Homme, Relations et conditions de travail, Environnement, Bonnes pratiques des affaires, Questions relatives aux consommateurs et Engagement sociétal.

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

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

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

Ce test a débouché sur la matrice de matérialité présentée ci-dessous. Elle fait ressortir les questions centrales de l'ISO 26000 pour lesquelles les attentes des parties prenantes sont fortes et l'influence sur le business de Legrand élevée. Elle a permis de confirmer les **10 enjeux prioritaires** pour le Groupe et ses parties prenantes et qui ont été intégrés dans la feuille de route RSE 2014-2018 du Groupe (pour plus d'informations se référer à l'analyse présentée au paragraphe 4.6.8. de ce document).



Feuille de route

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

En 2014, Legrand a poursuivi cette dynamique en publiant sa troisième feuille de route RSE pour la période 2014-2018. Elle est structurée autour des 4 axes et des 10 enjeux prioritaires présentés ci-avant et précise les 21 priorités à atteindre sur la période 2014-2018 pour ses différents métiers et entités (ces priorités sont détaillées dans le chapitre 4.1.3.2 du présent document de référence). Chaque année le résultat global de cette feuille de route est publié en même temps que les résultats financiers annuels. Quant aux résultats détaillés, ils sont publiés dans le document de référence du Groupe et communiqués lors de l'Assemblée Générale des actionnaires.

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

4.1.2 - Une démarche structurée

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

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

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

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

ÉCHANGE AVEC LES PARTIES PRENANTES DU GROUPE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- les référentiels GRI et ISO 26000, qui sont également des outils d'évaluation de la démarche du Groupe (tables de correspondance présentées respectivement aux chapitres 4.6.5 et 4.6.8) ;
- les Objectifs de développement durables (ODD) à l'horizon 2030 des Nations Unies (table de correspondance présentée au chapitre 4.6.7) ;
- les obligations de l'article 225 de la Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant l'engagement national pour l'environnement (Loi Grenelle 2). Cet article rend obligatoire la publication d'informations de RSE et instaure une vérification obligatoire de ces informations par un organisme tiers indépendant. La réponse du Groupe à ces obligations est détaillée dans ce document de référence ; les chapitres concernés sont précisés dans la table de correspondance présentée au chapitre 4.6.4 et le rapport de certification de ces données est présenté au chapitre 4.7.

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 et est complété par un guide pratique ;
- **Charte de la concurrence** qui définit les règles relatives au respect du droit de la concurrence ;
- **Guide des bonnes pratiques des affaires** qui met l'accent sur la prévention de la corruption et la lutte contre la fraude. Des questions complémentaires relatives au conflit d'intérêt, au lobbying, aux contributions politiques ou au respect des règles de commerce international (respect des embargos, lutte contre le blanchiment d'argent, financement du terrorisme) sont également abordées ;
- **Charte de la prévention** qui énonce les principes majeurs de la politique Legrand en matière de sécurité et santé au travail. Elle définit trois principes : la conformité aux législations et réglementations nationales, l'intégration de la sécurité à la démarche industrielle, l'harmonisation des stratégies de prévention ;
- **Charte de l'environnement** qui présente les exigences et les fondements de la démarche environnementale du Groupe ;
- **Politique Qualité** qui rappelle les principes de Legrand en matière de qualité de ses produits ;
- **Politique Achats** qui établit des principes de relation durable, équilibrée et mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.

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

Ces chartes sont consultables sur le site www.legrand.com.

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

« 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 Schnepp
Président Directeur Général de Legrand

La table de correspondance entre les Principes du Pacte Mondial, et les chapitres du document de référence, est disponible au chapitre 4.6.6. du présent document.

4.1.3 - Gouvernance RSE et pilotage de la performance

4.1.3.1 INSTANCES DE GOUVERNANCE DE LA RSE

Rattachée à la Direction de la stratégie et du développement**, la Direction de la RSE** 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 et compliance, Direction des ressources humaines, Direction des achats Groupe, *SBUs* (*Strategic Business Units*). 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 et compliance, rattachée à la Direction financière du Groupe. Les thématiques liées au respect des Droits de l'Homme sont sous le copilotage de la Direction de la RSE 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 *SBUs* (*Strategic Business Units*) et les principales Directions pays et avec la participation du Président Directeur Général, se réunit environ 3 fois par an pour valider et suivre les actions de la stratégie RSE du Groupe.

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

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

Enfin, conformément aux exigences de l'article 225-102-1 du Code 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 2016. L'un des Commissaires aux comptes du Groupe, le cabinet Deloitte & Associés, qui a été mandaté pour cette tâche, a établi une attestation de présence des informations relatives à la RSE ainsi qu'un avis motivé sur la sincérité de ces informations (pour prendre connaissance de cette attestation, se référer au paragraphe 4.7).

4.1.3.2 PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

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

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

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

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

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

Pour plus d'informations sur les outils de reporting du Groupe, se référer au paragraphe 4.6.1 du présent document de référence.

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

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

La performance RSE locale telle que précisée ci-avant constitue, à hauteur d'environ 10 %, un des critères de la mesure de la performance individuelle des Directeurs de filiales. À fin 2016, ce sont ainsi plus de 70 périmètres (filiales, zones, ou entités), représentant l'intégralité des activités du Groupe (hors nouvelles entités acquises et non intégrées dans les reporting du Groupe selon les règles précisées au chapitre 4.6.1 du présent document), qui ont été évalués sur leurs niveaux de performance RSE. Sur l'ensemble de ces périmètres :

- 78 % se classent dans le niveau « Performance » (notation supérieure ou égale à 2,5, sur une échelle de 1 à 4) versus 43 % en 2015 ;
- 20 % se classent dans le niveau « Déploiement » (notation comprise entre 2,5 et 2) versus 49 % en 2015 ;
- 2 % présentent un niveau évalué à « Insuffisant » (notation inférieure à 2) versus 8 % en 2015.

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

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

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

Annuellement, Legrand s'engage à publier l'état d'avancement de sa feuille de route dans son document de référence. Celui-ci est calculé à partir d'objectifs annuels intermédiaires prédéfinis et les taux de réalisation annuels sont calculés sur ces objectifs intermédiaires. Les taux de réalisation des objectifs annuels à fin 2016 ont fait l'objet d'une vérification volontaire en assurance modérée par l'un des Commissaires aux comptes, Deloitte & Associés. Le lecteur est invité à se reporter à la partie 4.7 du présent document de référence pour plus d'informations sur cette démarche et les résultats associés.

Feuille de route 2014-2018 : Objectifs 2018	Taux de réalisation des objectifs 2014	Taux de réalisation des objectifs 2015	Taux de réalisation des objectifs 2016	Réf.
Axe : Utilisateur				**4.2**
Enjeu n° 1 : Offrir des solutions durables				4.2.1
■ Augmenter de 50 % le chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des solutions améliorant les conditions de vie et de confort	57 %	47 %	51 %	4.2.1.1
■ Poursuivre activement le déploiement de dispositifs en faveur de la qualité des produits et de lutte contre la contrefaçon au sein de la filière électrique	93 %	94 %	89 %	4.2.1.2
■ Fournir des informations environnementales produits conformes à l'ISO 14025 pour les 2/3 du chiffre d'affaires	101 %	101 %	102 %	4.2.1.3
■ Permettre d'éviter l'émission de 1,5 million de tonnes de CO_2	74 %	105 %	100 %	4.2.1.4
Enjeu n° 2 : Être un moteur pour la filière électrique				4.2.2
■ Poursuivre la dynamique de formation des acteurs de la filière, en continuant d'innover pour répondre aux besoins et aux spécificités locales	122 %	130 %	146 %	4.2.2.1
■ Poursuivre le développement de partenariats universitaires, de projets de recherche collaboratifs et mettre en œuvre les innovations issues de ces collaborations	83 %	131 %	114 %	4.2.2.2
■ Avoir des dispositifs d'écoute et de mesure de la satisfaction clients pour 95 % du chiffre d'affaires du Groupe	109 %	112 %	104 %	4.2.2.3
Axe : Société				4.3
Enjeu n° 3 : Agir de façon éthique				4.3.1
■ Former 3 000 collaborateurs supplémentaires à l'éthique des affaires	273 %	198 %	152 %	4.3.1.1
■ Couvrir 100 % du chiffre d'affaires du Groupe avec un dispositif de contrôle du programme de conformité	110 %	105 %	107 %	4.3.1.2

Feuille de route 2014-2018 : Objectifs 2018	Taux de réalisation des objectifs 2014	Taux de réalisation des objectifs 2015	Taux de réalisation des objectifs 2016	Réf.
Enjeu n° 4 : Assurer des achats responsables				4.3.2
■ Accompagner 100 % des fournisseurs sensibles dans une démarche de progrès en matière d'environnement, de droits fondamentaux au travail et d'éthique des affaires	100 %	124 %	131 %	4.3.2
Enjeu n° 5 : Permettre un accès à l'électricité pour tous				4.3.3
■ Viser à permettre, directement ou indirectement, à 800 000 personnes supplémentaires de bénéficier d'accès à l'électricité	141 %	167 %	153 %	4.3.3.1
■ Faire bénéficier le plus grand nombre des actions mises en œuvre par la Fondation Legrand	100 %	100 %	100 %	4.3.3.2
Axe : Collaborateurs				4.4
Enjeu n° 6 : Respecter les Droits de l'Homme				4.4.1
■ Cartographier et évaluer annuellement l'exposition de l'ensemble des effectifs du Groupe aux risques de non-respect des Droits de l'Homme au travail et mettre en place, le cas échéant, des actions de progrès	100 %	108 %	100 %	4.4.1
Enjeu n° 7 : Garantir la sécurité et la santé au travail				4.4.2
■ Étendre et maintenir un plan de maîtrise des risques professionnels couvrant 90 % des effectifs du Groupe	106 %	100 %	100 %	4.4.2.1
■ Déployer et maintenir à 90 % des effectifs du Groupe le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail dans le but de réduire de 20 % le taux de fréquence des accidents du travail au sein du Groupe	211 %	235 %	184 %	4.4.2.2
Enjeu n° 8 : Développer les compétences et promouvoir la diversité				4.4.3
■ Maintenir une démarche dynamique de gestion des compétences et des talents, adaptée aux attentes des collaborateurs et aux besoins des marchés	71 %	90 %	104 %	4.4.3.1
■ Augmenter de 25 % le nombre de femmes dans les postes clés	127 %	125 %	113 %	4.4.3.2
■ Réduire de 15 % l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur les positions non-managériales	274 %	94 %	142 %	4.4.3.3
Axe : Environnement				4.5
Enjeu n° 9 : Réduire l'empreinte environnementale du Groupe				4.5.1
■ Atteindre un taux de certification ISO 14001 de plus de 90 % des sites industriels et logistiques du Groupe	102 %	104 %	102 %	4.5.1.1
■ Réduire l'intensité énergétique de 10 %	315 %	175 %	247 %	4.5.1.2
Enjeu n° 10 : Innover pour une économie circulaire				4.5.2
■ Mettre en place les principes de l'économie circulaire dès la conception des produits, et jusqu'à la revalorisation des produits en fin de vie	100 %	87 %	118 %	4.5.2
TAUX DE RÉALISATION GLOBAL	**123 %**	**120 %**	**122 %**	

4.1.4 - Une performance RSE reconnue

4.1.4.1 INDICES BOURSIERS ISR (INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE)

Dans un objectif de transparence et d'ouverture notamment vers les investisseurs et actionnaires, Legrand répond régulièrement à des sollicitations portant sur ses performances extra-financières. Celles-ci sont reconnues et récompensées par sa présence dans les indices internationaux les plus significatifs en matière de RSE, notamment à fin 2016 :

- Dow Jones Global Sustainability Index (DJSI) World ;
- FTSE4Good (London Stock Exchange) ;
- ESI Excellence Europe et Excellence Global ;
- Euronext Vigeo : Eurozone 120, Europe 120, France 20, World 120 ;
- MSCI World ESG Index (de la série d'index Global MSCI Sustainability) et MSCI World SRI Index (de la série d'index Global MSCI SRI) ;
- STOXX® Global ESG Leaders indices.

Legrand a également obtenu les classements et reconnaissances suivants :

- statut « Prime » au sein de la notation Corporate d'Oekom Research ;
- intégration au sein du « 2017 Sustainability Yearbook », publié par le gestionnaire d'actif RobecoSAM, en coopération avec KPMG ;
- mention dans les registres Ethibel Pioneer et Ethibel Excellence Europe et Global ;
- 59e position dans le classement « Corporate Knights 2017 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.

4.1.4.2 RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS RSE : UNE STRATÉGIE RECONNUE

La liste des récompenses et distinctions RSE obtenues en 2016 par le Groupe est consultable sur le site www.legrand.com.

4.2 - PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES À L'UTILISATEUR

Legrand place l'utilisateur et ses besoins au centre de ses attentions et de ses préoccupations. L'utilisateur Legrand représente aussi bien le consommateur final que l'électricien ou l'installateur professionnel. Ainsi, le Groupe mise sur l'innovation pour offrir à tous des solutions durables et pour faire progresser la filière électrique.

4.2.1 - Offrir des solutions durables

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

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

- Legrand contribue à rendre accessible au plus grand nombre les fonctions de l'installation électrique, qu'elles répondent à des besoins essentiels ou à des attentes de fonctions enrichies et intelligentes. Le Groupe développe ainsi des produits et solutions qui permettent d'améliorer les **conditions de vie et le confort** des populations ;
- leader de la filière, Legrand s'engage aussi en faveur de la sécurité des utilisateurs de matériel électrique, en œuvrant pour la **qualité des produits** et en luttant activement contre la contrefaçon ;
- considérant que l'amélioration de **l'efficacité énergétique** des bâtiments est une priorité, le Groupe s'attache à informer les utilisateurs de **l'impact environnemental de ses produits** et conçoit des solutions permettant de limiter la consommation électrique.

4.2.1.1 AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE ET LE CONFORT DES UTILISATEURS

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

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

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

Priorité Groupe 2014-2018

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

Indicateur suivi de la performance :

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

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

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Croissance de la quote-part du chiffre d'affaires réalisé avec ces solutions par rapport à 2013	+ 4 %	+ 10 %	+ 19 %	+ 32 %	+ 50 %

Réalisations 2016 :

La quote-part du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec ces offres a augmenté de 9,7 % entre 2013 et 2016, ce qui représente une sous-performance par rapport à l'objectif de croissance que s'était fixé le Groupe à fin 2016 (+ 19 %). Les ventes sur ce contour d'offres ont été légèrement inférieures aux attentes, en particulier, dans certaines économies matures. Le Groupe poursuit son positionnement dans le domaine de l'assistance à l'autonomie, ainsi que ses lancements de gammes dans les nouvelles économies, dans le but de tendre vers les objectifs fixés initialement.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	57 %	47 %	51 %		

** Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

Des produits issus d'une démarche d'innovation frugale

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

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

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

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

Pour plus d'informations sur les solutions répondant à des besoins essentiels, se référer au site www.legrand.com.

Des produits favorisant l'efficacité énergétique

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

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

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

Pour plus d'informations sur les solutions d'efficacité énergétique du Groupe, se référer au chapitre 4.2.1.4 ou au site www.legrand.com.

Des produits dédiés à l'assistance à l'autonomie

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

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

- garantir la sécurité des personnes fragiles, avec des gammes d'appareillage d'usage quotidien, notamment des interrupteurs et des prises de courant facilement manipulables, ou des fonctions domotiques enrichies, tels que *My Home* qui propose des commandes déportées ou centralisées. Ou encore des chemins lumineux qui rendent les obstacles visibles, facilitent le repérage dans le bâtiment et ainsi préviennent les chutes, favorisant leur réduction notable, jusqu'à 30 % (source : expérimentation réalisée avec le Conseil général de Corrèze, France). Dernier exemple, la sécurisation du logement qui passe aussi par l'emploi de détecteurs techniques, notamment de fumée, gaz, monoxyde de carbone ;
- faciliter l'accès aux fonctions du bâtiment, tels que les volets roulants ou le chauffage, avec les solutions domotiques, par exemple l'interscénario Legrand *Céliane* ou le portier *Bticino* (classe 300 connecté) qui permettent de piloter des scénarios de vie à partir d'un unique point de commande et en fonction des besoins de chacun (éclairage, chauffage, accès extérieurs). Ou encore l'appareillage *Céliane* associé à la télé-thèse, une télécommande de scénarios adaptée aux déficiences motrices ou sensorielles spécifiques ;
- faciliter les relations avec l'environnement social, en transmettant à un service de téléassistance l'état du logement et donc 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. Pour plus d'informations sur les actions du Groupe en faveur de la *Silver Economy*, se référer aux chapitres 4.2.2.2 et 2.1.1.2.3.

4.2.1.2 ASSURER LA SÉCURITÉ DES UTILISATEURS DE MATÉRIEL ÉLECTRIQUE

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

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

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

Priorité Groupe 2014-2018

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

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

Objectifs annuels :

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

Réalisations 2016 :

Le Groupe affiche une sous-performance sur l'indicateur portant sur l'application de la procédure de gestion du risque produits, puisque 77 % de son chiffre d'affaires est réalisé au sein d'entités qui en appliquent les principes, contre un objectif à 100 % annuellement. L'évolution entre 2015 et 2016 sur cet indicateur s'explique par la redéfinition des points clés de contrôle de la procédure pour intégrer un degré d'exigence supérieur. Une communication globale sur le sujet du risque produit est en cours

qui permettra au Groupe de se conforter sur ce processus. Les objectifs fixés sur la contrefaçon ont quant à eux été atteints, avec la saisie et la destruction d'environ 715 000 produits contrefaits et la mise en place d'actions de lutte contre la contrefaçon dans plusieurs pays.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	93 %	94 %	89 %		

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

Politique qualité

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

La politique Qualité du Groupe se déploie notamment *via* :

- la **certification ISO 9001** des sites du Groupe, avec près de 98 % des sites certifiés à fin 2016 (sites inclus dans le Reporting Environnement) ;
- les **processus de qualification laboratoire** des produits, sous le pilotage des *SBUs*, et ceci avant toute mise sur le marché ;
- les **plans de surveillance de la qualité** qui permettent de garantir que les caractéristiques d'un produit restent conformes aux standards initiaux de qualité et de qualification, tout au long de sa fabrication et de sa commercialisation.

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

La **procédure de gestion des risques produits**, applicable pour l'ensemble des produits du Groupe indépendamment des marques et des marchés de destination, prévoit un processus de traitement interne accéléré pour les situations potentiellement critiques. Dans les cas les plus sensibles, des opérations de retrait ou de rappel marché peuvent être enclenchées. Au titre de 2016, 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'informations sur le processus de traitement des insatisfactions, le lecteur est invité à se reporter à la partie 4.2.2.3 du présent document de référence.

Focus : Legrand Corée récompensée pour sa qualité produits

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

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

La politique qualité du Groupe est consultable sur www.legrand.com

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 *SBUs* ;
- par une participation active à des actions de saisie-destruction de produits électriques contrefaits, en étroite collaboration avec les services douaniers des pays concernés. Également, par des démarches de communication globale *via* les syndicats professionnels ou la filière (Fédération Française du Bâtiment – FFB, Industries du Génie Numérique Énergétique et Sécuritaire – *Ignes, British Electrical and Allied Manufacturers' Association* – *Beama* en Grande Bretagne, etc.), ceci pour renforcer l'alerte auprès de tous les acteurs, installateurs et distributeurs notamment.

De par les actions menées en 2016, le Groupe a saisi 715 000 produits contrefaits. Plus de 80 % de ces saisies proviennent d'actions menées à l'initiative directe des équipes de Legrand en Chine. Le reste de ces saisies est issu de la participation de Legrand à des actions menées conjointement par les membres de la filière électrique et des surveillances douanières mises en place.

Ainsi, depuis janvier 2006, plus de 5,5 millions de produits d'appareillages électriques (principalement des interrupteurs et prises de courant), de disjoncteurs contrefaits de l'ensemble des marques du Groupe et 21 moules de production ont été saisis et détruits. Legrand a également fait fermer près de 10 000 liens Internet de sites commercialisant des produits contrefaits.

Focus : *Copytracer,* protéger l'utilisateur

La satisfaction clients passe également par la capacité de Legrand à rassurer ses clients sur l'authenticité de ses produits. Pour lutter contre la contrefaçon, Legrand a mis en place un dispositif baptisé Copytracer Legrand. Il s'agit d'un numéro d'immatriculation unique apposé sur certaines familles de produits Legrand (nouvelles générations de disjoncteurs modulaires, appareillage Valena en Russie par exemple).

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

Pour plus d'informations concernant la lutte contre la contrefaçon dans le Groupe, se référer au chapitre 3.1.5 du présent document de référence – Risques liés à la propriété intellectuelle.

4.2.1.3 INFORMER LES CLIENTS DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES PRODUITS

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

Priorité Groupe 2014-2018

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

Indicateur de suivi de la performance :

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

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Atteindre un taux de couverture du chiffre d'affaires de :	51 %	55 %	59 %	63 %	66 %

Réalisations 2016 :

60 % du chiffre d'affaires du Groupe sont réalisés avec des produits disposant de P.E.P. à fin 2016. Le Groupe a atteint son objectif 2016 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 %	101 %	102 %		

* *Calculés sur le chiffre d'affaires à fin d'année (hors services et acquisitions réalisées en 2016) par rapport aux objectifs annuels.*

Une démarche sectorielle

Le Profil Environnemental Produit (PEP) est l'outil de référence concernant l'information des impacts environnementaux des produits électriques. Il s'appuie sur une norme internationale de référence, l'ISO 14025 – Marquages et déclarations environnementaux, déclarations environnementales de type III.

Les informations fournies résultent de la démarche d'ACV (Analyse du Cycle de Vie) qui permet de calculer les impacts environnementaux d'un service ou d'un produit sur la totalité de son cycle de vie et de l'utilisation du logiciel de calcul EIME *(Environmental Improvement Made Easy)*, appliquant les règles définies par la série de normes ISO 14040 *– management environnemental – ACV*

À noter : les techniques et les calculs d'ACV sont également utilisés pour l'optimisation de la performance environnementale des produits en phase de conception. Ce sujet est traité dans le chapitre 4.5.2.

D'abord développé en France avec les acteurs de l'industrie électrique rassemblés dans l'« Association P.E.P. » dont Legrand est membre fondateur, le programme PEP ecopassport® a acquis une portée internationale en étant aujourd'hui reconnu par de nombreux opérateurs de programmes de déclaration environnementale et de certification du bâtiment durable dans le monde. À travers un jeu de règles défini par le programme, et actuellement en cours de normalisation, PEP ecopassport® encadre rigoureusement la démarche d'ACV et caractérise les informations environnementales à fournir : bilan des matériaux utilisés, information sur les substances dangereuses lorsqu'elles sont présentes, impacts environnementaux dans l'air, dans l'eau et sur les ressources naturelles à partir du calcul d'au minimum 8 indicateurs. Toutes les phases de la vie du produit ou service sont prises en compte depuis l'extraction des matières premières nécessaires à la fabrication jusqu'à la fin de vie des produits en passant par les étapes de production, distribution, mise œuvre et utilisation.

En 2015, avec la publication de la troisième édition du document cadre « Products Category Rules » (ou PCR ed3), les règles du programme PEP ecopassport ont évolué afin de faciliter l'utilisation des PEP dans la réalisation des ACV du bâtiment. Les PEP conformes à ces nouvelles règles sont désormais alignés sur les exigences de la norme EN 15804 (*Contribution des ouvrages de construction au développement durable - Déclarations environnementales sur les produits*), référence pour les déclarations environnementales de type III pour les produits de construction. Ainsi les PEP Legrand proposent tous les indicateurs environnementaux nécessaires aux calculs de l'ACV du bâtiment.

Un outil reconnu

La déclaration environnementale PEP et le programme associé PEP ecopassport® sont reconnus par plusieurs systèmes de rating du bâtiment. Il en est ainsi du programme LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), système de standardisation des bâtiments à haute qualité environnementale et premier standard mondial en la matière avec près de 140 000 m² certifiés par jour. LEED valorise, dans sa version v.4, la mise à disposition d'informations environnementales ISO 14025 pour le matériel électrique installé dans le bâtiment. À ce titre les PEP permettent non seulement à Legrand de se positionner sur des projets à plus forte valeur ajoutée, mais permettent aussi à sa filière la réalisation de projets de meilleure performance environnementale, valorisant par là même le bâtiment dans lequel ces solutions sont installées.

Plus de 1 400 PEP disponibles

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

Pour Legrand, plus de 1 400 PEP sont déposés dans la base de données officielle du programme PEP ecopassport® (pep-ecopassport.org). Ces documents sont par ailleurs disponibles sur les sites Internet des différentes marques du Groupe ou sur demande auprès des services clients. À titre d'exemple, sur l'année 2016, près de 4 500 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 2016, 60 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé avec des produits couverts par des PEP.

En 2016, environ 300 nouveaux PEP ont été réalisés pour les différentes offres internationales du Groupe. L'ensemble des centres de R&D impliqués dans le Legrand Way for Eco-conscious Design ont participé à cet effort de création de PEP ecopassport® destiné à leur marché, et ont de plus mis ces informations environnementales à disposition de leurs clients, comme par exemple les États-Unis, la Chine, le Brésil, l'Inde.

Pour plus d'informations sur le programme PEP ecopassport®, se référer au site www.legrand.com.

4.2.1.4 AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES BÂTIMENTS

Parce que les bâtiments sont responsables de 40 % de la consommation énergétique, et de 20 % des émissions de CO_2, 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_2, 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_2 par l'usage des produits du Groupe.

Indicateur de suivi de la performance : nombre de tonnes d'émissions de CO_2 évitées grâce aux solutions d'efficacité énergétique vendues chaque année par le Groupe.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Million de tonnes de CO_2 évitées par l'usage des solutions d'efficacité énergétique commercialisées par le Groupe	0,18	0,43	0,83	1,2	1,5

Réalisations 2016 :

Les émissions de CO_2 évitées par la commercialisation de solutions d'efficacité énergétique du Groupe ont atteint 835 000 tonnes, contre un objectif de 833 000 à fin 2016 ce qui permet au Groupe d'atteindre son objectif sur cette priorité pour 2016.

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

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

Des solutions simples et accessibles

Le Groupe propose des solutions d'efficacité énergétique pour les bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels, qu'ils soient neufs ou qu'ils fassent l'objet d'une rénovation. Elles sont faciles à installer, à faire évoluer et à utiliser et peuvent être mises en œuvre par les acteurs de la chaîne économique habituelle de Legrand. Ces solutions répondent aux besoins des investisseurs et des prescripteurs qui travaillent dans le domaine de l'efficacité énergétique (Energy Service Companies, Facility Managers, System Integrators, Technical Consultants on Green Buildings, etc.).

Dans la distribution d'énergie, Legrand participe à la performance énergétique du bâtiment avec les solutions suivantes :

- **Compensation d'énergie réactive, filtrage des harmoniques**, Alpes Technologies propose une gamme complète de services et de produits contribuant à la qualité de l'énergie et à la réduction de l'impact environnemental en particulier des émissions de CO_2.
- **Transformateurs et busbars à haute efficacité énergétique** pour optimiser la distribution d'énergie et limiter les pertes dans l'installation.
- **Alimentation électrique continue et de qualité**, les gammes d'*UPS* du Groupe reposent sur un circuit intelligent de correction du facteur de puissance, qui optimise l'absorption d'énergie en entrée ; l'efficacité demeure à un niveau élevé et constant même

à un faible taux de charge. Legrand à travers ses filiales Inform (Turquie), SMS (Brésil), Meta System Energy (Italie), Numeric (Inde), S2S (France), Primetech (Italie) et Fluxpower (Allemagne), propose des gammes d'*UPS* conventionnels, des *UPS* modulaires à haute technicité dédiées aux installations à criticité importante (*datacenters* ou établissements financiers) et des onduleurs photovoltaïques de puissance.

Dans la gestion de l'énergie, Legrand participe à la performance énergétique du bâtiment, avec les solutions suivantes :

- **Gestion de l'éclairage, du chauffage ou des équipements**, les solutions du Groupe permettent de gérer l'énergie, de diminuer les gaspillages et ainsi de réduire la facture électrique, ceci avec un retour sur investissement rapide pour les utilisateurs. Le Groupe s'est renforcé avec l'acquisition de Pinnacle pour l'éclairage et avec Q-Motion et Solarfective pour la gestion de l'éclairage naturel. En complément, des solutions de gestion digitale de l'éclairage permettent l'optimisation de l'énergie en s'adaptant aux usages (*digital lighting management*).
- **Analyse, mesure et supervision de l'installation électrique** sont des étapes essentielles pour établir un bilan énergétique (*i.e.* audit ISO 50001) et piloter les équipements.
- **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.
- **Économie d'énergie pour les centres de données :** grâce notamment à Minkels, acquisition néerlandaise dans les équipements pour *datacenter*, le Groupe fournit des solutions économes en énergie pour les centres de données, 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. L'acquisition de Raritan permet de compléter l'offre *datacenter* avec des *smart PDU* (1).

Focus : Mieux voir ses consommations pour mieux les maîtriser

L'écocompteur Legrand est le premier indicateur de mesure du marché à intégrer directement une sortie IP raccordée au coffret de communication ou à la box de l'occupant ou encore au réseau IP d'un bâtiment. L'affichage des consommations se fait sur une interface Web, consultable sur place ou à distance sur smartphone, tablette ou PC. Les relevés de consommation sont effectués pour le chauffage électrique ou gaz, la climatisation, l'eau chaude sanitaire, les prises de courant, et les autres consommations du logement.

Des émissions de CO_2 évitées

L'énergie économisée par l'utilisation des solutions d'efficacité énergétique du Groupe est calculée à partir du chiffre d'affaires du Groupe réalisé avec des solutions d'efficacité énergétique, d'un retour sur investissement (ROI) et du coût de l'électricité respectivement retenus pour la France à 5 ans et 90 euros/MWh, conformément aux études sectorielles de place. Pour les autres pays il faut noter que le coût local de l'électricité et la modulation consécutive du ROI se compensent dans le calcul de l'énergie économisée. Par ailleurs, les émissions de GES (Gaz à effets de serre) évitées dans chacun des pays considérés prennent en compte le contenu carbone de l'électricité locale. La combinaison de toutes ces données permet, pour chaque pays de commercialisation des solutions Legrand, d'établir un lien entre le chiffre d'affaires réalisé dans le pays et le total des émissions de CO_2 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 pour une année donnée, calculées à compter des ventes réalisées sur l'année 2014.

Au total depuis 2014, le Groupe a ainsi permis d'éviter en cumulé l'émission de 1,4 million de tonnes de CO_2.

Focus : Une information responsable et clairement affichée

Les offres d'efficacité énergétique sont identifiables par un symbole qui se retrouve sur l'ensemble des marques commerciales du Groupe. Pour faciliter le choix de ses clients, Legrand a entrepris de communiquer les bénéfices de ses solutions efficacité énergétique au travers de 3 indicateurs : l'économie financière, la durée d'amortissement et les émissions de CO_2 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.

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

4.2.2 - Être un moteur pour la filière électrique

Les professionnels de l'installation électrique et les prescripteurs, sont les utilisateurs des produits du Groupe, utilisateurs que Legrand entend accompagner dans une démarche de progrès, notamment face aux évolutions sociétales, environnementales et technologiques que connaissent les métiers de la filière électrique. L'enjeu est de favoriser la montée en compétences de l'ensemble des acteurs de la filière et de stimuler l'innovation. Legrand accorde aussi une attention toute particulière à l'écoute et la satisfaction clients, afin d'améliorer en permanence les produits et services offerts aux utilisateurs.

Focus : Minkels reçoit le prix Frost & Sullivan Best Practices Awards

En 2015, Minkels a été récompensé par Frost & Sullivan pour sa nouvelle solution révolutionnaire en matière de baies et d'armoires pour le marché européen, le Free Standing Cold Corridor. Frost & Sullivan, société de partenariat pour la croissance et l'innovation visionnaire, décerne ce prix à des entreprises ayant atteint une réussite remarquable et ayant fait preuve d'une performance supérieure dans différents domaines tels qu'une position de leader sur les marchés, l'innovation technologique, le service client et le développement de produits stratégiques.

4.2.2.1 FAVORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DES ACTEURS DE LA FILIÈRE ÉLECTRIQUE

Parce que les métiers de l'électricité intègrent de plus en plus de technologies, un accompagnement technique est souvent nécessaire pour des systèmes aujourd'hui à forte valeur ajoutée. Ce sont l'ensemble des acteurs de la filière que Legrand entend former pour les aider à développer leurs compétences. Des acteurs qui veulent pouvoir se former partout, à tout moment et sur toutes formes d'outils. Pour répondre à ces besoins, Legrand utilise les nouvelles technologies de communication et de formation. Le Groupe met ainsi en place de multiples dispositifs de formation en ligne, en particulier des modules d'auto-formation (*e-learning*) et des classes virtuelles.

Priorité Groupe 2014-2018

Poursuivre la dynamique de formation des acteurs de la filière, en continuant d'innover pour répondre aux besoins et aux spécificités locales.

Indicateur de suivi de la performance : nombre de clients formés grâce à la mise à disposition d'outils et de formations adaptés à leurs besoins.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Clients formés (en cumulé)	100 000	200 000	300 000	400 000	500 000

Réalisations 2016 :

Legrand a formé plus de 430 000 clients depuis 2014, pour un objectif à 300 000 clients, ce qui représente une surperformance de l'ordre de plus de 40 %. Cette bonne performance s'explique notamment par les résultats des filiales américaines, brésiliennes, chinoises, chilienne et péruvienne.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	122 %	130 %	146 %		

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

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, Aix-en-Provence, Nantes, Nancy et Paris en France, mais aussi au Moyen Orient, ou encore en Amérique du Sud. Au total, ce sont 17 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 2016, les centres Innoval en France ont accueilli de l'ordre de 7 500 clients en visite et près de 5 500 stagiaires en formation.

Pour plus d'informations sur la stratégie de formation du Groupe, se référer au chapitre 2.3.1.3.

Focus : Un mur de simulation pour le système *My Home* accessible à distance

Le système domotique *My Home* propose une multitude de configurations possibles pour s'adapter aux exigences très variées des clients du Groupe. Un mur de simulation, équipé du système *My Home*, leur permet de préparer leurs projets sur place ou en ligne en y accédant à distance. Cette simulation effectuée par les spécialistes du Groupe permet d'enrichir les projets et d'apporter du conseil en phase de conception et de la précision en phase d'exécution.

Pour plus d'informations sur les dispositifs de formation, se référer au site www.legrand.com.

4.2.2.2 STIMULER L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Pour encourager et accélérer l'innovation, Legrand collabore avec les communautés scientifiques, sectorielles et éducatives. Le Groupe participe ainsi à des projets collaboratifs de recherche et travaille au sein de pôles de compétitivité ou de centres de transferts de technologies. Il coopère également avec des startups et des PME sous diverses formes (projets collaboratifs de recherche ou de développement, alliances, prises de participation), ce qui contribue à entraîner la filière en particulier sur les domaines novateurs et porteurs d'opportunités que sont la *Silver Economy*, le confort et le bien-être, l'accès à l'électricité, l'efficacité énergétique, la sécurité dans le bâtiment, le véhicule électrique, les objets connectés, et les réseaux numériques. Le Groupe s'implique aussi largement auprès du monde pédagogique à travers des partenariats avec des établissements de formation, des échanges réguliers avec des écoles d'ingénieurs et le soutien à la création de nouveaux cursus spécialisés.

Cette démarche d'innovation partagée lui permet d'accélérer son développement et de contribuer à faire progresser l'ensemble de la filière électrique.

Priorité Groupe 2014-2018

Poursuivre le développement de partenariats universitaires et de projets de recherche collaboratifs, et mettre en œuvre les innovations issues de ces collaborations.

Indicateur de suivi de la performance : nombre de partenariats ou de projets de recherche collaboratifs nouveaux et significatifs engagés au cours de l'année.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Partenariats engagés (en cumulé)	6	13	21	30	40

Réalisations 2016 :

Legrand a engagé 7 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs au cours de l'année 2016, ce qui porte à 24 le nombre de partenariats significatifs engagés depuis 2014 pour un objectif à 21 traduisant ainsi la volonté de Legrand d'accélérer dans la mise en place de partenariats technologiques et de recherche.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	83 %	131 %	114 %		

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

Des projets collaboratifs

Legrand est membre de plusieurs pôles de compétitivité, structures ayant pour but de réunir, sur un territoire donné, des entreprises, centres de formation, laboratoires de recherche et universités, engagés dans une démarche partenariale pour développer des projets collaboratifs innovants. Le Groupe est en particulier membre fondateur d'ELOPSYS qui au 1er janvier 2017 dans le cadre de la nouvelle Région Nouvelle Aquitaine en France, a fusionné avec le pôle Route des lasers pour donner un ensemble appelé Alpha Route des Lasers et des Hyperfréquences travaillant sur les thèmes de la photonique, l'électronique et les hyperfréquences. Legrand est aussi membre fondateur de S2E2 (Science et Système de l'Énergie Électrique) sur le thème de l'énergie électrique pour les régions Centre et Limousin.

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

- « Smart Grid Vendée » et « Smart Electric Lyon », dans le domaine du *Smart Grid*, ces projets ont pour objectif d'élaborer les nouvelles solutions de gestion de l'énergie des bâtiments tertiaires et/ou résidentiels, par l'intégration des énergies nouvelles et l'optimisation des consommations. A ce stade des bâtiments pilotes tertiaires et résidentiels sont en fonctionnement et permettent d'évaluer sur le terrain les réels bénéfices des solutions innovantes de gestion de l'énergie.
- En 2015, Legrand a participé à la levée de fonds de Netatmo, spécialiste des objets connectés pour la maison. Legrand contribue ainsi à apporter à Netatmo les ressources nécessaires à la poursuite de sa forte croissance. Les produits Netatmo (station météo pour smartphone, thermostat pour smartphone, Welcome, caméra de sécurité connectée à reconnaissance faciale) sont commercialisés avec succès en Europe, aux États-Unis et en Asie. En plus d'apporter à Legrand une proximité accrue avec l'écosystème de l'Internet des Objets dans le bâtiment et ses tendances avancées, ce rapprochement permet des collaborations pour développer des produits d'infrastructure électrique et numérique interopérables et à plus forte valeur d'usage comme l'offre Céliane™ with Netatmo présentée au CES de Las Vegas en janvier 2017.
- Legrand est l'acteur leader du projet Cocaps, un projet de Recherche collaborative labellisé par le pôle de compétitivité S2E2 dans le cadre d'un FUI (fonds unique interministériel). Il vise au développement de capteurs à faibles coûts fournissant des informations enrichies sur la détection de présence et l'activité à l'intérieur des bâtiments, informations essentielles pour automatiser des fonctionnalités d'assistance à l'autonomie, de maîtrise de l'énergie, de confort et en dernier ressort de sécurité.

- Pour permettre l'accélération du développement des bâtiments intelligents, Legrand collabore avec différents acteurs pour renforcer l'interopérabilité entre leurs technologies, par exemple pour les systèmes de gestion de l'énergie, du chauffage, de la ventilation, de la climatisation, des pompes à chaleur. En particulier, Legrand a conclu un partenariat technologique international avec Samsung visant à développer des offres améliorant le pilotage et le confort des chambres d'hôtels et ainsi à renforcer l'expérience client dans les hôtels au travers de solutions connectées.
- À partir de 2016, Legrand poursuit ses développements d'anticipation sur les réseaux de capteurs en partenariat avec le CEA Leti (Centre de l'Energie Atomique). Cette collaboration vise à développer des solutions d'alimentation autonome pour les capteurs et les commandes sans fil.
- En 2016, Legrand a noué un partenariat de développement avec la société Ablerex sur les solutions de stockage de l'énergie dans les bâtiments.

Legrand soutient par ailleurs les marchés d'avenir de sa filière métier :

- 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 l'assistance à l'autonomie. Le Président Directeur Général de Legrand, a été nommé Vice-Président du Comité de la *Silver Economy* « Filière de demain » qui a pour objectif d'assurer la structuration et l'animation de cette filière. Ce comité rassemble les entreprises, les fédérations professionnelles, les pôles de compétitivité concernés, les ministères, les financeurs, les acteurs de l'autonomie et de la prévoyance. Il est chargé d'expertiser les propositions des acteurs de la filière pour que le gouvernement puisse ensuite préparer et mettre en œuvre sa réponse pour ce secteur.
- Legrand est un membre actif d'OCF (Open Connectivity Foundation) le plus important consortium international visant à promouvoir l'adoption au niveau mondial de produits, de systèmes et de services de l'Internet des Objets basés sur une technologie commune et des langages ouverts. Les membres de l'alliance coopèrent sur un projet de logiciel ouvert supporté par l'ensemble de l'industrie qui accepte les contributions des membres et de la communauté *open source*.

Focus : Legrand signataire de la charte « Alliance pour l'innovation ouverte »

Legrand participe à la mobilisation de l'État français pour promouvoir l'innovation ouverte en signant la charte « Alliance pour l'innovation ouverte ». Cette alliance vise à s'appuyer sur les meilleures pratiques, succès et résultats concrets observés pour diffuser et généraliser l'adoption de l'innovation ouverte et collaborative dans le tissu économique français. Elle a pour objectif d'apporter un cadre porteur de principes vertueux lors d'une collaboration entre une entreprise et une start-up et de porter les valeurs d'une collaboration mutuellement bénéfique.

Pour plus d'informations sur la gestion de l'innovation, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 2.2.2.1.1 du présent document de référence.

Une proximité avec le monde pédagogique

Le Groupe s'implique auprès du monde pédagogique, en particulier sur des domaines novateurs et porteurs d'opportunités pour la filière électrique, tels que l'accès à l'électricité, la maîtrise des consommations d'énergie, les fonctions de bien-être, santé et de sécurité dans le bâtiment, ainsi que l'Assistance à l'Autonomie et le Véhicule Électrique.

Afin de maintenir un lien indispensable entre le monde industriel et le monde de l'enseignement, et ainsi participer à la montée en compétence des futurs professionnels de la filière électrique, certaines filiales du Groupe mettent en place des partenariats avec des établissements de formation, leurs enseignants/formateurs et des étudiants futurs prescripteurs et metteurs en œuvre de la filière électrique. C'est ainsi le cas de la filiale de Legrand au Costa Rica qui est partenaire de l'USMA (*Universidad Catolica Santa Maria La Antigua*) afin d'organiser et de dispenser des cours sur la domotique auprès des étudiants de la filière. Des initiatives équivalentes ont été mises en place en Hongrie, entre la filiale locale de Legrand et l'université de Ongollo, ou encore des filiales chilienne et égyptienne qui ont créé respectivement un partenariat avec l'INACAP (*Universidad Tecnologica de Chile*) et avec l'Université d'Heliopolis (*University for Sustainable Development*). En 2015, la filiale brésilienne, a mis en place le projet d'innovation *New PowerView* avec l'Institut de Technologie Reconcavo (*Instituto de Tecnologia*), projet visant au développement d'un outil moderne de gestion et de suivi à distance des *UPS* (*Uninterruptible Power Supply*).

Legrand a toujours tissé des liens étroits avec le monde de l'Enseignement et de la Formation, soucieux d'apporter son savoir faire et ses compétences pour la promotion des filières du Génie Électrique et Numérique et plus généralement des filières scientifiques, techniques et professionnelles. Ainsi, Legrand est partenaire de longue date non seulement de Worldskills France mais aussi Worldskills Hongrie. En effet nous partageons ensemble des valeurs communes basées sur le Professionnalisme, et l'Excellence des savoir-faire. Promouvoir les voies de la formation professionnelle comme l'apprentissage est un objectif que Legrand porte notamment au travers de compétitions comme les Olympiades des Métiers.

Pour plus d'informations sur la démarche d'innovation de Legrand, se référer au site www.legrand.com.

Une participation aux évolutions normatives et réglementaires

Legrand s'implique dans la normalisation environnementale à travers les travaux du TC111X du CENELEC en charge des aspects environnementaux pour les produits et systèmes électriques et électroniques. Ces travaux s'intéressent en particulier aux thèmes efficacité énergétique et efficacité des ressources. À titre d'exemple des experts de Legrand, membres des comités miroirs

français et italien, se sont directement impliqués dans la rédaction de la future norme EN50XXX traitant des règles de catégories de produits (*product category rules* ou PCR) applicables à l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) des produits et systèmes électriques et électronique.

À travers le TS (*technical secretariat*) dédié aux *UPS* dont il est membre, Legrand s'implique également dans le projet PEF (*Product Environmental Footprint*). Ce projet, porté par la Commission européenne, a pour objectif de mettre en place des guides méthodologiques pour la définition des PCR nécessaires à une pratique de l'ACV qui vise à réduire les impacts environnementaux des services et des biens sur la totalité de leur cycle de vie complet.

D'autre part, Legrand soutient les différentes démarches Green building (LEED, Green Star, BREEAM, HQE, etc.). Il est membre du *Green Building Council* (GBC) dans plusieurs pays, tels que les États-Unis, les Émirats Arables Unis, le Vietnam, Singapour, la Chine, etc.

Par exemple, aux Émirats Arabes Unis, la filiale du Groupe est membre actif de l'*Emirates Green Building Council* (EGBC – Conseil du Bâtiment Vert des Émirats) et membre de son Conseil d'administration. En 2015, elle a participé à la mise en place de la directive technique de l'EGBC sur la rénovation des bâtiments et a contribué notamment au chapitre dédié à la gestion de l'éclairage. Cette directive a été élaborée en conformité avec le programme de développement durable des Émirats et avec des stratégies durables locales (Stratégie d'Énergie Intégrée pour Dubaï, plan « Vision 2030 » d'Abu Dhabi…). Elle fournit aux maîtres d'ouvrage des Émirats une véritable boîte à outils pour la réalisation de bâtiments durables et confortables s'appuyant sur des moyens rentables. En 2017, EGBC lancera sur son site Internet un outil éducationnel visant à promouvoir les actions permettant à différents bâtiments d'être plus verts. Cet outil s'appelle le *Green Building Toolkit*. En sponsorisant cette initiative, Legrand permet la création de la plate-forme ainsi que sa diffusion.

Le Groupe s'implique également auprès des instances gouvernementales dans la construction du cadre réglementaire régissant l'efficacité énergétique dans les bâtiments, par exemple, en France (label Effinergie), au Royaume-Uni (Part L et Smart Home), et aux États-Unis (Ashrae). Le Groupe participe au débat national français sur la transition Énergétique (nucléaire, énergies renouvelables, *smart grids*…). Aux États-Unis, le Groupe est partenaire d'*Alliance to save energy* (Alliance pour l'économie d'énergie). Cette organisation regroupe des chefs d'entreprise, des décideurs politiques et des responsables d'associations de protection de l'environnement et de consommateurs souhaitant promouvoir l'efficacité énergétique dans le monde, à travers des initiatives dans le domaine politique, la recherche, le déploiement technologique, la communication et la sensibilisation du public.

4.2.2.3 GARANTIR L'ÉCOUTE ET LA SATISFACTION CLIENTS

Le suivi de la satisfaction des clients apporte des éléments essentiels pour améliorer les produits et services et connaître les besoins des clients. L'écoute client est ainsi l'une des valeurs fondamentales de Legrand. Le Groupe entend conforter son image de partenaire de choix en optimisant le traitement des insatisfactions clients, en livrant dans des délais attendus par ses clients et en améliorant constamment la relation avec ses clients. La gestion des relations clients est formalisée à travers des contrats types qui précisent les conditions générales de vente et qui sont adaptés aux différentes zones géographiques, sous la responsabilité des Directeurs commerciaux de chacun des pays.

Les quatre valeurs et la politique qualité du Groupe sont consultables sur www.legrand.com.

Priorité Groupe 2014-2018

Avoir des dispositifs d'écoute et de mesure de la satisfaction clients pour 95 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Indicateurs de suivi de la performance :

- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe couvert par un indicateur de taux de service clients ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe réalisé par des entités disposant d'un outil de CRM *(Customer Relationship Management)* ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe réalisé par des entités disposant de l'outil SOLUTIO (gestion des insatisfactions clients) ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe réalisé par des entités déployant des enquêtes de satisfaction clients.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux d'atteinte de couverture du chiffre d'affaires sur au moins 2 des 4 indicateurs	75 %	80 %	85 %	90 %	95 %

Réalisations 2016 :

Le déploiement des outils de gestion de la relation clients et de l'écoute clients s'est poursuivi sur l'année 2016.

À fin 2016, les principaux indicateurs sur cette priorité sont les suivants (exprimés en part du chiffre d'affaires couvert) :

- indicateur de taux de service clients : 88 % ;
- outil de CRM déployé : 89 % ;
- outil SOLUTIO déployé : 87 % ;
- enquêtes de satisfaction clients : 71 %.

En 2016, le déploiement de la mesure du taux de service s'est poursuivi (+ 4 points par rapport à 2015) et les enquêtes de satisfaction clients sont également encouragées (71 % du chiffre d'affaires du Groupe couvert contre 67 % en 2015).

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

* *Calculés par rapport à la moyenne des deux taux de réalisation les plus élevés parmi les 4 indicateurs ci-dessus, à savoir SOLUTIO et le taux de service en 2014 et le CRM et SOLUTIO en 2015, et le taux de service et le CRM en 2016, par rapport aux objectifs annuels.*

La satisfaction clients

La disponibilité des produits du Groupe vis-à-vis de ses clients est un élément clé de la satisfaction client. Ainsi, Legrand suit **le taux de service** de ses différentes filiales, mesurant la capacité du Groupe à servir les commandes de ses clients dans le respect des quantités et des délais souhaités. Ce taux de service est consolidé par la Direction de la *supply chain* Groupe.

Des outils homogènes et optimisés de **gestion de la relation clients** sont déployés dans le Groupe. Ils permettent d'améliorer la satisfaction des clients et de les fidéliser en répondant toujours mieux à leurs attentes. Ainsi, 89 % du chiffre d'affaires du Groupe sont couverts par un outil de CRM (*Customer Relationship Management)* dont Salesforce. Il intègre un réseau social d'entreprise Chatter, qui permet un partage des projets et des informations plus large. D'un point de vue *marketing*, il facilite la remontée des informations du marché. La baisse de 3 points par rapport à l'année 2015 s'explique par le nombre d'acquisitions que le Groupe a réalisé et pour lesquelles la mise en œuvre se fait au cours des premières années (le cas échéant).

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 *SBUs* 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 2016, 87 % du chiffre d'affaires du Groupe destiné à disposer de l'outil SOLUTIO est d'ores et déjà inclus dans le périmètre de remontée de cet outil.

Par ailleurs, des **enquêtes de satisfactions** sont réalisées à différents niveaux :

- des enquêtes multicritères sont réalisées régulièrement par les filiales du Groupe, afin de mesurer la perception de la marque, de la qualité, du prix, du service, etc., auprès de panels larges ou ciblés de clients. En 2016, de telles enquêtes ont été réalisées par exemple aux Pays-Bas, en Belgique, en France, en Italie, au Chili, aux États-Unis, etc. Les filiales sont encouragées à réaliser ces enquêtes annuellement ce qui est le cas pour la plupart des filiales les ayant mises en œuvre ;
- tous les ans, les principaux clients distributeurs évaluent les performances et les services du Groupe (*marketing*, assistance technique, chaîne d'approvisionnement, politique de distribution, coopération). Ces évaluations sont réalisées par des prestataires indépendants. La Direction de la stratégie et du développement analyse ces résultats et les partage avec les différents pays. Des réunions sont organisées tous les 2 ans avec les distributeurs pour développer, suivre et échanger sur la relation commerciale. Des réunions régulières sont aussi organisées avec les prescripteurs pour échanger sur leurs attentes.

Focus : Aux 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 *SBUs* (*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 179 personnes dédiées à ce domaine. Les équipes locales

pilotent leurs propres communications dans le respect des réglementations et, en l'absence d'organisme d'autorégulation local, les communications sont systématiquement validées par le Groupe qui vérifie la conformité à ses valeurs ainsi qu'aux particularités culturelles de certains pays.

Pour tous les lancements internationaux de produits, ainsi que pour toutes les activités de Communication Corporate, les outils de communication traditionnels et numériques sont réalisés par la Direction de la communication externe Groupe, ceci en conformité avec les règles Groupe. Ils sont validés par le Directeur de la communication externe Groupe et par son équipe. Les outils de communication et en particulier les fichiers sources sont stockés dans une base de données accessible exclusivement aux responsables communication de cette Direction et aux Responsables communication des Filiales du Groupe.

La validation de la conformité aux règles du Groupe est ainsi réalisée avant diffusion dans les filiales qui ne peuvent pas au niveau local effectuer d'adaptation sur les concepts créatifs. De plus, une information est également relayée auprès des Directeurs de filiales, afin qu'ils appliquent ces principes dans leurs relations avec les médias. Aucune non-conformité à ces principes et codes n'a été relevée dans le Groupe depuis la mise en place de ce dispositif.

Le Groupe adhère à des associations élaborant des principes de communication volontaires et des codes d'autodiscipline, par exemple l'UDA (Union Des Annonceurs) en France et l'UPA (*Utenti Pubblicità Associati*) en Italie.

Ces associations se conforment aux différentes réglementations européennes ou nationales, par exemple :

- le Code ICC n° 240-46/557 du 3 février 2010 : Cadre pour une Communication Environnementale responsable en matière de *marketing* et le Code ICC consolidé sur les pratiques de publicité et de communication commerciale ;
- la charte d'engagements et d'objectifs pour une publicité éco-responsable du Ministère français de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire, du Secrétariat d'État à l'Industrie et à la Consommation et du Bureau de vérification de la Publicité (BVP) en France ;
- le Code d'autodiscipline de la communication commerciale (*Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale*) de l'IAP (*Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria*) en Italie.

L'UDA a mis en place un organe d'arbitrage, l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité), qui intervient en cas de non-respect des principes et codes établis. Le Groupe s'engage à respecter les décisions de l'ARPP, par exemple concernant les publicités qui lui sont soumises avant lancement. L'UDA a publié une *check-list* pour une communication responsable à destination des Marketeurs, ainsi qu'une charte sur le respect de l'image de la personne humaine dans la publicité qui est reconnue par le Ministère français des Solidarités et de la Cohésion Sociale.

L'UPA adhère également au WFA (*World Federation of Advertisers*) et à deux programmes : *Responsible Advertising and Children Programme* et *Responsible Marketing Pact*.

Protection des données privées

Spécialiste des infrastructures électriques et numériques du bâtiment, Legrand a réalisé en 2016 près de 440 millions d'euros de chiffre d'affaires avec des objets connectés, soit une progression du chiffre d'affaires total réalisé avec des produits connectés de près de 40 % par rapport à 2015, ce qui place le Groupe en avance sur son plan de marche.

Si l'Internet des Objets et la multiplication des données auront nécessairement des conséquences sur la vie privée, Legrand entend rester fidèle à ses valeurs et fait du respect de l'utilisateur un impératif. Le programme Eliot contribuera ainsi à préserver la confidentialité des données. Dans cette perspective, Legrand a établi une démarche promouvant la protection des données privées et de la sécurité de ces données dès le stade du développement des objets connectés du programme Eliot (*Privacy by Design*), en se basant sur les recommandations édictées par le G29 (groupe de travail institutionnel européen rassemblant les représentants de chaque autorité indépendante de protection des données nationale institué en application de l'article 29 de la directive du 24 octobre 1995 sur la protection des données et la libre circulation de celles-ci). Notamment, des audits de sécurité et des tests intrusions réguliers sont effectués par Legrand ou des sociétés faisant référence en matière de cybersécurité. Ils sont réalisés sous forme de simulation de *hacking* tout au long du développement à la commercialisation. Legrand met également en place des PIA (*Privacy Impact Assessment*) pour bien mesurer et minimiser l'impact des traitements de données personnelles sur la vie privée des utilisateurs.

Le Groupe met également en place des analyses et des tests spécifiques sur la sécurité et la protection des données privées avec la collaboration de sociétés spécialisées dans le domaine de la cybersécurité.

4.3 - AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ

La responsabilité sociétale de Legrand s'applique à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction doit se faire dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et de politique d'achats. Acteur solidaire, le Groupe s'engage en outre pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité.

4.3.1 - Agir de façon éthique

Engagements et priorités du Groupe

Le respect des règles d'éthique est l'un des fondements de la responsabilité sociétale de Legrand. Les thèmes couverts par cette démarche sont le respect des règles de concurrence, le déploiement des bonnes pratiques des affaires et notamment la lutte contre la corruption, la prévention des conflits d'intérêt et la gestion du risque de fraude, le respect des embargos et sanctions internationales ainsi que la prévention du blanchiment et du financement du terrorisme. Ces thèmes sont repris dans les quatre piliers du programme de conformité du Groupe.

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

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

Le Groupe définit la fraude comme un acte intentionnel de la part d'un ou plusieurs individus parmi les membres de la Direction, les responsables de la gouvernance, les salariés ou les tiers, impliquant le recours à une tromperie pour obtenir un avantage indu et/ou illégal. La notion de fraude regroupe différents concepts : premièrement le détournement d'actif à l'initiative d'un salarié, et toute démarche visant à tirer un bénéfice personnel de ses relations de travail au détriment de la Société ; deuxièmement le non-respect des normes comptables et la communication au Groupe de données financières volontairement et significativement erronées ; et enfin le non-respect des lois. La fraude est strictement bannie au sein de Legrand.

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

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

Les engagements et règles du Groupe en matière d'éthique des affaires sont formalisés dans les guides et chartes du Groupe. Le guide des Bonnes Pratiques des Affaires reflète la façon qu'a le Groupe de concevoir et d'appréhender les affaires ; il précise les valeurs que les hommes et les femmes du Groupe partagent. La Charte de la concurrence du Groupe précise, dans le domaine des relations commerciales, les bonnes pratiques à adopter et le respect du droit de la concurrence. Ces documents complètent la Charte des fondamentaux du Groupe. Tous les collaborateurs du Groupe, doivent respecter ces règles, et en particulier ceux en contact avec les clients, fournisseurs ou partenaires commerciaux du Groupe. Tous ces documents sont consultables sur www.legrand.com.

Les règles d'éthiques des affaires que le Groupe applique ne s'arrêtent pas à ses filiales : elles s'appliquent également à ses fournisseurs et sous-traitants. Legrand attend qu'ils adhèrent aux standards de responsabilité repris dans son code éthique de la relation fournisseur. Le respect de ces règles est un critère important dans le choix et la gestion des fournisseurs.

Le Groupe affirme son engagement sur ces sujets à travers 2 priorités de sa feuille de route RSE : la sensibilisation et la formation de ses équipes d'une part, et le contrôle de la bonne application de son programme de conformité d'autre part.

L'engagement de la Direction générale est repris dans les différentes Directions et pays du Groupe avec la signature de la Lettre d'engagement pour le respect des règles d'éthique des affaires. Cette lettre est relayée par les pays, Directions et *SBUs* au plus haut niveau de leur organisation. Reprenant les deux priorités de la feuille de route RSE, la lettre confirme l'engagement des signataires sur la formation des équipes locales et le déploiement effectif des règles et procédures du programme de conformité du Groupe.

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

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

Organisation de l'éthique des affaires dans le Groupe

L'éthique des affaires est sous la responsabilité de la Direction juridique et *compliance* Groupe. La Directrice juridique Groupe occupe la fonction de *Compliance Officer* Groupe. Elle a pour mission de protéger le Groupe des risques de non-conformité en faisant respecter les réglementations et les règles d'éthique des affaires.

Le Groupe a mis en place un programme de conformité sous le pilotage de la Direction juridique et *compliance* Groupe. Il s'appuie sur le cadre réglementaire et normatif, les règles de bonnes pratiques définies par le Groupe et une analyse des risques relatifs à l'éthique des affaires pour le Groupe (le lecteur est invité à se référer au chapitre 4.3.1.2. Contrôler l'application du programme de conformité du Groupe)

La Direction du Contrôle Interne intègre l'éthique des affaires dans tous les processus de gestion des risques, contrôle interne et audit.

Un reporting sur la gestion des risques relatifs à l'éthique des affaires a lieu deux fois par an en Comité des risques du Groupe et annuellement en Comité d'audit, le Président de ce comité effectuant le reporting sur ce sujet auprès du Conseil d'administration. La *Compliance Officer* du Groupe intervient directement auprès de ces comités sur les cas de non-conformités spécifiques ; elle a un accès direct au Président Directeur Général du Groupe pour l'informer sur les sujets relatifs à l'éthique des affaires et pour la validation des orientations proposées dans le cadre du programme de conformité.

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

Le Comité *Compliance* Groupe, regroupant les Directeurs des fonctions centrales (DRH, Direction des achats Groupe, Direction des opérations Groupe, Direction financière, Direction Export et Direction de la Stratégie), anime le programme de conformité du Groupe.

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

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

Focus : Legrand proactif dans la mise en place des nouvelles obligations réglementaires françaises en matière de lutte contre les manquements à la probité.

Dans une logique d'amélioration continue et de gestion du risque, le Groupe a intégré dans son programme de conformité les exigences de prévention des faits de corruption et de trafic d'influence résultant de la loi française Sapin II n°2016-1691 du 9 décembre 2016.

Ces exigences viennent renforcer les processus existants de Legrand, avec notamment la segmentation de la cartographie des risques *Compliance* du Groupe par zone géographique, ou encore une évaluation de la situation des tiers en corrélation avec les risques majeurs.

Les mesures mises en œuvre font l'objet de contrôle et d'évaluation interne.

4.3.1.1 SENSIBILISER ET FORMER À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Le respect des règles d'éthique implique, en amont, une sensibilisation précise et forte à ces sujets. La formation continue des collaborateurs est donc incontournable. L'objectif des dispositifs de formation du Groupe est de faire en sorte que les collaborateurs susceptibles de rencontrer des situations à risque aient une bonne connaissance des règles relatives à l'éthique des affaires. Il s'agit aussi de réduire la probabilité d'infraction au droit de la concurrence, aux lois anti-corruption, anti-blanchiment ou de contrôle des exportations, et ce, dans toutes les filiales et entités du Groupe. Tout manquement d'un collaborateur aux règles d'éthique du Groupe donne lieu à une analyse détaillée et le cas échéant à des sanctions.

Priorité Groupe 2014-2018

Former 3 000 collaborateurs supplémentaires à l'éthique des affaires (prévention de la corruption, lutte contre la fraude, respect des règles de concurrence, conflit d'intérêts…).

Indicateur de suivi de la performance : nombre de collaborateurs formés à l'éthique des affaires au cours de l'année.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de collaborateurs formés en cumulé à l'éthique des affaires *	400	900	1 500	2 200	3 000

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

Réalisations 2016 :

Au cours de l'année 2016, 501 personnes supplémentaires ont été formées à l'éthique des affaires, venant s'ajouter aux 1 783 personnes formées sur 2014 et 2015, soit un total de 2 284 pour un objectif cumulé à 1 500 personnes fin 2016 (ces 2 284 collaborateurs venant s'ajouter aux 2 500 personnes déjà formées avant 2014). Ces formations permettent d'afficher un taux de réalisation de l'objectif de 152 % sur cette priorité. Depuis 2015, les filiales du Groupe ont également mis en place des formations locales, en plus des formations *on-line* proposées par le Groupe, ceci afin de rendre encore plus efficace le processus de formation à l'éthique des affaires. Ce sont ainsi plus de 8 000 collaborateurs qui ont été formés sur la prévention en matière de corruption et de fraude, le respect des règles de concurrence, les conflits d'intérêt, les embargos ainsi que la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	273 %	198 %	152 %		

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

Dispositif de sensibilisation

Des instructions spécifiques ont été adressées aux responsables administratifs et financiers des pays du Groupe, ou *Compliance Officers*, *via* l'Intranet du Groupe et des *webcasts* ont été réalisés afin de les investir pleinement de leur rôle et responsabilités dans le cadre du déploiement du programme de conformité et de la prévention de la corruption au sein de leur pays.

Comme mentionné ci-avant, 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 collaborateurs et les *Compliance Officers* afin de faciliter leur action dans le domaine de l'éthique des affaires. Ces guides sont en partie consultables sur www.legrand.com. Des outils (questionnaire d'évaluation des risques, présentations) et des procédures relatives aux cadeaux, repas et divertissements et aux partenaires d'affaires sont mis à la disposition de l'ensemble des *Compliance Officers*. En 2016, les nouvelles procédures relatives aux cadeaux et invitations, et aux conflits d'intérêts ont été déclinées localement. D'autres dispositifs sont déployés en fonction des besoins et des environnements, *via* notamment des interventions spécifiques lors de Comités de Direction dans différentes entités et réunions commerciales ou des communications internes plus larges (magazine interne, Intranet).

Les initiatives locales sont régulièrement mises en avant *via* le magazine et webzine interne de l'entreprise de manière à ce que l'ensemble des filiales du Groupe soient engagées dans la lutte anti-corruption et dans la promotion des comportements éthiques. À titre d'exemples, des vidéos mises en ligne sur l'Intranet du Groupe mettent en avant les bonnes pratiques déployées dans les filiales.

L'éthique des affaires, en lien avec la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, est prise en considération dans l'évaluation annuelle de la performance de certains collaborateurs du Groupe, et en particulier dans celle des Directeurs de pays et des Directeurs de *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 et fraude

En cas de non-respect des règles d'éthique touchant à l'intérêt général, aux personnes ou à l'entreprise, chaque collaborateur du Groupe et toute partie prenante externe peut alerter Legrand via l'adresse e-mail générique ethics.legrand@legrandelectric.com. Les alertes sont réceptionnées par la *Compliance Officer* Groupe et le Directeur des Ressources Humaines Groupe et sont traitées par le Comité des fraudes et alertes du Groupe. Une stricte confidentialité est respectée en dehors de ce comité. Tel que précisé dans la Charte des fondamentaux du Groupe, Legrand assure une protection contre les représailles au lanceur d'alerte. Le dispositif d'alerte éthique et fraude du Groupe a fait l'objet d'une déclaration à l'autorité française de contrôle en matière de protection des données personnelles, la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés).

Pour 2016, 8 alertes éthiques ont été remontées au Groupe. Aucune de ces alertes n'a représenté une zone de risque significative. Ces alertes ont été considérées et traitées dans le respect des principes du Groupe tels que détaillés dans la Charte des fondamentaux.

4.3.1.2 CONTRÔLER L'APPLICATION DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ DU GROUPE

Le programme de conformité du Groupe regroupe l'ensemble des domaines constitutifs de l'éthique des affaires : le respect des règles de concurrence, le déploiement des bonnes pratiques des

affaires et notamment la lutte contre la corruption, la prévention des conflits d'intérêt et la gestion du risque de fraude, le respect des embargos et sanctions internationales, ainsi que la prévention du blanchiment et du financement du terrorisme.

Ce programme se décline autour de cinq axes :

- un engagement fort de la Direction générale du Groupe relayé par les Directions locales avec la signature de la lettre d'engagement pour le respect des règles d'éthique des affaires. Le programme fait l'objet localement de plans d'actions en fonction des priorités identifiées et d'un plan de communication spécifique ; les *Compliance Officers* Pays sont chargés de piloter le programme et reporte aux Comités *Compliance* Pays sur l'atteinte des actions ;
- une méthodologie d'analyse des risques du Groupe : les risques relatifs à l'éthique des affaires ont été définis et font l'objet d'une auto-évaluation annuelle par les différents pays et entités du Groupe dans le cadre du processus de Contrôle Interne ;
- des politiques et des mécanismes de contrôle clairs ont été définis sur les 4 domaines constitutifs du programme de conformité. Ils doivent être appliqués localement et répondre aux exigences du Groupe. Ils sont complétés de guides pratiques d'application adaptés au contexte local et visant à préciser les règles et les outils du Groupe (exemple : Guide de type *Do's/Don'ts*). Des contrôles de détection des pratiques inadéquates sont effectués, par exemple sur les registres relatifs aux invités et notes de frais, sur les processus achats, sur les contrats avec les partenaires d'affaires ;
- des actions de formation et de communication : un plan de communication fait la promotion du programme et les messages du Groupe et les outils sont traduits dans la langue locale et diffusés aux collaborateurs. Les formations proposées par le Groupe (*e-learning* concurrence ou webcasting par exemple) sont suivies par les collaborateurs concernés (le lecteur est invité à se référer au point 4.3.1.1.) ;
- une démarche d'audit interne, de mise en place de plans d'actions en réponse aux risques identifiés et de progrès continu. Des tests et audits de conformité sont réalisés au sein des entités, à travers un processus vérifiable et traçable. Le contrôle interne des pratiques de conformité du Groupe est, aux côtés de la formation, un levier incontournable de l'éthique des affaires de Legrand. Il contribue à sa bonne compréhension, à sa diffusion et à son respect.

Priorité Groupe 2014-2018

Couvrir 100 % du chiffre d'affaires du Groupe avec un dispositif de contrôle du programme de conformité.

Indicateur de suivi de la performance : taux de déploiement du programme de conformité.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de déploiement du programme de conformité à atteindre pour les filiales :					
■ les plus exposées et les plus significatives	70 %	90 %	90 %	100 %	100 %
■ autres	50 %	70 %	80 %	90 %	100 %

Réalisations 2016 :

Les taux de déploiement du programme de conformité mesurés à fin 2016 ressortent respectivement à 90 % pour les 8 entités les plus significatives du Groupe conformément à l'objectif de 2016, et à 90 % aussi pour l'ensemble des autres périmètres (pour un objectif de 80 % à fin 2016). Les dispositifs de déploiement et de contrôle vont se poursuivre sur les années à venir pour confirmer le respect du calendrier de déploiement du programme de conformité.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	110 %	105 %	107 %		

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

Animation et contrôle du programme de conformité

L'animation de ce programme de conformité est confiée à un comité interne, pluridisciplinaire, le Comité *Compliance* Groupe se réunissant trimestriellement, sous le pilotage de la Direction juridique et compliance du Groupe. Ses deux missions principales consistent en une définition des axes prioritaires de travail, et en un suivi des résultats obtenus sur ces actions. Des cas de non-conformité peuvent également être abordés au cours de ce comité. Ce comité de conformité rend compte annuellement de ses travaux au Comité des risques Groupe, lequel reporte au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

L'analyse des risques de conformité est incluse dans la cartographie globale des risques du Groupe, chacun des risques étant évalué suivant une matrice occurrence/impact (pour plus d'informations sur la gestion des risques, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 3 – Facteur de risques). La gestion des risques est assurée par le Département d'audit et de contrôle interne Groupe.

Les politiques et dispositifs de contrôle associés à la conformité sont pleinement intégrés au programme de contrôle interne du Groupe. En particulier, depuis 2006, dans le cadre de la démarche d'évaluation annuelle des contrôles clés revus par le service d'Audit Interne et déployés auprès de l'ensemble des filiales, 5 contrôles concernent spécifiquement le sujet du déploiement du programme de conformité (le lecteur est invité à se référer au paragraphe 3.6.2 du présent document de référence pour plus de détails sur l'approche de contrôle interne du Groupe).

À titre d'exemple, concernant plus particulièrement les risques liés à l'aval de sa chaîne économique, Legrand a mis en place depuis 2009 un dispositif de détection des acteurs économiques soumis à sanction et/ou considérés comme exposés au risque de blanchiment d'argent ou de financement d'activités interdites. 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 d'individus ou d'entités catégorisés comme exposés 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 et ponctuellement que leurs portefeuilles clients ou partenaires n'incluent pas d'individus ou de sociétés issus de ces listes.

L'ensemble de ces contrôles sont annuellement revus par le service d'Audit Interne. Une partie de ces contrôles est revue annuellement dans le cadre d'un exercice d'auto-évaluation, puis contrôlé par l'audit interne. À fin 2016, 86 entités ont ainsi été évaluées, représentant 90 % de chiffre d'affaires du Groupe.

En complément du dispositif décrit ci-dessus, des audits conjoints entre le Département d'Audit Interne et la Direction juridique et compliance peuvent être réalisés dans les filiales du Groupe considérées comme plus exposées aux risques relatifs au non-respect des bonnes pratiques commerciales. Lors de ces audits, des actions de sensibilisation à ces principes peuvent être menées auprès des équipes locales en fonction des pratiques identifiées.

Focus : Tous les Directeurs pays affichent leur implication dans le programme de conformité à travers une lettre d'engagement

Depuis juin 2015, les Directeurs de l'ensemble des filiales et Directions fonctionnelles du Groupe signent une lettre d'engagement au programme de conformité. Ils réaffirment leur implication forte dans le déploiement local des actions de ce programme, et renforcent ainsi le bon relais des messages au sein des organisations. Cette lettre fait l'objet d'une publication sur chacun des Intranets locaux des filiales et départements ou *SBUs*.

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

Aucune action en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois antitrust ou pratiques monopolistiques n'est en cours contre le Groupe. Aucune action en justice pour non-respect des lois et réglementations relatives à l'éthique des affaires n'est en cours contre le Groupe, à l'exception de l'affaire relative aux conditions d'application du programme des Nations Unies « Pétrole contre Nourriture » pour laquelle une des filiales du Groupe a été relaxée en première instance en juin 2015. Sur ces deux derniers domaines, le Groupe n'a pas fait l'objet de sanctions financières ou non financières majeures.

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

16 cas de fraudes ou tentatives de fraudes externes au Groupe ont été relevés au cours de l'année 2016. Toutefois, aucun de ces cas n'a présenté d'enjeu significatif à l'échelle du Groupe. Des plans d'actions correctifs ont été systématiquement mis en place pour répondre aux risques soulevés. Conformément aux principes de gouvernance du Groupe, ces cas ont été présentés au Comité d'audit du Groupe.

Focus : Le programme de conformité de Legrand reconnu par « Les Échos Business »

Le déploiement du programme de conformité du Groupe, a été salué par « Les Échos Business », journal économique numéro 1 en France en 2015 et à nouveau en décembre 2016, la Directrice juridique du Groupe rappelant l'importance de « rester précis et réactifs sur une matière qui évolue en permanence au gré de la réglementation et des mutations technologiques et sociétales, comme la transparence et l'éthique ». Pédagogie et communication sont les leviers essentiels de ce programme qui s'adresse à chaque salarié du Groupe. Les filiales comme le Chili, avec son dispositif de communication et son slogan « la transparence, c'est notre identité », l'Italie, au travers de minifilms « camera compliance » évoquant certains risques auxquels peuvent être confrontés les salariés, la Suisse et la Nouvelle-Zélande, avec des quiz compliance sur les conflits d'intérêts et les cadeaux et invitations, ou la Colombie, avec sa campagne de communication externe « Buzon Etico » relative à son système d'alerte éthique, ont largement participé à cette réussite.

Pour plus d'informations sur l'éthique dans le Groupe, se référer au site www.legrand.com.

4.3.2 - Assurer des achats responsables

Principes fondamentaux et organisation

Confronté à la mondialisation et à la globalisation des marchés, Legrand travaille avec des fournisseurs présentant des pratiques sociales et environnementales potentiellement hétérogènes.

La **politique Achats du Groupe** établit des principes de relation durable, équilibrée et mutuellement bénéfique avec des fournisseurs respectant les valeurs de Legrand.

La **démarche d'achats responsables** de Legrand repose sur le principe selon lequel les règles éthiques, environnementales et sociétales du Groupe s'appliquent également à ses fournisseurs et sous-traitants qui sont choisis et gérés dans le respect de ces règles. Legrand attend ainsi de ses fournisseurs qu'ils adhèrent aux mêmes standards de responsabilité que lui, par exemple, les fournisseurs Groupe sont incités, en cohérence avec l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial, à respecter également les principes du Pacte Mondial. Près de 60 % des achats du panel Groupe sont réalisés avec des fournisseurs partageant les principes du Pacte Mondial.

Portée par une Direction des achats matricielle et certifiée ISO 9001 (Système de *Management* de la Qualité), la politique Achats du Groupe est appliquée à l'international par une fonction Achat présente dans les entités du Groupe et ainsi proche de ses clients internes, Directions et *SBUs* (*Strategic Business Units*). Un responsable achats durables veille, au sein de la Direction des achats, au suivi et la mise en œuvre des règles d'achats responsables.

Focus : Legrand labellisé Relations Fournisseur Responsables

Legrand a participé dès 2009, *via* la CDAF, Conseil national des achats à l'élaboration de la Charte des Dix engagements pour des Achats responsables et a été l'un des premiers signataires de cette charte, devenue depuis la « Charte Relations Fournisseur Responsables ». En 2012, Legrand fait partie des quatre premières entreprises françaises à recevoir le label du même nom et a été renouvelé fin 2016. Legrand confirme ainsi son engagement et ses pratiques d'achats responsables avec ses fournisseurs, démarche évaluée à un très bon niveau de performance par le cabinet ASEA ayant réalisé l'audit. Depuis 2015, Legrand s'implique en tant qu'ambassadeur du label en partageant les meilleures pratiques lors d'interventions en région Nouvelle-Aquitaine et participe aux groupes de travail de la communauté des labellisés comme par exemple le « GT-Écoute active de la voix des fournisseurs ».

La Direction des achats Groupe s'appuie sur un Système de *Management* de la Qualité (SMQ) certifié ISO 9001 pour mettre en œuvre progressivement dans l'ensemble des services achats du Groupe, les exigences de la stratégie RSE du Groupe et piloter la relation fournisseurs. En 2014 et 2015 les procédures clé, par exemple la contractualisation, l'homologation, et le pilotage des risques fournisseurs, ont été mises à jour et le déploiement se poursuit en 2016 à l'international.

La Direction achats Groupe établit un reporting des montants d'achats par fournisseur et par famille d'achats. Les achats de matières premières et composants du Groupe représentent environ 32 % de son chiffre d'affaires. L'ensemble des achats est réalisé auprès de deux grands types de fournisseurs :

- les fournisseurs Groupe, acteurs majeurs sur leur marché et partenaires clés de Legrand, ils accompagnent le Groupe dans ses projets internationaux. Les acheteurs *corporate*, les qualiticiens et utilisateurs leaders établissent avec eux une relation proche, privilégiée et durable. En 2015, le panel des fournisseurs Groupe a évolué pour rester au plus proche des besoins des *SBUs*. À fin 2016 le Groupe travaille avec 510 fournisseurs Groupe répondant à des besoins multi-sites et multi-pays et couvrant environ 30 % des achats totaux du Groupe ;
- les fournisseurs locaux répondent aux besoins spécifiques d'un site ou d'une *SBU* (*Strategic Business Unit*) et sont gérés par les acheteurs des sites ou *SBUs* considérés.

Accompagner les fournisseurs du Groupe dans une démarche de progrès

Tous les fournisseurs et sous-traitants du Groupe sont concernés. La priorité est de déterminer les fournisseurs sensibles et de les accompagner dans un processus de progrès continu de leurs performances environnementales, sociales et sociétales.

Priorité Groupe 2014-2018

Accompagner 100 % des fournisseurs sensibles dans une démarche de progrès en matière d'environnement, de droits fondamentaux au travail et d'éthique des affaires.

Indicateur de suivi de la performance : réalisation de l'analyse de risques globale (2014) ; pourcentage de fournisseurs sensibles RSE traités par des plans d'actions adéquats (années 2015 et suivantes).

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Accompagnement des fournisseurs sensibles	100 % identifiés	25 %	50 %	75 %	100 %

Réalisations 2016 :

L'analyse de risques RSE réalisée au cours de l'année 2014 a permis d'établir l'état des lieux de départ et l'inventaire des plans d'actions à engager. Celui-ci s'affine au fur et à mesure du déploiement de la démarche et à fin 2016, 253 fournisseurs sensibles en matière de RSE ont été identifiés. 166 plans d'actions ont été engagés sur 10 pays : les États-Unis, la France, l'Italie, l'Inde, la Chine, le Brésil, la Russie, la Turquie, la Colombie et la Pologne, représentant donc les pays majeurs du Groupe. Ces pays représentent plus de 80 % du montant des achats du Groupe, chacun d'eux ayant mis en place un correspondant pour suivre localement les actions relatives à la politique d'achats responsables, suivant la démarche du Groupe portée par la Direction des achats. Pour l'exercice 2016, près de 66 % des fournisseurs sensibles sont couverts par un plan d'actions versus un objectif à 50 %. Le bon déroulement des plans d'actions est suivi dans une base Intranet commune à tous les services achats, contrôlée par la Direction des achats Groupe et fait partie des éléments d'appréciation de la performance des responsables achats des entités.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	100 %	124 %	131 %		

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

Implication et formation des acheteurs

Les acteurs de la relation avec les fournisseurs, acheteurs, qualiticiens ou concepteurs, appliquent les principes de la stratégie RSE au travers des procédures achats. Le développement des compétences de l'ensemble des acteurs de la fonction achat fait partie des engagements de la politique Achat. Le module d'intégration des nouveaux acheteurs inclut une section spécifique sur la RSE, notamment par la présentation du code éthique et des procédures et livrables clés. Sur un périmètre France, en 2016, le code éthique des achats a été renommé code éthique de la relation fournisseur et a été mis à jour pour intégrer les évolutions des procédures dans le cadre du programme de conformité et pour rappeler les règles de relations responsables avec les fournisseurs conformément aux engagements du Label Relations fournisseur responsables. 88 personnes (acheteurs, assistantes, fonctions support achats) ont ainsi été formées aux évolutions du code éthique de la relation fournisseur au cours du deuxième semestre 2016. Dans le cadre de la feuille de route RSE, depuis 2015, 10 pays ont été formés à la méthodologie de détection et de suivi des fournisseurs sensibles en termes de RSE et à la gestion des plans d'actions correspondants.

Focus France : Comment contribuer à la création de valeur dans son écosystème ? Formation POM *(Purchasing Open Minded)*

Afin de donner aux acheteurs des leviers avancés pour créer de la valeur au sein des projets auxquels ils participent, et notamment contribuer à l'intégration de l'innovation fournisseurs, la formation POM a été mise en place avec le support d'un prestataire externe. Ainsi en 2016, une vingtaine d'acheteurs a suivi cette formation. Par exemple, un des projets proposés dans le cadre de cette formation a permis, via une approche collaborative avec un fournisseur et les équipes commerciales de Legrand, de proposer une solution conforme aux attentes des clients de Legrand en termes de délais de mise à disposition de batteries de rechange pour des onduleurs.

Intégration des aspects RSE dans la sélection et le suivi des fournisseurs

Formellement, le Groupe encadre sa démarche d'achats responsables vis-à-vis de ses fournisseurs *via* son Système de *Management* de la Qualité (SMQ) Achats, mentionné ci-avant, et notamment *via* :

- un « Cahier des Charges Achats » : document contractuel, intégrant les exigences de Legrand envers ses fournisseurs, notamment en termes de respect de réglementations et normes en vigueur tant sur des aspects environnementaux que sociaux. Les 10 principes du Pacte Mondial y sont rappelés ;
- 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.

- des étapes opérationnelles de sélection du fournisseur qui sont dimensionnées en fonction de l'enjeu, du risque, de la famille d'achat concernée et de la typologie du fournisseur, quelle que soit sa localisation. Chacune de ces étapes que sont : l'homologation, la contractualisation, les visites et audits, et la gestion du risque et des incidents intègre ainsi les règles d'achats responsables du Groupe adaptées :

  - **l'homologation :** l'homologation permet de s'assurer de la bonne adéquation du fournisseur avec l'ensemble des critères attendus : capacités techniques, qualité, logistique, organisation, évaluation économique, respect des critères de compliance et de responsabilité sociétale du Groupe. Cette démarche comporte un questionnaire d'auto-évaluation du fournisseur, suivi d'un audit documentaire pour les éléments requis, puis d'un audit sur site si nécessaire. L'homologation intègre très en amont du processus les règles rédhibitoires comme le fait de ne jamais faire travailler d'enfant de moins de 15 ans, conformément avec l'OIT (Organisation Internationale du Travail) ainsi que des règles de conformité notamment pour prévenir les risques de fraude ou de conflits d'intérêt par exemple.

    Le process d'homologation permet de cibler les fournisseurs sensibles en termes de RSE : principalement la sous-traitance de traitement de surface (impliquant l'utilisation de produits chimiques) et le niveau de dépendance vis-à-vis de Legrand. Ainsi détectés, l'audit documentaire RSE requiert des éléments de preuve spécifiques relatifs : aux aspects environnementaux, comme la vérification des autorisations requises pour réaliser l'activité ; la santé et sécurité au travail, comme l'analyse des risques liés à l'activité ; et sociaux incluant le respect des 8 conventions fondamentales de l'OIT. Les éléments documentaires relatifs aux réglementations comme par exemple RoHS et REACH font également partie des éléments requis pour l'homologation de fournisseurs exposés à ce type de réglementations. Un outil de gestion documentaire y a été associé pour assurer une compilation des documents et certificats fournisseurs ainsi récoltés.

  - **la contractualisation :** les règles relatives à l'élaboration et l'approbation des contrats Groupe et locaux concernent toutes les unités du Groupe et sont intégrées aux procédures financières ; les contrats fournisseurs intègrent un paragraphe dédié à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du fournisseur.

  - **les visites et audits :** les fournisseurs sont visités régulièrement pour des questions techniques, de suivi qualité des procédés de fabrication et des produits, ainsi que dans le cadre de partenariats ou sur des aspects environnementaux, sociaux ou logistiques. Pour être homologués, les fournisseurs du panel Groupe des marchés de matières premières et composants sont systématiquement audités sur site par des acheteurs *corporate* et qualiticiens suivant des critères intégrant des aspects liés à l'organisation, à l'éthique, à l'environnement et à la gestion des risques.

    Dans le cadre du déploiement de la feuille de route RSE et dans le prolongement de l'audit documentaire RSE, en 2016, des éléments de preuves à obtenir sur les sites de production des fournisseurs sensibles RSE ont été affinés concernant notamment les aspects de santé et

sécurité au travail, l'identification des équipements de protections individuels et collectifs et leur utilisation par les employés ou encore la prise en compte du traitement des effluents pour la protection de l'environnement. Afin d'étalonner la méthodologie d'audit RSE Legrand, près d'une dizaine de fournisseurs sensibles seront audités par un cabinet externe suivant la méthodologie d'audit social standard SMETA 4 piliers.

- **la gestion du risque et des incidents :** une campagne d'analyse des risques fournisseurs est réalisée chaque année par l'ensemble des acheteurs. La grille d'analyse support comporte une douzaine de critères et est revue chaque début d'année pour évolution éventuelle. Elle intègre la détection des fournisseurs qui exposent le Groupe à un risque RSE, notamment les fournisseurs dépendants de Legrand. Les résultats sont présentés semestriellement au Comité des risques du Groupe (pour plus d'informations sur le Comité des risques, le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.1.3 du présent document de référence). Les résultats de la campagne d'analyse de risque sont consolidés par la responsable qualité achats. En 2016 comme en 2015, l'ensemble des entités de production du Groupe disposant d'une fonction Achats, ont réalisé cette analyse, soit une cinquantaine d'entités de production dans 29 pays. Afin d'ancrer la gestion du risque des fournisseurs sensibles en termes de RSE, une méthodologie de détection et de suivi spécifique vient compléter l'analyse de risques annuelle. Cette méthodologie est déployée progressivement avec les entités du Groupe à l'international. L'ensemble des fournisseurs détectés à risque font l'objet d'un plan d'action piloté par la fonction Achats locale et suivi dans une base commune à tous les services Achats, disponible sur l'Intranet de la Direction des achats et sous contrôle des responsables qualité achats et achats durables. Les situations les plus critiques sont revues mensuellement en Comité de Direction achats. En complément, un bilan centralisé des défaillances fournisseurs est également réalisé périodiquement par le contrôleur de la performance achats.

Pour 2016, les résultats de cette analyse des fournisseurs sensibles RSE sont les suivants :

- 253 fournisseurs dits sensibles en termes de risques RSE ont été détectés pour le Groupe. La situation de 52 d'entre eux est à affiner avec les pays du Groupe concernés au fur et à mesure du déploiement de la démarche d'achats responsables. Ces fournisseurs représentent environ 7 % du montant total des achats du Groupe ;
- 10 pays sont actuellement intégrés dans la démarche (cf. ci-avant) ;
- 201 fournisseurs sensibles de ces pays ont été intégrés à la base commune de suivi. 166 d'entre eux sont à ce stade couverts par un plan d'actions qui démarre systématiquement par un audit documentaire. En 2016, cet audit documentaire a été complété d'un système de « scoring » qui permet de prioriser la période à laquelle le fournisseur sera audité sur les aspects RSE. Ainsi au cours du dernier trimestre 2016, une vingtaine d'audits RSE ont été réalisés chez des fournisseurs sensibles par les équipes achats locales notamment en Chine, Inde et Turquie. Il s'agit principalement de maintenir la relation avec le fournisseur concerné, mais dans le cadre d'un programme de progrès et de contrôle défini par les acteurs impactés (acheteurs, clients internes, etc.). Dans les cas extrêmes et notamment lorsque le fournisseur ne s'engage pas dans une démarche de progrès, une exclusion progressive du portefeuille fournisseurs peut être actée. En 2015, deux cas ont abouti à un plan de désengagement et de sortie du portefeuille fournisseurs du Groupe. En 2016, deux fournisseurs se sont montrés critiques, l'un d'eux n'ayant pas souhaité entrer dans la démarche de progrès et est sorti du portefeuille des fournisseurs, le plan de progrès du second est déjà engagé et piloté par un acheteur local avec le support et sous contrôle du Groupe.

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

Gestion des substances dangereuses

Les questions relatives aux substances et à la capacité d'éco-conception des fournisseurs sont traitées dans le questionnaire RSE d'évaluation fournisseur. Ainsi le Règlement REACH (*Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals*) et la Directive 2002/95/EC RoHS (*Restriction of Hazardous Substances*) sont spécifiquement évoqués lors des étapes opérationnelles d'évaluation des fournisseurs citées ci-dessus et les fournisseurs doivent, par exemple, se prononcer sur la présence des substances de la Directive RoHS dans les produits qu'ils livrent au Groupe.

Les fournisseurs de matières premières, notamment les matières plastiques, sont également invités à transmettre à Legrand leurs Fiches de Données de Sécurité (FDS) *via* une adresse e-mail générique. Un groupe d'experts du laboratoire matériaux central s'associe aux acheteurs pour identifier les typologies de matières et articles achetés avec forte probabilité de présence de substances REACH afin de consulter prioritairement et de façon constructive des fournisseurs ciblés. Pour être en conformité avec cette réglementation, un processus REACH a été mis en place.

Minerais de conflit

Dans plusieurs pays du monde et notamment en République démocratique du Congo et dans les pays avoisinants, l'exploitation de certains minerais alimente des groupes armés, des conflits et des crimes contre la population. Les principaux minerais impactés, appelés « minerais de conflit », sont : la cassitérite (minerai d'étain), le coltan (minerai du tantale), la wolframite (minerai de tungstène) et l'or. De par son activité, Legrand n'est jamais en situation d'acheter, en direct, de quelconques minerais sous leur forme primaire et reste peu impacté par ces minerais. Cependant, acteur responsable, Legrand soutient les initiatives de l'OCDE en suivant les indications du « Guide OCDE sur le devoir de diligence pour les chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque »

et construit progressivement une démarche pour identifier et évaluer les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement :

- en tant qu'entreprise en aval, Legrand travaille avec ses fournisseurs les plus exposés (principalement fournisseurs d'éléments de contacts électriques, de soudure, d'étamage et de bronze) pour s'assurer que les métaux utilisés proviennent de sources exemptes de ces « minerais de conflit ». À ce stade, les investigations menées ont confirmé l'approvisionnement de sources « sans conflit » ;
- si toutefois Legrand venait à identifier qu'un fournisseur utilise des métaux provenant de « minerais de conflit », le Groupe mettrait en place immédiatement les actions nécessaires pour y remédier.

Cette position s'est matérialisée en novembre 2015 avec la publication de la politique Minerais de conflit du Groupe signée par la Directrice des achats Groupe.

En complément, la filiale Legrand North America (LNA) s'est engagée à respecter le *« Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas »* ainsi que l'exigence applicable de la section 1502 du « Dodd-Frank Act » qui tend à prévenir l'utilisation de minerais qui, directement ou indirectement, financent les groupes armés dans la République Démocratique du Congo ou dans les pays limitrophes (*« conflict minerals »*).

Ainsi, LNA exige de ses fournisseurs concernés qu'ils s'engagent à être ou à devenir « *conflict free* » (ce qui signifie que ce type de fournisseur n'approvisionne pas de minerais issus de la zone de conflit) et à s'approvisionner, lorsque c'est possible, seulement auprès de fonderies garanties « *conflict free* ». LNA exige de chaque fournisseur concerné qu'il produise des déclarations complètes selon le format EICC-GeSI mettant en évidence l'engagement du fournisseur concerné à devenir *conflict free* et à informer sur les pays d'origine de l'étain, du tantale, du tungstène et de l'or qu'il achète.

Pour plus d'informations sur les achats responsables dans le Groupe, se référer au site www.legrand.com.

4.3.3 - Permettre un accès à l'électricité pour tous

Parce que l'électricité est un facteur de développement essentiel pour les populations, Legrand considère qu'il est de sa responsabilité de permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité.

Cette responsabilité se concrétise à travers sa politique de mécénat qui vise à réduire les inégalités énergétiques, partout dans le monde. Il s'agit à la fois de permettre à tous de bénéficier d'un accès à l'électricité et d'agir contre la précarité électrique. Cette politique se déploie à trois niveaux :

- un partenariat Groupe privilégié avec l'ONG *Électriciens sans frontières* pour l'aide au développement et l'aide d'urgence ;
- la Fondation Legrand – générateur d'autonomies, sous l'égide de la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE), reconnue d'utilité publique ;
- les actions locales des filiales du Groupe, définies en fonction des besoins locaux.

Le budget total alloué aux actions caritatives s'est élevé à près de 1 927 000 euros en 2016 en dons financiers, matériels, de locaux et de compétences. Des actions de bénévolat portées par des salariés du Groupe viennent compléter ces dispositifs.

4.3.3.1 PERMETTRE AU PLUS GRAND NOMBRE DE BÉNÉFICIER DE L'ACCÈS À L'ÉLECTRICITÉ

Depuis 2007, le Groupe est partenaire d'*Électriciens sans frontières*, ONG internationale œuvrant pour le développement de l'accès à l'énergie pour les populations les plus démunies.

Le soutien de Legrand à *Électriciens sans frontières* se concrétise par des aides financières, de la fourniture de matériel, la mise à disposition de locaux et par l'implication des salariés du Groupe, qui offrent leurs compétences personnelles ou professionnelles, en s'impliquant directement sur le terrain, ou à travers des formations ou un support technique.

Priorité Groupe 2014-2018

Viser à permettre, directement ou indirectement, à 800 000 personnes supplémentaires de bénéficier de l'accès à l'électricité.

Indicateur de suivi de la performance : nombre de personnes bénéficiant directement ou indirectement de projets d'accès à l'électricité dans le cadre du partenariat avec *Électriciens sans frontières*.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Bénéficiaires cumulés de projets d'accès à l'électricité *	160 000	320 000	480 000	640 000	800 000

* *Sur la durée de la feuille de route et ne tenant donc pas compte du nombre de bénéficiaires avant 2014.*

Réalisations 2016 :

En 2016, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens sans frontières* ont permis à 200 000 (1) personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie, ce qui porte le nombre de bénéficiaires à 1,8 millions depuis 2007.

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

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

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 150 projets d'accès à l'électricité ou d'aide d'urgence en Afrique, Asie et Amérique latine, ce qui représente une action dans près de 30 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 2016, Legrand a poursuivi son soutien à *Électriciens sans frontières* à travers 20 projets répartis dans 13 pays d'Afrique et d'Asie et d'Amérique du Sud, parmi lesquels la fourniture d'un accès fiable et sécurisé à l'électricité pour une plate-forme multifonctionnelle dans le but d'y accueillir des entrepreneurs de différents secteurs comme le moulinage, la couture, la savonnerie et la menuiserie dans la Haute Sanaga Nsem au Cameroun, l'électrification de villages isolés dans le district de Phongsaly au Laos ou encore l'alimentation en électricité de dispensaires, d'écoles et d'hôpitaux dans les provinces de Savalou et de Natitingou au Bénin. Chaque projet mené par *Électriciens sans frontières* s'accompagne de la formation des personnes qui, localement, assureront la maintenance des installations réalisées.

Le partenariat du Groupe avec *Électriciens sans frontières* est particulièrement soutenu par les équipes commerciales des marques françaises du Groupe qui se mobilisent pour contribuer au financement du programme « Électricité pour la santé et l'éducation en Afrique ». De nombreuses actions sont menées par les équipes pour soutenir ces programmes, parmi lesquelles des opérations commerciales, avec la vente de « Produits Partage » (dont une partie du prix est reversée à l'ONG), la présentation d'*Électriciens sans frontières* dans des salons professionnels, des manifestations sportives (tournois, marathon), des repas musicaux, mais aussi un concert, une grande bourse aux livres et la vente d'objets artisanaux haïtiens. Les bénéfices de ces actions sont entièrement reversés à *Électriciens sans frontières* et ont permis de financer des projets d'électrification d'écoles et de dispensaires principalement au Burkina Faso, au Togo, au Sénégal et à Madagascar. En 2016, ce sont ainsi 6 opérations qui ont été organisées impliquant environ 900 personnes des équipes commerciales de Legrand, des distributeurs et installateurs du Groupe.

À l'occasion des 30 ans d'*Électriciens sans frontières* en 2016, Legrand s'est impliqué aux côtés de l'ONG, grâce à des missions en mécénat de compétences de collaborateurs, sur les événements de la Nuit Blanche à Paris ou encore de la Fête des lumières à Lyon en France. Les collaborateurs de Legrand ont aussi été sollicités au cours de l'année pour participer à des animations numériques. Chaque action réalisée par un collaborateur dans ces animations numériques a fait l'objet d'un abondement du Groupe au profit d'*Électriciens sans frontières*.

Dans l'idée de renforcer les moyens d'agir pour lutter contre la pauvreté énergétique dans le monde et de mobiliser le secteur énergétique européen, *Électriciens sans frontières* a exporté son modèle en Europe. Ainsi à l'occasion de la création de *Elettrici senza frontiere* en novembre 2015, la filiale italienne de Legrand a signé un partenariat avec cette nouvelle organisation non lucrative d'utilité sociale (ONLUS). Dans le cadre de ce partenariat, un projet commun a déjà vu le jour : celui de fournir de l'électricité et de l'eau dans deux villages Ilkiremisho et Purko, habités par le peuple Massaï, à 250 km au nord-ouest de Nairobi au Kenya.

Les filiales du Groupe apportent leur soutien logistique et organisationnel aux bénévoles d'*Électriciens sans frontières* à chaque fois que cela est possible ; c'est le cas par exemple pour la livraison de matériel ou le prêt de locaux pour réaliser des formations. En 2013, la filiale aux Philippines a ainsi apporté son aide matérielle et logistique à *Électriciens sans frontières* lors de son action suite au typhon Haiyan qui a dévasté l'archipel début novembre. En 2015, suite au passage du cyclone Pam, les équipes Legrand en Australie, Nouvelle-Zélande et Nouvelle-Calédonie se

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

sont mobilisées pour organiser au mieux la venue d'une équipe de 3 bénévoles d'*Électriciens sans frontières* au Vanuatu notamment sur l'île de Tanna. Elles les ont accompagnés dans le choix de matériels, le transport, la mise en contact avec des électriciens locaux, et les démarches administratives.

Focus : *Électriciens sans frontières*, un référent dans le domaine de l'accès à l'électricité

Électriciens sans frontières est une ONG de solidarité internationale reconnue d'utilité publique. Elle conduit des projets pour ceux dont le développement et parfois la survie sont compromis, faute d'un accès sécurisé et pérenne à l'électricité. Elle met aussi son expertise au service des acteurs de la solidarité internationale pour sécuriser leurs installations électriques à travers le monde, notamment les infrastructures de santé ou d'éducation. Et elle se mobilise pour des missions d'urgence lors de catastrophes humanitaires. En savoir plus : www.electriciens-sans-frontieres.org.

Pour plus d'informations sur le partenariat avec *Électriciens sans frontières*, se référer au site 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 la Directrice de la RSE de Legrand. Il associe des parties prenantes internes et externes, allant des salariés du Groupe aux associations d'aide au développement.

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

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

Pour plus d'informations sur le programme *Legrand Electricity for all*™, se référer au site www.legrand.com.

Focus : En Inde, la télé-santé au chevet des populations

Dans un pays où 300 millions de personnes n'ont pas accès à l'électricité, Legrand fournit des terminaux de télé-santé aux communautés de villages isolées. L'appareillage permet à un(e) infirmier(ère) d'établir un pré-diagnostic du patient et de télétransmettre les données à l'hôpital de région le plus proche, souvent distant de plusieurs dizaines de kilomètres. Optimisant l'accès aux soins pour les patients, deux pilotes sont aujourd'hui en phase de test avant l'extension du dispositif. Inédite dans ce type de contexte, cette action exemplaire est, pour Legrand, un exemple réussi de partenariat entre les équipes locales de Legrand en Inde et NEAT, la filiale espagnole du Groupe spécialisée dans les produits d'assistance à l'autonomie. À ce stade une trentaine de terminaux ont été installés dans le cadre de cette phase initiale de test.

4.3.3.2 LUTTER CONTRE L'EXCLUSION ET FAIRE GAGNER EN AUTONOMIE

Pour Legrand, réduire les inégalités c'est accompagner ceux qui sont exclus, défavorisés ou discriminés. Cet engagement de long terme s'est traduit en 2014 par la création de la Fondation Legrand – générateur d'autonomies, sous l'égide de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), reconnue d'utilité publique.

La Fondation Legrand a pour objet d'agir contre l'exclusion liée à la perte d'autonomie et à la précarité électrique, ainsi que de favoriser l'éducation et l'insertion de personnes en recherche d'emploi, notamment au sein de la filière électrique.

L'apport de la Fondation Legrand se concrétise par des aides matérielles, du bénévolat, du mécénat de compétences et un soutien financier.

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

Priorité Groupe 2014-2018

Faire bénéficier le plus grand nombre des actions mises en œuvre par la Fondation Legrand.

Indicateur de suivi de la performance : nombre et typologie de projets menés dans le cadre de la Fondation Legrand.

Objectifs annuels :

Mettre en place au moins un projet sur chacun des quatre domaines d'actions de la Fondation (voir ci-après) sur toute la durée de la feuille de route.

Réalisations 2016 :

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

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

Domaines d'actions

La Fondation Legrand se mobilise autour de quatre domaines : la perte d'autonomie, la précarité électrique, l'éducation, l'emploi.

Dans chacun de ces domaines, la Fondation Legrand souhaite créer ou recréer du lien social pour tous ceux qui sont exclus,

défavorisés ou discriminés. Elle initie ou soutient des actions simples et de proximité, en privilégiant des solutions de terrain, ancrées dans le tissu local français et cohérentes avec le métier et les implantations du Groupe.

Perte d'autonomie pour un habitat adapté au maintien à domicile

L'aide à l'autonomie et le maintien à domicile représentent un enjeu de société majeur. Il y a en France 1,6 million de personnes dépendantes. On assiste par ailleurs à un vieillissement de la population : en 2040, 31 % de la population française aura plus de 60 ans et 7 % aura plus de 85 ans. 80 % des Français souhaitent rester le plus longtemps possible dans leur domicile, mais tous n'ont pas les moyens d'adapter leur logement pour compenser leur perte d'autonomie. (sources : INSEE, division Enquêtes et études démographiques).

Face à ce constat, la Fondation Legrand souhaite apporter une aide aux personnes vieillissantes ou dépendantes qui sont en situation de précarité financière, notamment les bénéficiaires de logements sociaux. La Fondation s'appuie sur le savoir-faire et le large éventail de solutions du Groupe, précurseur en matière d'assistance à l'autonomie.

Précarité électrique : lutter contre le risque électrique et améliorer l'efficacité énergétique

La précarité électrique devient un enjeu de société. Selon les dernières évaluations, près de 5 millions de ménages sont en situation de précarité énergétique en France, et 3,8 millions de ménages consacrent ainsi plus de 10 % de leur budget à leurs dépenses énergétiques. D'autre part, la vétusté et la défaillance des installations électriques dans l'habitat individuel ou collectif entraînent des risques en termes de sécurité. 7 millions de logements sont concernés en France et 30 % des incendies répertoriés sont d'origine électrique (sources : ONPE, 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.

La Fondation souhaite aider ces jeunes dans leur parcours vers les métiers de l'électricité, pour améliorer leur employabilité.

La Fondation s'appuie d'une part sur la connaissance qu'a Legrand des cursus de formation aux métiers de l'électricité et sur les relations privilégiées que le Groupe entretient avec les établissements qui les délivrent. Elle profite d'autre part de la grande proximité du Groupe avec de nombreuses entreprises, notamment des entreprises locales, PME/PMI de proximité, *via* son réseau d'installateurs et de prescripteurs.

Emploi : soutenir l'accès à l'emploi

L'accès à l'emploi devient une préoccupation pour l'ensemble de la société civile. Toutes populations confondues, la durée moyenne pour trouver ou retrouver un emploi est de 384 jours (source Pôle Emploi, Département Études et Recherche). L'enjeu est encore plus déterminant pour certaines populations, par exemple lorsqu'il s'agit de l'accès au premier emploi ou lorsqu'elles font l'objet d'une discrimination dans leurs recherches d'emplois. Le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans est ainsi de près de 24 %. Et le taux d'emploi précaire de ces jeunes est supérieur à 50 % (sources OCDE et Observatoire des inégalités).

Partant de ce constat, la Fondation Legrand propose de soutenir l'accès à l'emploi des populations les plus discriminées. En particulier, elle accompagne les jeunes, les seniors et les femmes dans leurs recherches d'emploi. L'objectif est de faciliter leur insertion sociale et professionnelle dans la filière électrique.

Organisation

La Fondation Legrand est organisée autour d'un Comité exécutif composé de trois membres Legrand, d'une personne de la Fondation FACE et d'une personnalité extérieure qualifiée, d'un Comité de pilotage qui identifie les projets de la Fondation et en assure la coordination et d'une équipe dédiée qui suit les projets au quotidien.

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 5 250 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 (72 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

Pour plus d'informations sur la Fondation Legrand, se référer au site fondationlegrand.org.

4.4 - S'ENGAGER POUR NOS COLLABORATEURS

Avec plus de 32 700 collaborateurs inscrits dans le monde et des implantations commerciales et industrielles dans plus de 90 pays, Legrand poursuit son développement en portant une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe accorde une attention particulière, partout dans le monde, au respect des Droits de l'Homme. Il s'engage aussi pour assurer la sécurité et la santé au travail de l'ensemble de ses collaborateurs. Legrand a par ailleurs la volonté de développer les compétences de chacun et de promouvoir la diversité. Car c'est en faisant progresser ses collaborateurs que Legrand progresse et fait progresser sa filière.

La gestion des ressources humaines du Groupe s'appuie sur cinq fondamentaux :

- gérer les ressources humaines des différentes entités en prenant en compte les enjeux et priorités liés à l'activité, et ainsi disposer des meilleures adéquations besoins-ressources possibles ;
- valoriser les collaborateurs du Groupe par la mise en œuvre de démarches adaptées de développement des talents et de reconnaissance de la performance, et ainsi favoriser l'engagement des salariés ;
- attirer, développer et retenir les talents, et ainsi préparer l'adéquation des ressources humaines du Groupe avec ses besoins futurs ;
- développer la diversité, en favorisant l'internationalisation des équipes et en assurant que les processus RH du Groupe sont conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances ;
- accompagner les changements d'organisation, permettre un dialogue social soutenu, et ainsi pouvoir adapter régulièrement les organisations et les équipes aux enjeux du Groupe.

La politique de ressources humaines est sous la responsabilité du Directeur des ressources humaines ; elle est pilotée de façon transversale par le Groupe, avec une gestion centralisée ciblant les postes et ressources clés ; elle est déployée dans les filiales et gérée par les Départements ressources humaines locaux. De plus, un Responsable des enjeux sociétaux-RH est chargé :

- de porter plus spécifiquement le déploiement des actions et des priorités RH de la feuille de route RSE du Groupe ;
- d'assurer le lien fonctionnel avec la Direction de la RSE du Groupe ;
- d'être l'interlocuteur unique de référence, de l'ensemble des Directions RH des filiales avec le Groupe sur les sujets RH liés aux engagements RSE de Legrand.

L'engagement pour les collaborateurs du Groupe se traduit au travers de priorités de la feuille de route comme décrit ci-après et s'attache à être agile dans sa conduite. Dans cet esprit, le Groupe a décidé fin 2016 de définir un standard concernant la couverture sociale de ses salariés. Le déploiement de ce standard auprès des filiales sera mis en œuvre sur les prochaines années.

Pour plus d'informations concernant la politique de ressources humaines du Groupe, se référer au site www.legrand.com.

4.4.1 - Respecter les Droits de l'Homme

GARANTIR L'APPLICATION DES PRINCIPES UNIVERSELS DES DROITS DE L'HOMME AU TRAVAIL PARTOUT DANS LE GROUPE

Le Groupe se conforme aux réglementations dans ses pays d'implantation. Quel que soit le contexte local, Legrand se réfère à des principes et normes volontaires de comportement responsable relatifs aux Droits de l'Homme, notamment :

- à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- à la Déclaration de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), en particulier les 8 conventions relatives aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- aux principes relatifs aux Droits de l'Homme et aux normes du travail du Pacte Mondial ;
- aux principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de l'ONU (Organisation des Nations Unies) dit « Rapport John Ruggie » et qui préconisent une démarche en trois temps : protéger, respecter et traiter ;
- aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

L'ensemble de ces règles constituent un cadre structurant pour la démarche de Legrand.

Legrand s'engage à faire progresser les droits et l'encadrement juridique et humain du travail dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, et notamment en termes de liberté d'association, 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'informations sur la démarche d'achats responsables du Groupe, se référer au chapitre 4.3.2 du présent document de référence.

Les sujets liés au respect des Droits de l'Homme sont pilotés conjointement par la Direction de la RSE et la Direction des ressources humaines.

Priorité Groupe 2014-2018

Cartographier et évaluer annuellement l'exposition de l'ensemble des effectifs du Groupe aux risques de non-respect des droits de l'homme au travail et mettre en place, le cas échéant, des actions de progrès.

Indicateurs de suivi de la performance :

- taux de couverture des effectifs du Groupe évalués au regard des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme ;
- actions de progrès en cours.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Évaluation de l'effectif exposé	50 %	75 %	100 %	100 %	100 %
Actions de progrès identifiées et engagées		100 %	100 %	100 %	100 %

Réalisations 2016 :

Fin 2016, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme a été réalisée sur 100 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques en intégrant de nouvelles zones géographiques par rapport au *scope* défini initialement en 2013 (précisé ci-après). Par ailleurs, l'intégralité des actions de progrès retenues sont effectivement enclenchées conformément à l'objectif.

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

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

Dispositif et pilotage

Depuis 2012, Legrand établit une cartographie des risques en matière de Droits de l'Homme au travail. Celle-ci dresse une classification des pays d'implantation du Groupe en s'appuyant sur la ratification des 8 conventions de l'OIT relatives aux principes et droits fondamentaux au travail et sur l'indice *Freedom in the World*. Cette démarche a permis de déterminer qu'en 2016, 67 % des effectifs du Groupe sont présents dans des pays dits libres. 33 % le sont dans des pays dits non libres ou partiellement libres.

Une auto-évaluation complétée par un entretien avec le Responsable des enjeux sociétaux RH, basée sur la méthodologie du *Danish Institute For Human Rights*, a été déployée au sein des pays du Groupe considérés comme non libres ou partiellement libres, suivant la méthodologie ci-dessus. Jusqu'en 2015, une priorisation avait été faite sur les pays dont l'effectif était supérieur à 50 personnes, à savoir : Arabie saoudite, Chine, Colombie, Émirats-Arabes-Unis, Égypte, Hong-Kong, Inde, Indonésie, Malaisie, Mexique, Russie, Thaïlande, Turquie, et Venezuela. À partir de 2016, tous les pays identifiés par la méthodologie rappelée ci-dessus, ont été pris en compte dans la démarche d'évaluation, quel que soit leur effectif. Ainsi, 7 nouveaux périmètres sont venus compléter la liste des pays à évaluer : Algérie, Kazakhstan, Maroc, Singapour, Philippines, Corée et Ukraine.

L'enjeu de ces auto-évaluations est d'estimer le respect des droits fondamentaux au travail dans les pays identifiés. Les questionnaires déployés ont confirmé que les situations de travail forcé et de travail des enfants telles que définies par les conventions de l'OIT n'étaient pas présentes au sein des entités du Groupe analysées.

Ils ont également permis d'identifier des sources de progrès sur des pratiques déjà existantes dans le Groupe mais insuffisamment déployées, en particulier sur certains processus ressources humaines, tels que, par exemple, les descriptions de postes, ou l'encadrement des contrats de travail. Des plans d'actions sont initiés sur ces sujets. Enfin, pour faire suite à son action de sensibilisation réalisée à l'échelle mondiale en 2015, le Groupe a déployé en 2016 une nouvelle action ciblée sur la thématique de la non-discrimination. Cette action, déclinée auprès de managers et de responsables ressources humaines, a eu pour objectif de lutter contre les stéréotypes et d'encourager le recrutement d'une population féminine dans des filières techniques et qualifiées.

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

Fin 2016, Legrand a rejoint les rangs de l'association française « Entreprises pour les Droits de l'Homme » afin de poursuivre sa démarche de progrès sur le sujet. Cette association est un lieu d'échanges, de travaux et de propositions d'entreprises internationales pour une meilleure intégration des droits de l'homme dans les politiques et pratiques des entreprises.

Représentation syndicale et dialogue social

Legrand favorise le développement des relations sociales et le dialogue social en prenant en compte les législations et les usages dans ses différents pays d'implantation. Ces leviers d'action constituent un vecteur de promotion pour de meilleures conditions de vie au travail et pour conduire les changements nécessaires au développement du Groupe.

Le *management* des relations sociales s'appuie sur les représentants du personnel. Les *managers* sont formés aux relations sociales afin de remplir pleinement leur rôle d'interlocuteur social de proximité. Par exemple en France et en Italie notamment, des réunions de *Management* des Relations Sociales sont régulièrement organisées avec les principaux managers et la Direction des ressources humaines afin de piloter les relations sociales.

Au niveau européen, dans le cadre du Comité Européen du Groupe Legrand (CEGL), un avenant à l'accord CEGL de 2013 a été signé par les représentants des différents pays. Cet avenant vient améliorer le fonctionnement de l'institution en particulier en développant les relations avec le bureau du comité et en la dotant de moyens supplémentaires.

Améliorer le dialogue social consiste à créer du lien et de la confiance au sein des organisations représentatives du personnel, ceci à l'échelle des pays avec des réunions d'informations ou de consultations et des négociations pouvant déboucher sur la signature d'accords nationaux, mais aussi à l'échelle d'une même zone géographique, avec par exemple le Comité de Groupe Européen. Ainsi, en 2016 :

- 88 % des salariés du Groupe sont employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale ;
- 52 % des salariés du Groupe sont couverts par des accords collectifs ou conventions applicables sur leur entité ;
- 1 179 réunions d'information ou de consultation avec les organismes de représentants du personnel ou les syndicats ont eu lieu sur l'année ;
- 176 nouveaux accords collectifs ont été signés en 2016 s'appliquant à 15 139 personnes au sein du Groupe tant dans les pays matures que dans les nouvelles économies. Pour l'essentiel, ces accords ont pour thèmes les rémunérations et les conditions de travail.

Dans le domaine de la Santé/Sécurité, en France, pour faire suite à l'accord sur les bonnes pratiques dans la relation managériale, des négociations sur la Qualité de Vie au Travail sont en cours. En Italie, un accord a été conclu sur le harcèlement et la violence sur le lieu de travail.

Pour plus d'informations concernant le respect des Droits de l'Homme dans le Groupe, se référer au site www.legrand.com.

4.4.2 - Garantir la sécurité et la santé au travail

La politique de Prévention de Legrand en matière de Santé et Sécurité des collaborateurs au travail s'appuie sur le référentiel ILO-OSH 2001 du Bureau International du Travail. Elle s'applique à toutes les filiales et tous les sites du Groupe. Elle se décline à travers la maîtrise des risques professionnels et l'amélioration de la sécurité et la santé au travail et repose sur trois principes :

- la conformité aux législations et réglementations nationales ;
- l'intégration de la sécurité à la démarche industrielle dans toutes les fonctions et à tous les niveaux ;
- l'harmonisation des stratégies de prévention.

Le pilotage et le déploiement de la politique Prévention sont réalisés par le Service Sécurité/Santé au Travail & responsabilité sociétale RH (SST & RS RH), rattaché à la Direction des ressources humaines. Il s'appuie pour ceci sur un réseau de correspondants Sécurité/Santé au Travail sur les différents sites et sur les responsables QSE (Qualité-Sécurité-Environnement) des *SBUs* (*Strategic Business Units*) du Groupe. Des délégations de pouvoir, ou dispositifs équivalents, sont mises en place pour formaliser la responsabilité des dirigeants de chaque unité du Groupe, notamment en matière de prévention des risques professionnels. Les définitions de fonctions contiennent les informations permettant de faire de la sécurité et de la santé au travail une responsabilité connue et acceptée de chacun, quels que soient son niveau hiérarchique et sa fonction.

Par ailleurs, la sécurité et la santé au travail ainsi que les indicateurs de suivi qui y sont rattachés font partie de la mesure de la performance opérationnelle des sites industriels et des *SBUs* du Groupe. Ils font l'objet d'une revue trimestrielle avec la Direction générale du Groupe. Cette thématique fait aussi l'objet d'une mention systématique dans les présentations budgétaires annuelles des différentes filiales et *SBUs* du Groupe.

Le Groupe établit des directives et des référentiels adaptés à son activité. Par exemple, le principe de ne pas introduire de nouvelle substance classée CMR (cancérogène, mutagène ou toxique pour la reproduction) dans les processus de fabrication, dans la mesure où une solution technique alternative existe, a été ajouté au cahier des charges Achats du Groupe. Autre exemple, la directive portant sur les équipements de travail (déployée en France) demande d'intégrer des clauses dans les contrats d'achat pour garantir la conformité au droit applicable des machines nouvellement acquises, et exiger un contrôle de conformité lors de tout transfert d'un équipement de travail. Elle définit un certain nombre de règles à respecter afin de garantir le maintien en état des machines en cours d'utilisation.

4.4.2.1 MAÎTRISER LES RISQUES PROFESSIONNELS

L'appréciation de la maîtrise des risques professionnels repose sur 8 critères de prévention qui sont évalués *via* le processus de reporting Sécurité/Santé au Travail :

- la promotion de la Charte de la prévention ;
- l'animation de la sécurité et santé au travail ;
- la participation du personnel dans un Comité de Sécurité et de Santé ;
- l'évaluation des risques professionnels ;
- la gestion des urgences ;
- la formation à la sécurité et santé ;
- la formation « premiers secours et lutte contre l'incendie » ;
- la prévention des risques lors de l'intervention sur site des entreprises extérieures.

Une filiale a comme objectif de déployer au moins 6 des 8 critères listés ci-avant pour prétendre à un niveau de déploiement satisfaisant de son dispositif.

Priorité Groupe 2014-2018

Étendre et maintenir un plan de maîtrise des risques professionnels couvrant 90 % des effectifs du Groupe.

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

Objectifs annuels :

Couvrir 90 % de l'effectif du Groupe par le plan de maîtrise des risques professionnels sur toute la durée de la feuille de route.

Réalisations 2016 :

À fin 2016, le plan de maîtrise des risques professionnels couvre 90 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail, en ligne avec l'objectif fixé à fin 2016. Ce résultat s'explique principalement par un pilotage au plus proche des entités du Groupe, leur implication dans la démarche RSE, et ainsi une fiabilisation des actions et indicateurs associés.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	106 %	100 %	100 %		

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

La Charte de la prévention, signée par le Président Directeur Général du Groupe et en ligne avec les principes directeurs de l'ILO-OSH 2001, formalise l'engagement de Legrand en matière de sécurité et santé des collaborateurs au travail. Les responsables de chaque entité assurent la promotion de cette charte. Elle fait l'objet d'une large communication à l'attention des salariés et elle est accessible sur l'Intranet du Groupe en six langues. La Charte de la prévention est consultable sur le site www.legrand.com.

L'animation de la Sécurité et Santé au travail est rattachée, selon les pays et la taille des sites, au Département des ressources humaines ou un autre service désigné.

Des comités de sécurité et de santé (instances représentatives des salariés), sont présents dans de nombreux pays, à l'initiative des Directions des pays et conformément à la législation locale. Le Groupe a décidé de généraliser progressivement ce principe de représentation du personnel en particulier dans des pays où le droit local ne l'exigerait pas. Les collaborateurs et leurs représentants, membres de ces comités, disposent de temps et de ressources leur permettant de participer activement au processus et aux actions de sécurité et de santé de leur entité, ceci à travers des échanges sur tous les aspects de la sécurité et de la santé au travail qui se rapportent à leur cadre professionnel, y compris les mesures d'urgence.

L'évaluation des risques professionnels (analyse périodique des situations dangereuses, niveaux de risques) permet la détermination de mesures de prévention adaptées et efficaces. Pour 2016, 71 % des effectifs du Groupe (production, bureaux, logistique...) font l'objet d'une évaluation formalisée des risques, soit en s'appuyant sur des outils propres aux différentes entités, soit avec un outil commun proposé par le Groupe et adapté à son activité.

La gestion des urgences permet d'identifier l'éventualité d'accidents et de situations d'urgence et prévenir les risques qui en découlent, ainsi que la mise en œuvre de réactions appropriées garantissant la mise en sécurité des personnes et des biens (information, formation, coordination, communication avec les autorités compétentes, les services locaux d'intervention et les services d'urgence, premiers soins et assistance médicale, moyens de lutte contre l'incendie et évacuation etc.).

La formation à la Sécurité et la Santé porte sur la prévention des risques liés au poste de travail. Elle peut être complétée par une **formation aux gestes de premiers secours et lutte contre l'incendie**. Ces formations permettent de mieux préparer le personnel face aux risques pour leur sécurité et leur santé, en particulier en identifiant les situations dangereuses, en appréciant les niveaux de risques, et en mettant en œuvre les mesures de prévention, de mise en sécurité des biens et des personnes et de réaction aux urgences. Près de 90 000 heures de formation ont été dispensées sur ces notions en 2016.

Des dispositions formalisées et maintenues assurent la prévention des risques lors de l'intervention sur site des entreprises extérieures (communication, coordination, information, formation, supervision avant et pendant la prestation). Des critères de sécurité et de santé au travail sont inclus dans les procédures d'évaluation et de sélection des sous-traitants. Le cas échéant, les accidents liés au travail sur site des travailleurs des sous-traitants sont répertoriés.

Focus : 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 survenance potentielle de situations de crise est traitée dans la procédure de cellule de crise du Groupe piloté par la Direction des ressources humaines. Afin d'améliorer son dispositif de réponse, le Groupe invite ses collaborateurs se déplaçant à se faire connaître auprès du Centre de crise du Ministère des Affaires Étrangères et Européennes, en déclarant leurs voyages à l'étranger sur son portail Internet.

4.4.2.2 SURVEILLER ET AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL

La surveillance de l'efficacité des mesures de prévention et la mise en œuvre d'une démarche de progrès ont pour objectif de permettre l'amélioration des résultats d'accidentologie (accidents du travail et maladies professionnelles).

L'appréciation de cette surveillance repose sur 6 critères de prévention qui sont évalués *via* le processus de reporting Prévention :

- la consolidation et le suivi d'indicateurs ;
- la mise en œuvre systématique d'une analyse après un accident du travail ;
- la surveillance de la santé par entretien (para)médical professionnel périodique ;
- la surveillance du cadre législatif et réglementaire ;
- la mise en œuvre d'une démarche de prévention des risques de troubles musculo-squelettiques ;
- le partage des expériences et bonnes pratiques de prévention au niveau du Groupe.

Une filiale a comme objectif de déployer au moins 4 des 6 critères listés ci-avant pour prétendre à un niveau de déploiement satisfaisant de son dispositif.

Priorité Groupe 2014-2018

Déployer et maintenir à 90 % des effectifs du Groupe le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail dans le but de réduire de 20 % le taux de fréquence des accidents du travail au sein du Groupe.

Indicateurs de suivi de la performance :

- pourcentage des effectifs couverts par le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail sur la base de l'ILO-OSH 2001 ;
- taux de fréquence des accidents du travail.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Couverture des effectifs du Groupe avec le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail	80 %	90 %	90 %	90 %	90 %
Réduire le taux de fréquence des accidents du travail	8	7,7	7,2	6,7	6,7

Réalisations 2016 :

À fin 2016, le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé couvre 94 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail, supérieur à l'objectif fixé. Le taux de fréquence des accidents du travail a quant à lui continué à diminuer, à savoir de 27 %, passant de 7.3 à fin 2014 à 5.3 à fin 2016. Ces bons résultats s'expliquent principalement par un pilotage plus proche des entités du Groupe, leur meilleure implication dans la démarche RSE, et ainsi une fiabilisation des actions et indicateurs associés. Il est à noter que l'amélioration du taux de fréquence a été significative en Italie par exemple.

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

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

Focus : Un reporting sur l'accidentologie en temps réel

En 2015, Legrand a mis en place un reporting en temps réel des accidents du travail qui sont communiqués directement au Président Directeur Général du Groupe. Un bilan mensuel par zone géographique et *SBUs* présente les résultats par éléments matériels et typologies de blessures et sièges de lésions. Ce bilan permet un suivi plus précis des indicateurs d'accidentologie par la Direction générale du Groupe et par les Directions locales, ce qui contribue à sensibiliser à l'évolution du taux de fréquence des accidents. C'est aussi un outil de pilotage des tendances et d'évaluation des plans d'actions.

La consolidation et le suivi d'indicateurs de santé et sécurité montre que l'ensemble du Groupe est associé à la démarche de progrès en matière de prévention des risques professionnels. Il s'agit aussi de garantir la représentativité des résultats communiqués.

La mise en œuvre systématique d'une analyse après un accident du travail permet d'améliorer les mesures de prévention des risques professionnels en identifiant les causes de l'accident et en proposant les actions nécessaires pour éviter la survenance d'un événement comparable.

La surveillance de la santé des salariés par entretien (para) médical professionnel périodique est indispensable pour s'assurer que le travail n'a pas d'effet néfaste sur la santé des collaborateurs. C'est aussi une exigence de l'ILO-OSH 2001.

Certaines filiales mènent des actions spécifiques sur ce sujet. En Colombie par exemple, la filiale du Groupe s'engage activement pour la santé de ses collaborateurs. Elle a mis en place un programme et un comité mixte sur la santé au travail (COPASO). Il mobilise la médecine préventive du travail, les comités d'hygiène et de sécurité industriels. Des tests médicaux sont effectués périodiquement et des actions de promotion et de sensibilisation sur la santé sont réalisées.

La surveillance du cadre législatif et réglementaire et le strict respect de la réglementation en vigueur sont une exigence de la démarche de prévention du Groupe. Chaque pays dans lequel des activités industrielles ont lieu réalise une veille réglementaire.

La mise en œuvre d'une démarche de prévention des Troubles Musculo-squelettiques (TMS), première cause de maladie professionnelle chez Legrand, est encadrée par une directive Groupe. Rédigée par un groupe pluridisciplinaire composé de médecins du travail et de collaborateurs représentant différentes fonctions (RH, production, industrialisation, préventeurs), elle propose une méthode de dépistage des situations à risques pour l'apparition de TMS. Elle rassemble des éléments explicatifs sur les TMS spécifiques aux activités de Legrand. Cette directive formalise la volonté du Groupe de prendre en compte l'ergonomie du poste de travail, et plus largement tous les facteurs de risques favorisant l'apparition des TMS, dès la phase de développement de nouvelles productions ou organisations.

Le partage des expériences et bonnes pratiques de santé et sécurité au niveau du Groupe contribue efficacement à la démarche globale d'amélioration continue de la prévention des risques professionnels dans les entités du Groupe. Ce sont par exemple les audits et/ou l'amélioration des équipements, l'organisation d'enquêtes internes ou la mise en œuvre de groupes de travail sur le thème de la prévention des risques professionnels, la participation à des forums d'échanges ou autres congrès dans le domaine de la prévention, des actions de prévention pour des situations d'urgence, des actions qui ont comme conséquence une diminution ou une suppression des risques, etc.

Focus : Bticino récompensé pour son programme de promotion de la santé au travail

L'objectif du programme « APS-WHP, Aziende che Promuovono la Salute », promu par la Région de Lombardie et les Autorités Sanitaires Locales de la Province de Varese, est de prévenir les maladies et favoriser une culture de santé et de bien-être dans l'entreprise en adoptant des habitudes de vie saines, y compris au travail. Ce programme inclut la promotion d'une alimentation adéquate, la lutte contre les dépendances (tabagisme, jeu, consommation d'alcool et drogue), la promotion de l'activité physique, la promotion du bien-être social et personnel, la sécurité routière et la mobilité durable.

Pour plus d'informations concernant la sécurité et la santé au travail, se référer au site www.legrand.com.

4.4.3 - Développer les compétences et promouvoir la diversité

Legrand porte une attention particulière à la gestion des talents de ses collaborateurs. Le Groupe s'attache aussi à lutter contre toute forme de discrimination, au travers du respect de l'égalité hommes/femmes, de la représentativité ethnique, ou encore de l'insertion de personnes handicapées.

4.4.3.1 ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS EN TENANT COMPTE DES ENJEUX ET ÉVOLUTIONS DU GROUPE

La gestion des ressources humaines du Groupe s'appuie sur la prise en compte des enjeux et priorités liés à l'activité, pour pouvoir disposer de la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources. Elle vise à valoriser les collaborateurs du Groupe et favoriser leur engagement mais aussi à attirer et fidéliser les talents, de manière à préparer l'adéquation des ressources humaines du Groupe avec ses besoins futurs.

Elle s'articule autour de quatre actions principales :

- le déploiement des dispositifs de formation ;
- le déploiement des processus de gestion des talents ;
- la réalisation des entretiens entre managers et collaborateurs appelés CAPP (*Competency appraisal performance and perspectives*/Évaluation des compétences, de la performance et des perspectives) ;
- la fidélisation des managers au sein du Groupe.

Elle est pilotée par la Direction des ressources humaines du Groupe qui assure une gestion transversale des ressources humaines en ciblant en particulier les postes et ressources clés et en s'appuyant sur la gestion locale réalisée dans chaque pays.

Priorité Groupe 2014-2018

Maintenir une démarche dynamique de gestion des compétences et des talents.

Indicateurs de suivi de la performance :

- part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation ;
- taux de couverture des potentiels et experts du Groupe par un processus de gestion des talents ;
- taux de réalisation des CAPP (*Competency appraisal performance and perspectives)* pour les managers ;
- taux de fidélisation des managers.

Objectifs annuels :

Sur l'ensemble de la période de la feuille de route : former 75 % des collaborateurs du Groupe ; couvrir 90 % des potentiels et experts du Groupe par un processus de gestion des talents ; réaliser des CAPP pour 90 % des *managers* ; maintenir le taux de fidélisation des *managers* à 95 %.

Réalisations 2016 :

- 87 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation au cours de l'exercice 2016 ;
- 93 % du périmètre a été couvert par une revue des potentiels et experts au travers du processus *Organization and Staffing Review* (OSR) ;
- 88 % des CAPP managers ont été réalisées au cours de l'année 2016 ;
- le taux de fidélisation des managers a été de 95 % sur l'année 2016.

En 2016, la refonte du processus *Organization and Staffing Review* (OSR) qui avait conduit à une sous-performance en 2014 et 2015 a été déployé ce qui explique l'atteinte de l'objectif sur cet indicateur et plus généralement sur l'ensemble de la priorité. La part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation est, quant à elle, en progression constante et supérieure à l'objectif de 75 %.

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

Calculés par rapport à la moyenne des taux de réalisation des quatre indicateurs ci-dessus, déterminés par rapport aux objectifs annuels. Que cela soit pour le taux de réalisation des CAPP ou le taux de formation, les actions menées avec les personnes ayant quitté l'entreprise au cours de l'année sont prises en compte. Les calculs des taux se font par rapport à un effectif inscrit fin de période.

Le déploiement des dispositifs de formation

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

- poursuivre et maintenir les actions de formation visant à promouvoir la sécurité et la santé au travail, ainsi que le bien-être au travail, et qui constituent de réels leviers d'amélioration de la performance ;
- poursuivre et maintenir les formations et sensibilisations des managers et des salariés visant à promouvoir la diversité et à lutter contre toute forme de discrimination ;
- formaliser et mettre en place des parcours de formation individuelle pour les talents du Groupe afin de les accompagner dans leurs nouvelles prises de poste, l'élargissement de leurs responsabilités ou la gestion du changement ;
- poursuivre les dispositifs d'intégration pour les collaborateurs clés des différentes entités du Groupe afin de favoriser leur réussite et d'accélérer leur adhésion à la culture d'entreprise du Groupe ;
- poursuivre les formations managériales aussi bien dans l'acquisition des fondamentaux du *management* pour les nouveaux managers que dans le renforcement des compétences de *leadership* pour les *managers* les plus expérimentés ;
- former les équipes commerciales aux nouvelles solutions produits et systèmes afin de développer le chiffre d'affaires, les parts de marché du Groupe.

Une gestion transversale avec un pilotage du Groupe ou locale au sein des filiales permet de mieux identifier les besoins en formation et de proposer des approches sur mesure. En 2016, ce sont ainsi plus de 468 000 heures de formation qui ont été dispensées au niveau du Groupe.

Des formations sont réalisées chaque année auprès des managers qui jouent un rôle de relais essentiel pour identifier les besoins prioritaires, prescrire le développement des compétences majeures, maintenir et développer l'engagement de leurs collaborateurs.

Des coachings permettent d'accompagner des collaborateurs dans leur prise de poste ainsi que dans leur développement personnel.

En 2016, l'entreprise a décidé de remettre en place un dispositif de formation des Talents du Groupe avec pour cible de développer et fidéliser les collaborateurs clés au sein de l'ensemble des filiales. Il a pour objectifs de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe, de développer leur réseau et leurs compétences de leadership. Il concerne les collaborateurs positionnés sur des domaines opérationnels clés et devant jouer un rôle de relais du Groupe dans leurs périmètres géographiques.

Le déploiement d'un processus de gestion des talents

La gestion des talents, c'est-à-dire des collaborateurs à potentiel capables de prendre des responsabilités au sein du Groupe, est un enjeu majeur pour le Groupe. Déployée à ce jour dans les principaux pays, elle s'appuie sur différents processus et outils, tels que :

- le processus de revue de personnel et d'organisation (OSR – *Organization and Staffing Review*) ;
- la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC en France ou leurs équivalents dans les pays) ;
- la gestion de la mobilité.

Dans un contexte évolutif, l'objectif consiste à la fois à maintenir ces processus de façon optimale dans les filiales majeures mais également à le déployer dans d'autres pays, auprès d'entités ne disposant, le plus souvent, pas de structure RH de proximité.

Afin de faciliter la convergence des pratiques, les équipes des ressources humaines utilisent une plate-forme SIRH unique. Cette application permet l'identification et le développement des talents notamment via la gestion des données des collaborateurs du Groupe (type *Curriculum Vitae*...).

Le processus OSR vise à réaliser en permanence la meilleure adéquation possible entre les besoins organisationnels de l'entreprise et ses ressources. Il traite en particulier :

- les souhaits d'évolutions de carrière (émis par les collaborateurs et partagés avec leur *management*) ;
- de l'identification des successeurs potentiels pour certains postes clés ;
- les plans d'actions de développement ou de mobilité ;
- les incidences des évolutions de la stratégie sur les métiers et sur l'organisation ;
- certaines situations spécifiques (potentiel, expertise particulière...).

Après avoir redéfini et déployé le nouveau processus sur les premières années de la feuille de route, en 2016, le processus OSR a été mené dans la quasi-totalité du Groupe (93 % du périmètre).

Focus : France

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), et son référentiel de fonctions modèles, permettent d'identifier les écarts entre les compétences requises par chaque fonction et les compétences mises en œuvre par chaque titulaire et ainsi de définir les besoins de formation prioritaires. En France, la GPEC est intégrée au CAPP. À l'international, les filiales utilisent une démarche simplifiée dans le respect des pratiques et des législations locales.

L'accord GPEC conclu en 2009 en France par l'ensemble des organisations syndicales formalise une politique d'emploi qui vise à contribuer à la compétitivité tout en permettant aux collaborateurs de mieux gérer leur carrière dans un environnement très évolutif. Cet accord propose également un dispositif de soutien à ses salariés souhaitant s'orienter vers une mobilité externe dans le cadre d'une création ou reprise d'entreprise, ou bien d'une reconversion professionnelle (congés création d'entreprise, aménagement du temps de travail, financement, conseil). Cet accord a été renouvelé par plusieurs avenants, dont le dernier en date du 24 septembre 2014. En complément, Legrand est partenaire du Réseau Entreprendre Limousin et Haute-Vienne Initiatives, qui accompagnent les porteurs de projets dans leur réalisation. Dans le cadre du soutien qu'il apporte à la reprise ou la création d'entreprise, Legrand est partenaire de l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres).

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 désormais appelé CAPP (*Competency appraisal performance and perspectives)* est un acte majeur de *management* et un outil au service du pilotage de la performance de l'entreprise. Il permet de faire converger les ressources humaines sur les objectifs définis annuellement dans le cadre des budgets et de développer l'engagement des personnes par l'appréciation de la performance, les plans d'actions de développement ainsi que la prise en compte des souhaits de mobilité fonctionnelle ou géographique. C'est aussi un moment privilégié d'échange entre le manager et le collaborateur.

Les CAPP couvrent, en 2016, 88 % des managers du Groupe avec une approche commune sur les notions d'objectifs, de performance, de compétences et de mobilité. Les différents pays sont incités à développer cette pratique et le Groupe accompagne la mise en œuvre, le déploiement ou l'adaptation de ce processus. Par exemple, les pays présentant un écart significatif par rapport au standard du Groupe font l'objet d'un accompagnement spécifique. Une sensibilisation a également lieu dans les supports de communication internes.

La fidélisation des managers au sein du Groupe

Au-delà des dispositifs de gestion des talents et en particulier d'une forte dynamique de promotion interne, le Groupe s'appuie aussi sur sa politique de rémunération pour fidéliser le *management*. Legrand a mis en place, depuis près de 10 ans, des plans de rétention, qui selon les années, sont distribués en actions de performance ou sous forme de primes. Ils font partie des dispositifs de motivation et de rétention du capital humain du Groupe. Ces attributions sont décidées chaque année sur la base de la performance globale passée et future du Groupe. Un processus de sélection validé par le *management* et le top *management* a pour objectif d'identifier dans l'ensemble des filiales du Groupe les collaborateurs les plus performants et contributifs à la création de valeur du Groupe. En 2015, a été validé un élargissement des catégories de bénéficiaires ainsi que de leur origine géographique. Le nombre de bénéficiaires a ainsi doublé depuis la mise en œuvre de ce dispositif, et concerne plus de 5 % des effectifs du Groupe (environ 1 700 personnes) en 2016.

Plus des 2/3 des attributions concernent aujourd'hui des salariés des filiales internationales, et près de 40 % les nouvelles économies. Il est à noter qu'à compter de 2016, un tiers des critères de performance attachés aux actions de performance est indexé sur la performance RSE globale en lien avec la feuille de route.

Ces éléments sont complétés par d'autres dispositifs tels que les mécanismes de participation et d'intéressement, le Plan d'Épargne Entreprise et le Fonds Commun de Placement Entreprise :

- la participation et l'intéressement : la législation en vigueur fait obligation aux sociétés françaises de verser à leurs salariés une participation aux fruits de l'expansion dès lors que le bénéfice après impôt atteint un certain niveau. Indépendamment de cette obligation, certaines sociétés françaises et filiales étrangères du Groupe réservent à leurs salariés une quote-part de leur résultat, selon des formules d'intéressement négociées au niveau de chaque entreprise. En France, les accords de participation et d'intéressement en vigueur ont été conclus 17 juin 2015 par Legrand et ses filiales françaises. Le montant de la charge de participation et d'intéressement de l'exercice clos le 31 décembre 2016 correspond à 9,73 % de la masse salariale versée en France en 2016, soit 24,6 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 2016, 5,5 %. Le montant investi par les salariés dans ce Fonds était de 53,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Bien-être et satisfaction des collaborateurs

Dans le cadre de sa démarche d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, le Comité de Direction du Groupe a ratifié en 2015 la charte des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie. Cette charte a été lancée en octobre 2013 par le Ministère des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports et l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité. Sa vocation est de promouvoir une culture managériale souple et ouverte, indispensable pour s'adapter aux mutations technologiques et sociologiques qui rythment la vie de l'entreprise, l'objectif étant avant tout de maintenir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de tous les salariés. Ces 15 engagements ont été ratifiés par l'ensemble des membres du Comité de Direction.

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

- le CAPP (se référer au paragraphe ci-avant), lors duquel la qualité de vie au travail est abordée ;
- les audits internes lors desquels les relations de travail sont évaluées (par exemple, absence de litiges ou de réclamations relatives au travail) ;
- 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 ces dernières années ;
- des enquêtes sur des projets spécifiques, par exemple un sondage pour évaluer le degré de satisfaction des salariés concernant les communications qui leur sont envoyées sur leurs smartphones, ou encore une enquête en Italie pour mesurer la satisfaction des participants à des séminaires annuels de communication.

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

- l'Intranet du Groupe qui fournit un accès en temps réel à l'information pour toutes les personnes équipées d'un poste de travail informatique ;
- le magazine interne Legrand Info, distribué à 15 000 exemplaires et publié en 5 langues ;
- le réseau social interne à l'entreprise Yammer qui a été mis en service en 2015 compte de nombreuses communautés. Ce réseau a vocation à favoriser le partage de connaissance à travers le Groupe. Des bornes sont déployées dans les installations industrielles pour permettre aux populations non équipées de PC de suivre l'actualité du Groupe ;
- les médias sociaux (« Legrand_news » sur Twitter et « Youtube Legrand ») et les communautés spécialisées dans plusieurs domaines tels que le *Marketing*, les Achats, la Communication. D'autres communautés, plus transversales permettent aux collaborateurs de partager leurs opinions et idées sur les produits ;
- des bases de partage permettent une mise en commun des données et des fichiers ;

- des *webcasts* événements sont diffusés en interne, pour partager l'information et former les employés ;
- des ateliers spécifiques sont organisés pour permettre aux différents départements de présenter leur métier aux autres employés.

Par ailleurs en 2017, le Groupe lancera sa première enquête d'engagement auprès de l'ensemble des salariés dans le monde.

Focus : Accompagnement du changement

L'adaptation aux marchés implique des évolutions organisationnelles et donc l'adaptation des ressources et des moyens. Ces évolutions organisationnelles s'inscrivent dans le cadre de relations sociales de proximité. Le dialogue social revêt une importance particulière lorsqu'il s'agit d'aborder les évolutions et réorganisations éventuelles de l'entreprise. Les partenaires sociaux sont tenus étroitement informés des nouveaux projets et sont régulièrement consultés. Lorsque des décisions d'adaptations sont prises, le Groupe met en œuvre de nombreuses actions pour accompagner les personnes concernées par les changements (reclassement, formation, coaching, aide à la mise en œuvre de projets de création ou reprise d'entreprise...).

La formalisation d'un cadre Groupe en matière de bonnes pratiques dans l'accompagnement du changement est en cours de formalisation afin d'homogénéiser les pratiques. Pour plus d'informations concernant la gestion des ressources humaines, se référer au site www.legrand.com.

4.4.3.2 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, NOTAMMENT EN ENCOURAGEANT LA FÉMINISATION DE L'ENCADREMENT

La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont des engagements forts du Groupe, qui a publié en 2004 sa première charte d'éthique et a formalisé ces orientations en 2009 dans sa Charte des fondamentaux. Ces engagements se retrouvent dans l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial.

La Direction générale reconnaît que la diversité, c'est-à-dire la variété des profils humains du Groupe, constitue un facteur d'innovation, de performance et de qualité de vie au sein de l'entreprise. Ainsi, au siège social du Groupe, une vingtaine de nationalités sont aujourd'hui représentées. Les bénéficiaires de mobilités géographiques sont issus non seulement du siège social mais également des filiales du Groupe présentes dans toutes les zones géographiques. La Direction des ressources humaines s'attache ainsi à diversifier les profils des talents qui accompagnent la croissance du Groupe. En 2016, une dizaine de nationalités ont bénéficié d'actions de mobilité géographique. Le Groupe encourage aussi la féminisation de l'encadrement et veut garantir aux femmes des conditions d'emploi équivalentes à celles des hommes.

Priorité Groupe 2014-2018

Augmenter de 25 % le nombre de femmes dans les postes clés.

Indicateur de suivi de la performance : nombre de femmes aux postes clés au sein du Groupe.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de femmes dans les postes clés	12,6 %	13 %	13,5 %	13,9 %	14,4 %

Réalisations 2016 :

À fin 2016, 13,8 % des postes clés du Groupe sont occupés par des femmes, soit une progression de 19,7 % de ce taux par rapport à fin 2013.

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

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

Les postes clés sont considérés comme ayant un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats de leur entité d'appartenance : ce sont les postes des équipes de Direction des filiales, *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.

L'ambition du Groupe est de faire progresser ce taux de 25 % entre fin 2013 et fin 2018, à périmètre courant, c'est-à-dire en y intégrant les effectifs rejoignant régulièrement le Groupe de par ses acquisitions (dont les effets en termes de diversité sont souvent dilutifs de la performance Groupe, pour des raisons souvent culturelles).

La promotion des femmes dans les postes clés du Groupe s'inscrit dans une continuité d'action par rapport aux dispositifs déjà mis en place depuis plusieurs années par le Groupe :

- **actions de sensibilisation et de formations des managers au principe de non-discrimination :** interventions de spécialistes externes auprès des collaborateurs de la Direction des ressources humaines et des Représentants du personnel impliqués dans les négociations des accords Égalité Professionnelle et Développement Durable, actions de sensibilisation auprès des nouveaux embauchés lors des sessions d'intégration, outils dédiés (*webcast*, témoignages, quiz et affiches), intégration des messages de promotion de la diversité dans les processus de définition de plans de communication interne, organisation d'une semaine de l'égalité professionnelle, etc., en particulier en Australie, aux Émirats Arabes Unis, aux États-Unis, en Allemagne, en Italie, au Canada, etc. ;
- **garantie de la conformité des processus RH aux principes de non-discrimination :** rédaction d'un guide du recrutement respectant le principe de non-discrimination par un groupe de travail international composé de Responsables ressources humaines de 4 pays (France, Italie, Turquie, États-Unis),

signatures d'accords sur la parité et l'égalité de l'emploi notamment en France en 2012 avec reconduction en 2014, et en Italie, lettre de cadrage envoyée aux managers du Groupe en France lors de la campagne annuelle de révision des rémunérations ;

- **mise en place d'un réseau de garants de l'égalité professionnelle :** nommés sur le périmètre français, ces garants ont un rôle de médiateur et de conseil, participent à l'échange de bonnes pratiques, et doivent également s'assurer qu'aucune situation de discrimination n'a pu apparaître en termes de recrutement, formation professionnelle, parcours et évolutions de carrière, accès des femmes aux postes à responsabilité, politique de rémunération, articulation vie privée/vie professionnelle, et organisation du temps de travail. Au cours de l'année 2016, les garants de l'égalité professionnelle ont procédé à l'examen de 19 cas de discrimination potentielle (14 en 2015) parmi lesquels, 9 cas ont donné lieu à un rattrapage salarial (6 en 2015) ;
- **plan de formation :** depuis 2013, près de 900 managers français du Groupe ont été formés à la lutte contre les stéréotypes ;
- **réseau pour la mixité :** créé à l'initiative des salariés du Groupe, ce réseau est piloté par un bureau indépendant et parrainé par la Direction générale. Développement des compétences, évolution professionnelle, équilibre vie privée/professionnelle sont autant de thématiques sur lesquelles le réseau elle@legrand réfléchit, met en place des dispositifs (mentorat notamment), organise des conférences et échange avec d'autres réseaux. En 2015, le réseau a été déployé à l'international avec la création d'un réseau elle@legrand en Amérique du Nord (Elle at Legrand NA). En 2016, l'Italie avec Lei@Bticino et le UK (Elle at Legrand UK), le Pérou, la Russie et l'Inde ont également créé leur réseau.

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.

4.4.3.3 RÉDUIRE L'ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Soucieux d'égalité professionnelle, Legrand s'efforce de réduire, lorsqu'il est constaté, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes du Groupe.

L'objectif de cette priorité est d'améliorer la diversité au sein des emplois de la catégorie « non-manager », en renforçant en particulier la présence des femmes au sein des postes qualifiés.

Priorité Groupe 2014-2018

Réduire de 15 % l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur les positions non-managériales considérées dans leur globalité au sein du Groupe.

Indicateur de suivi de la performance : écart de salaire sur les positions non-managériales considérées dans leur globalité entre les hommes et les femmes au sein du Groupe.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Réduire l'écart à :	16,4 %	15,9 %	15,4 %	14,9 %	14,4 %

Réalisations 2016 :

Cette priorité a vocation à adresser l'ensemble de la population non-managériale et ne porte pas sur les écarts salariaux pour un poste donné entre hommes et femmes. À fin 2016, l'écart de salaire entre les hommes et les femmes du Groupe pour les positions non-managériales est de 14,7 %, soit en avance par rapport à l'objectif.

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

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

Cet engagement s'adresse à la population non-manager du Groupe tout en étant parfaitement complémentaire avec l'engagement présenté ci-avant. En effet, autant les dispositifs de promotion hiérarchique des femmes permettent une réduction de l'écart de salaire homme-femme au sein de la population *managers* (effet de mix au sein de la population concernée), autant ces mêmes dispositifs ne sont pas de nature à produire les mêmes effets sur la réduction des écarts de salaire au sein de la population non-manager. Ce qui explique le choix du Groupe en faveur de cet engagement sur les fonctions non-managers.

Des mesures en faveur de la réduction des écarts salariaux homme-femme sont déjà en place dans certains périmètres du Groupe. Ainsi, depuis 6 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.

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

4.4.3.4 MISSION HANDICAP, POUR PLUS DE DIVERSITÉ

Legrand a une action particulière envers les personnes handicapées et s'implique depuis de nombreuses années sur ce sujet. Cette démarche d'insertion du handicap s'inscrit naturellement dans l'engagement du Groupe : « Promouvoir l'égalité des chances par une meilleure prise en compte de la diversité dans la gestion des ressources humaines ». Au niveau du Groupe, le taux d'emploi de personnels handicapés est de 2,36 % de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting Sécurité/Santé au Travail.

En France, l'accord Groupe sur la prévention et l'insertion du handicap propose un plan d'embauche, un plan d'insertion et de formation avec aménagements de poste de travail, et un plan de maintien dans l'entreprise.

Le Groupe a des relations privilégiées avec les ESAT (Établissements de Service et d'Aide par le Travail) du Limousin et en particulier avec l'APSAH (Association pour la Promotion Sociale des Aveugles et autres Handicapés). Des contrats de sous-traitance annuels pour des prestations de service et des travaux de production sont signés chaque année. De plus, des formations gratuites sont dispensées aux personnels d'ESAT dans le cadre de formations sur les règles de sécurité et l'utilisation des moyens de lutte contre l'incendie. Des stagiaires en situation de handicap sont également accueillis dans les différents établissements. Différentes filiales du Groupe relaient ces engagements localement et en particulier soutiennent des associations favorisant l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Dans le cadre de cet accord, le Groupe alloue un budget en don de matériel électrique aux structures liées au handicap dans le cadre des opérations de rénovation ou de construction de bâtiments. Par exemple, Legrand a fourni à l'association « La Maison des cinq » en Haute-Vienne, le matériel électrique nécessaire à la construction de cinq logements pour des personnes adultes ayant subi un traumatisme crânien.

Le Groupe a créé une mission handicap dédiée au pilotage des actions de l'accord sur la prévention et l'insertion du handicap et à la sensibilisation interne et externe. Tous les ans, à l'occasion de la semaine de sensibilisation au handicap, des animations, notamment au siège social, contribuent à faire évoluer le regard sur le handicap. En 2016, comme depuis 2010, lors de cette semaine pour l'emploi des personnes handicapées, le site de Limoges a reçu l'Institut de Formation en Masso-Kinésithérapie (IFMK) de l'APSAH ; des étudiants malvoyants ont proposé des séances d'étirements en prévention des troubles musculo-squelettiques. Cette relation de confiance entre l'IFMK de l'APSAH et Legrand s'est traduite par la signature d'une convention de partenariat montrant ainsi l'engagement de l'entreprise à faire évoluer le regard sur le handicap. Cette convention permet également à Legrand d'être terrain d'accueil de stage pour les étudiants de troisième année de l'IFMK. Cet accueil a été validé par l'Agence Régionale de Santé. Cette année, des actions de sensibilisation ont également eu lieu en Italie et en Angleterre, donnant un caractère européen à cet événement.

Des initiatives de ce type existent également dans d'autres pays du Groupe, tout particulièrement sur des actions de sensibilisation aux différentes situations de handicap. Différentes filiales du Groupe relaient ces engagements localement et soutiennent des associations favorisant l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Au Brésil, les différents sites ont la volonté d'employer des travailleurs handicapés, soit directement, soit par l'intermédiaire d'institutions. Des personnes en situation de handicap peuvent ainsi participer à des projets industriels rémunérés, ce qui leur permet d'être maintenues en activité. En Italie, depuis 1981 « Année internationale du handicap », la filiale Bticino s'est engagée dans un partenariat avec l'association CFPIL, (Centre de Formation Professionnelle et d'Insertion par le Travail de Varèse) et la province de Varèse en Italie afin de faciliter l'intégration dans le monde du travail de jeunes gens présentant des handicaps psychiques et psychomoteurs. Cet engagement régi par une convention, se traduit par l'intégration de stagiaires dans les équipes italiennes du Groupe. Les objectifs de ce partenariat étaient principalement de favoriser leur insertion dans le monde du travail.

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

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

En complément de ces actions, Legrand a rejoint le ILO Global *Business and Disability Network*. Ce réseau a pour objectif de promouvoir l'inclusion des personnes handicapées dans le milieu professionnel.

Pour plus d'informations concernant la gestion des ressources humaines, se référer au site www.legrand.com.

4.5 - LIMITER NOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Legrand est engagé depuis longtemps dans une démarche de préservation de l'environnement. Cette responsabilité concerne à la fois les sites du Groupe et la conception des produits. L'enjeu est d'innover pour limiter l'impact environnemental des activités de Legrand, notamment en favorisant la mise en place d'une économie circulaire.

Pour mener à bien cette démarche Legrand privilégie des actions de terrain sur ses sites de production et de R&D, sous la responsabilité des *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 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 responsables qualité, environnement et sécurité des *SBUs*, et l'équipe Environnement Groupe.

Les sites industriels ainsi que les sites administratifs et logistiques les plus importants contribuent au reporting environnement Groupe en produisant une trentaine d'indicateurs, tels que les consommations d'énergie et d'eau, les émissions de COV (Composés Organiques Volatiles), la production de déchets.

Une sélection de données issues de ce reporting est présentée dans le paragraphe 4.6.3.1.

Par ailleurs, par sa contribution active au guide sectoriel sur la RSE élaboré collectivement au sein du GIMELEC (syndicat professionnel), Legrand a souhaité préciser les spécificités de son secteur d'activité, en permettant notamment de distinguer les impacts environnementaux applicables, de ceux non applicables à ses métiers. En particulier, c'est le cas pour les nuisances sonores : en tant qu'industrie manufacturière, ce type de nuisances se limite au bruit de machines situées à l'intérieur des bâtiments ; il est maîtrisé de façon à ne pas poser de problème par rapport au voisinage des sites du Groupe. Concernant le gaspillage alimentaire, la thématique n'est pas directement en lien avec l'activité de Legrand. Par conséquent, Legrand le considère comme peu applicables à son activité, et ce sujet n'est donc pas repris spécifiquement au sein du présent document de référence (en cohérence avec la logique « *comply or explain* »).

4.5.1 - Réduire l'empreinte environnementale du Groupe

La politique environnementale de Legrand se déploie sur ses sites à travers la certification ISO 14001, entraînant la mise en place d'un SME (Système de *Management* de l'Environnement) complétée d'un système de *management* de l'énergie certifié conforme à la norme ISO 50001 sur certains sites européens. De cette démarche, découle une diminution des impacts environnementaux grâce à la déclinaison locale d'actions démontrées efficaces dans les entités du Groupe les plus matures en termes de gestion environnementale.

4.5.1.1 SYSTÉMATISER LA CERTIFICATION ISO 14001 DES SITES DU GROUPE

La démarche de Legrand vise à prévenir les risques environnementaux et à améliorer les performances de ses sites. Régulièrement évalué, le système de *management* des sites industriels et logistiques met en œuvre des plans d'actions adaptés, dans une démarche de progrès continu. Ce processus se traduit par la certification ISO 14001 par une tierce partie des sites entrants dans le reporting Environnement du Groupe.

Priorité Groupe 2014-2018

Atteindre un taux de certification ISO 14001 de plus de 90 % des sites industriels et logistiques du Groupe.

Indicateur de suivi de la performance : pourcentage des sites du Groupe certifiés ISO 14001.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de certification des sites *	87 %	88 %	89 %	90 %	90 %

* *présents dans le Groupe depuis plus de 5 ans.*

Réalisations 2016 :

À fin 2016, 91 % des sites industriels et logistiques intégrés depuis plus de 5 ans dans le Groupe sont certifiés ISO 14001. En 2016 le site indien d'Haridwar a rejoint le périmètre de certification.

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

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

Dispositif

Les sites des sociétés nouvellement acquises par le Groupe doivent être certifiés dans les 5 ans suivant leur acquisition. Une démarche d'accompagnement des nouveaux sites vers le niveau requis est ainsi mise en place, avec des plans d'amélioration continue intégrant les meilleures pratiques et techniques environnementales maîtrisées dans le Groupe. Cette volonté représente un effort conséquent et récurrent, en particulier dans certains pays pour lesquels le cadre réglementaire ou normatif est éloigné des critères de la certification ISO 14001.

La mise en place d'un SME conforme à l'ISO 14001 a deux conséquences principales :

- la détermination des Aspects Environnementaux Significatifs (AES) du site. Le *management* et le personnel du site mettent ainsi en place des mesures adaptées aux activités et à l'environnement du site ainsi qu'à la culture locale, afin de prévenir les pollutions et plus généralement les risques environnementaux ;
- la mise en place d'un processus d'amélioration continue souvent symbolisé par la roue DEMING *(Plan-Do-Check-Act)*, et matérialisé par la mise en place d'actions d'amélioration concrètes. Peuvent être mentionnés à titre d'exemples : une meilleure efficience énergétique des circuits d'air comprimé et des moyens de refroidissement industriels, la consommation réduite d'eau dans les procédés industriels, la limitation à la source de la production des déchets et la mise en place de filières pour leur retraitement.

4.5.1.2 MAÎTRISER LA CONSOMMATION DE L'EAU

Legrand aborde de façon différenciée ses prélèvements d'eau, en prenant en compte la rareté locale de la ressource. Son impact est mesuré à travers la prise en compte des consommations d'eau des sites industriels (issue du reporting environnemental), ainsi que la valeur locale de l'eau, estimée à partir de son degré d'abondance naturelle et 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 21 sites qui contribuent à 80 % de la pression hydrique du Groupe dans le monde. Cette analyse a également permis d'évaluer que près de 70 % des consommations d'eau du Groupe se font sur des sites industriels eux-mêmes localisés sur des zones caractérisées par une exploitation de l'eau faible ou modérée (indice WSI < ou égal à 0,7). Cette approche permet aux *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 pour limiter les risques de pollution liés aux rejets dans l'eau. Pour les ateliers de traitement de surface, un traitement des eaux est nécessaire et les dispositions de traitement sont strictement maintenues et régulièrement rénovées. D'une manière plus générale, la politique de certification ISO 14001 des sites du Groupe telle que rappelée ci-dessus, permet le déploiement de pratiques et de procédés industriels responsables en matière de gestion de l'eau.

Durant l'année 2016, la consommation d'eau du Groupe a représenté 880 milliers de m^3, en baisse de 4,3 % à périmètre courant, par rapport aux chiffres reportés en 2015, soit une variation nettement plus favorable que la trajectoire de réduction de 2 % par an que le Groupe s'est fixé. Cette baisse démontre l'efficacité continue des actions mises en place.

À l'instar des émissions de gaz à effet de serre pour le *GHG protocol* (se référer au chapitre 4.5.1.3), les principales consommations d'eau liées à l'hébergement et à la restauration du personnel sur les sites industriels ne sont pas prises en compte lorsque cela est techniquement possible.

Par ailleurs, les sous-traitants du Groupe pour le traitement de surface sont généralement des fournisseurs historiques locaux, pour lesquels les mêmes contraintes réglementaires sont appliquées. La proximité logistique permet aux acheteurs du Groupe de vérifier facilement que ces sous-traitants mettent en œuvre un système conforme et optimal de traitement des effluents.

4.5.1.3 RÉDUIRE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Legrand considère que la réduction de l'intensité énergétique de ses activités est une priorité. Pour y parvenir, le Groupe, mettant à profit sa position privilégiée de fournisseur de solutions d'efficacité énergétique utilisables sur ses propres sites, est engagé dans une politique d'amélioration continue de sa performance énergétique. Cet engagement s'est concrétisé en 2015 par la publication de la politique énergétique du Groupe qui est disponible pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le réseau Intranet de Legrand. Toutes les filiales et tous les sites industriels, logistiques et commerciaux sont concernés par cette démarche d'amélioration continue et ont la responsabilité du suivi de leur propre performance énergétique. Sur chaque site, des axes de progrès sont identifiés et des plans d'actions mis en œuvre pour consommer moins d'énergie. Par ailleurs, c'est par l'organisation en place sur les sites, dans le cadre de la certification ISO 14001, qu'est assuré le respect des exigences légales relatives à l'énergie.

Legrand entend mutualiser les bonnes pratiques énergétiques au sein du Groupe en apportant une attention particulière à la formation du personnel et au partage de l'information. Dans le cadre de sa politique d'investissement, la Direction générale de Legrand apporte également les ressources nécessaires

à la mise en place d'actions pour diminuer la consommation d'énergie et s'assure de l'implication des fournisseurs et prestataires dans l'amélioration de la performance énergétique du Groupe. Legrand accorde ainsi à ses filiales la possibilité de présenter des projets d'investissements dédiés à l'amélioration de la performance énergétique des sites correspondants, affichant des durées de retour sur investissement spécifiques, plus longues que les durées exigées sur les autres projets d'investissements. Les travaux de rénovation des sites permettent une amélioration générale du bâti dans une recherche d'optimisation énergétique.

Afin de consolider cette dynamique d'amélioration continue, la Direction de Legrand a décidé la mise en place d'un Système de *Management* de l'Énergie (SMé) selon le référentiel ISO 50001. Ce SMé est déployé sur un périmètre correspondant à près de 80 % de la consommation d'énergie du Groupe en Europe et couvre l'ensemble des activités industrielles, logistiques et administratives des sites concernés. Dans le cadre de ce SMé, une revue énergétique annuelle permet de consolider les résultats mesurés sur l'ensemble des sites du périmètre, de fixer et/ou de revoir les objectifs et cibles, et de s'assurer de leur réalisation. Enfin une réunion de *management* annuelle permet à la Direction de passer en revue le SMÉ afin de s'assurer qu'il est pertinent, adéquat et efficace et, si nécessaire, de le modifier. Le cas échéant la politique énergétique du Groupe est révisée.

Focus : Legrand obtient la certification ISO 50001

En 2015, Legrand a obtenu la certification ISO 50001 pour son système de *management* de l'énergie. Cette certification couvre le siège social de Legrand, 21 sites de production et 3 sites logistiques implantés en Espagne, France, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Pays-Bas et Pologne. Legrand est le premier groupe industriel français à obtenir une certification ISO 50001 multi-sites sur un large périmètre européen. Cette certification démontre la volonté du Groupe de répondre aux enjeux majeurs de la transition énergétique par la promotion de solutions et de services destinés à améliorer l'efficacité énergétique dans les bâtiments. Le système de *management* de l'énergie (SMé) européen de Legrand s'appuie sur la politique énergétique du Groupe (en parfaite cohérence avec sa charte environnement), les systèmes de *management* de l'environnement ISO 14001 existants et les actions et informations qui émanent des sites.

Priorité Groupe 2014-2018

Réduire l'intensité énergétique de 10 %.

Indicateur de suivi de la performance : intensité énergétique du Groupe.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Réduire l'intensité énergétique cumulée par rapport à 2013 de :	2 %	4 %	6 %	8 %	10 %

Réalisations 2016 :

Pour 2016, la consommation d'énergie des sites du Groupe ressort à 440,7 GWh en légère baisse par rapport à 2015 (445,1 GWh). Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette consommation énergétique se traduit par une intensité moyenne de 90 MWh/million d'euros de chiffre d'affaires à fin 2016, contre 105,8 MWh/million d'euros à fin 2013, soit une évolution de - 15 % (à périmètre courant). Cette évolution, rapportée à l'objectif de diminution de - 2 % par an, représente une surperformance de la part du Groupe de 9 points, résultant à la fois d'initiatives énergétiques engagées par les filiales du Groupe (dont certaines sont détaillées ci-dessous), mais aussi de conditions climatiques plus favorables dans certaines zones.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif *	315 %	175 %	247 %		

* *Calculés par rapport aux objectifs annuels.*

Pratiques énergétiques

Le Groupe intègre systématiquement l'efficacité énergétique dans ses opérations de travaux neufs, de réhabilitation ou de maintenance de ses locaux, et en particulier des détecteurs de présence sont installés systématiquement lors des rénovations des locaux pour diminuer la consommation électrique due à l'éclairage. À titre d'exemple, en 2014, une partie des locaux du siège social a été équipée d'une VMC double flux et des châssis vitrés plus performants ont été installés sur plusieurs sites implantés dans la région du Limousin avec l'objectif de renforcer l'isolation de ces bâtiments.

Les solutions d'efficacité énergétique développées par le Groupe sont également installées sur ses sites industriels ou tertiaires. Par exemple, des systèmes de mesure et de sous-mesure des consommations électriques ont été installés dans plusieurs sites chinois du Groupe, contribuant par là même à l'obtention de la certification LEED pour 3 sites du Groupe. Le nouveau centre de production de Shenzhen ouvert en 2015 est également à haute efficacité énergétique.

Par ailleurs, le Groupe reste vigilant sur les meilleures techniques industrielles disponibles et s'applique à remplacer les équipements obsolètes par des processus moins gourmands en énergie (*free cooling*, presse à injecter électrique, moteur à haute efficacité énergétique, etc.). Par exemple, pour l'année 2015, un groupe froid et un aéro-réfrigérant ont été installés dans l'usine d'Ulyanovsk en Russie, pour l'eau glacée destinée aux presses d'injection et à la centrale d'extrusion. À Boxtel, aux Pays-Bas, un système de récupération d'énergie a été mis en place sur la chaîne de peinture, et les aérothermes du magasin ont été remplacés par des panneaux radiants à gaz. Pour la rénovation des locaux, les solutions vitrages athermiques/brise-soleil sont préférées à la climatisation qui n'est installée que s'il n'y a pas d'autre solution. De même, le Groupe privilégie, lorsque la réfection de la ventilation est nécessaire, la ventilation double

flux, avec rafraîchissement de l'air renouvelé en été, ce qui économise des calories de chauffage en hiver, et évite les entrées d'air chaud en été, limitant ainsi l'utilisation de la climatisation.

Les entités nord-américaines dans le cadre de l'initiative « Better Building, Better Plants » soutenue par la Maison Blanche, encouragent la rénovation et la mise à niveau énergétique de leurs immeubles de bureaux et de sites industriels avec un objectif de réduction des consommations énergétiques de 25 % au cours des quatre prochaines années. Dans ce contexte, Legrand *North America*, filiale américaine du Groupe a mis en service sur l'un de ses principaux sites industriels, un dispositif de pile à combustible dont le principe permet la génération d'électricité à partir d'oxygène et de gaz naturel, le tout sans combustion. Calculé sur une durée de 20 ans, ce dispositif permet une réduction de 40 % des émissions de gaz à effet de serre, une élimination totale des émissions de gaz de type NO_x et SO_x. Ce dispositif permet également une économie de plus 50 % sur le coût de l'électricité.

En France, le Groupe a partiellement équipé sa flotte de véhicules d'entreprise avec des véhicules électriques. Le déploiement des bornes de recharge s'est poursuivi sur les parkings de plusieurs sites industriels. Ces bornes sont utilisées pour les navettes intersites et les déplacements dans les agglomérations proches.

Le bilan carbone du Groupe

Legrand participe chaque année à l'initiative du *Carbon Disclosure Project* (CDP) – organisme à but non lucratif dont l'objectif est de mesurer, publier et partager de l'information environnementale – qui constitue un cadre pour des actions visant à lutter contre le réchauffement climatique. En 2016, le Groupe a obtenu une évaluation B selon le nouveau système de notation du CDP. Pour mémoire le Groupe avait obtenu la note de 95C en 2015 en constante amélioration. 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_2 directement liées aux activités du Groupe et d'autre part les émissions indirectes du *scope* 3 qui correspondent aux émissions de gaz à effet de serre induites par les activités du Groupe chez d'autres acteurs.

Plus précisément on distingue :

- les émissions du *scope* 1 : ce sont les émissions du Groupe liées aux consommations de combustibles fossiles (très majoritairement du gaz naturel), utilisées pour le chauffage des bâtiments, et dans une moindre mesure pour certains procédés industriels. Sont également prises en compte les consommations des véhicules de fonction utilisés très majoritairement par les forces commerciales dans les différents pays où Legrand est implanté. Enfin, la contribution des fuites de fluides réfrigérants est évaluée et prise en compte ;
- les émissions du *scope* 2 : ce sont les émissions indirectes de gaz à effet de serre liées aux consommations d'électricité et de chaleur, majoritairement pour les procédés industriels et marginalement par le chauffage et l'éclairage des bâtiments. La spécificité du contenu Carbone de l'électricité de chaque pays est prise en compte [1].

Au total les émissions des *scopes* 1 et 2 correspondent à 179 000 tonnes en 2016 contre 167 000 tonnes en 2015.

Ce total comprend les émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) liées aux véhicules de la force commerciale et aux fuites estimées des fluides frigorigènes utilisés dans les systèmes de refroidissement et de climatisation. Il est important de noter que l'extrapolation menée à partir des sites intégrés au reporting environnemental pour estimer les émissions de GES des sites administratifs (bureaux et agences commerciales notamment) permet de couvrir la totalité des émissions de GES du Groupe.

En ce qui concerne le *scope* 3, les postes suivants ont été évalués (classés par pourcentage d'émissions décroissant) : matières premières (45,8 %), biens et services achetés (32,1 %), logistique (13,5 %), fin de vie des produits (3,31 %), investissements (2,48 %), trajets domicile travail (1,53 %), pertes amont pour la production et le transport des combustibles et pertes en ligne pour l'électricité, voyages d'affaires et déchets [2] (1,25 %). Il est utile de préciser que le poste « utilisation des produits vendus », n'est pas pris en compte, la quantification de son ampleur est en cours au niveau groupe, son évaluation n'est pas attendue comme très significative.

Au total, en 2016, les émissions du *scope* 3 atteignent 1,839 million de tonnes équivalent CO_2 et sont donc largement supérieures aux émissions des *scopes* 1 et 2.

Concernant les émissions de CO_2 liées au transport des produits du Groupe, et plus spécifiquement celles liées aux transports organisés en sortie des unités du Groupe (transports internes au Groupe et transports de distribution vers les clients tiers), celles-ci passent de 98,6 ktonnes en 2015, à 98,2 ktonnes en 2016. Cette variation correspond à une baisse de 4,6 % à chiffre d'affaires constant, confirmant la tendance de réduction de ces émissions déjà constatée les années antérieures.

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 ;

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

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

- l'augmentation de la proportion de marchandises expédiées par transport maritime, notamment entre la France et la Turquie ;
- l'utilisation du mode ferroviaire, notamment entre la région parisienne et l'Italie (Milan) et entre Antibes et Paris ;
- l'utilisation du mode fluvial entre le port du Havre et la région parisienne, notamment pour approvisionner le Centre de Distribution International du Groupe ;
- l'utilisation, autant que possible, du même moyen de transport pour les réceptions et expéditions réalisées par le Centre de Distribution International du Groupe (réduction des trajets réalisés à vide) ;
- un recours au fret aérien limité.

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

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

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

Legrand s'est investi dans le sommet de Paris sur le climat (COP21), en signant notamment le manifeste pour le climat et fait ainsi partie des 39 grandes entreprises françaises qui se sont engagées résolument à lutter contre le changement climatique et à limiter à 2 °C le réchauffement de notre planète.

Le Groupe a également signé la charte des engagements « Business for COP21 » et ses initiatives sont référencées sur le site officiel « International Climate Action » des Nations Unies.

Pour réaffirmer son rôle moteur et son leadership dans le combat pour un monde plus durable, Legrand prend en compte progressivement depuis début 2016 le prix de la tonne du dioxyde de carbone dans ses réflexions opérationnelles, et en particulier, ses processus de décision d'investissement.

Changement climatique et stratégie d'atténuation

Le changement climatique se traduit par la matérialisation de nouvelles sources de risques pour les entreprises : dommages sur ses installations physiques, interruption des opérations, risques financiers, en lien avec l'augmentation des coûts d'assurance par exemple, impact sur les populations et donc sur les salariés de l'entreprise.

Face à ces nouveaux facteurs de risque, le Groupe a dressé au cours de l'année 2015, une cartographie de vulnérabilité de ses sites vis-à-vis des conséquences physiques liées aux phénomènes climatiques extrêmes, et qui pourraient en affecter la continuité d'activité. La méthodologie utilisée s'appuie sur les notations des sites élaborées par les assureurs du Groupe en termes d'exposition aux risques de catastrophes naturelles. Cette cartographie a été réalisée sur les 126 sites principaux régulièrement visités par les assureurs sur un total de 153 sites. À noter que les 27 sites non considérés dans cette revue correspondent majoritairement à des sites de très petites tailles ou à des sites inoccupés ou en sommeil, jugés non critiques pour le Groupe.

Concernant le risque d'inondation et de submersion, 77 % des sites visités ne présentent aucun risque ou un niveau de risque jugé non significatif. 23 %, soit 29 sites, présentent un niveau de risque inférieur ou égal à 1 % (*i.e.* probabilité inférieure à 1 % pour que ce type d'événement se présente au titre d'une année donnée). Ces sites sont majoritairement en France, en Italie, en Inde et aux États-Unis.

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

Ces analyses viennent compléter la cartographie des sites du Groupe en matière de stress hydrique, indiquant que près de 80 % des consommations d'eau du Groupe se font sur des sites industriels localisés sur des zones à exploitation d'eau faible ou modérée (pour plus d'informations sur ce sujet, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4.5.1.2. du présent document de référence).

Ces analyses, qui seront progressivement approfondies et régulièrement actualisées, permettront de cibler les sites du Groupe exposés et donc de piloter des plans d'actions visant à limiter les conséquences, à long terme, du changement climatique.

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

Focus : Legrand réaffirme sa volonté de réduire son empreinte énergétique

Legrand adhère à deux initiatives internationales de lutte contre le réchauffement climatique : l'initiative « Science Based Target », qui appelle les entreprises à s'engager sur des objectifs de réduction des émissions de CO_2, et la « Global Alliance for Energy Productivity », alliance internationale visant à améliorer l'efficacité énergétique. Ces deux initiatives renforcent l'engagement historique de Legrand à limiter l'impact de ses activités sur l'environnement.

En adhérant au programme « Science Based Target » (porté par la WWF, le Pacte Mondial des Nations Unies, le World Resources Institute et le CDP), Legrand va encore plus loin. Car pour limiter le réchauffement climatique à 2 degrés maximum, le programme appelle les entreprises mondiales à s'engager publiquement sur des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre conformes à un scénario global de limitation de l'augmentation des températures à 2 °C.

4.5.1.4 UTILISATION DES SOLS ET PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Legrand n'exploite pas directement les sols ni la biodiversité dans le cadre de ses activités. Les sites de fabrication du Groupe sont très majoritairement localisés au sein de zones d'activités ou de zones industrielles réglementées spécifiquement. Enfin, la nature manufacturière des activités du Groupe peut permettre une configuration des sites en étages, limitant ainsi l'empreinte au sol de ces mêmes sites.

Par contre, le Groupe considère le concept de biodiversité grise. Par analogie avec l'énergie grise, la biodiversité grise se comprend comme le cumul des impacts sur les écosystèmes et la biodiversité pour l'ensemble du cycle de vie d'un matériau ou d'un produit (équipement, énergie) : l'extraction des matières premières, la fabrication, le transport, la mise en œuvre, l'utilisation et la fin de vie. Chacune de ces étapes génère des impacts plus ou moins significatifs sur le vivant (destruction d'espèces ou d'habitats, consommation de ressources naturelles, pollutions diverses, émissions de GES...).

L'évaluation de la biodiversité grise peut s'appuyer sur les PEP (Profils Environnementaux Produits) dont les nombreux indicateurs d'impact (indicateurs intermédiaires), tels que la toxicité de l'air, toxicité de l'eau ou l'eutrophisation, permettent d'estimer l'atteinte potentielle à la diversité des écosystèmes (indicateurs de dommages). Le Groupe dispose ainsi d'une base de départ relativement large pour une évaluation indirecte de son empreinte sur la biodiversité.

Pour plus d'informations sur les PEP, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4.2.1.3 du présent document de référence.

Pour plus d'informations concernant nos actions pour l'environnement, se référer au site www.legrand.com.

4.5.2 - Innover pour une économie circulaire

La préservation de l'environnement passe aussi par la mise en place des principes de l'économie circulaire au sein du Groupe. La démarche consiste à passer d'un schéma linéaire de consommation (exploitation des ressources, fabrication, utilisation, fin de vie et gestion des déchets) à une approche circulaire, à l'image des cycles naturels dans les écosystèmes.

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, le plus souvent associés aux infrastructures des bâtiments, ont des durées de vie longues (généralement plusieurs dizaines d'années) contribuant de fait à une utilisation raisonnée des ressources non renouvelables. Les installations électriques sont, de plus, évolutives sur toute la durée de vie d'un bâtiment et les nouveaux produits du Groupe permettent l'ajout de nouvelles fonctionnalités s'appuyant sur les infrastructures existantes, ce qui permet d'éviter (ou de retarder) leur obsolescence. Enfin, le rôle des normes et réglementations est primordial en particulier pour les produits à vocation sécuritaire qui constituent une partie significative de l'offre du Groupe. L'évolution permanente de ces normes couplée à la longue durée de vie des produits et réglementations ne permet en général pas d'envisager leur réparation pour un marché de l'occasion des composants d'installation.

Priorité Groupe 2014-2018

Mettre en place les principes de l'économie circulaire dès la conception des produits, et jusqu'à la revalorisation des produits en fin de vie.

Indicateurs de suivi de la performance :

- part des déchets envoyés dans des filières de revalorisation ;
- part du chiffre d'affaires [1] du Groupe conforme aux exigences de la réglementation RoHS ;
- déploiement des principes de l'éco-conception à l'ensemble des centres de R&D du Groupe.

Objectifs annuels :

	2014	2015	2016	2017	2018
Valorisation des déchets	> 80 %	> 80 %	> 80 %	> 80 %	> 80 %
Taux de couverture du chiffre d'affaires conforme à la réglementation RoHS [1]	92 %	94 %	96 %	98 %	100 %
Déploiement des principes de l'éco-conception dans les centres de R&D	Priorités 1 : 80 %	Priorités 1 : 100 %	Priorités 1 : 100 % Priorités 2 : 30 %	Priorités 1 : 100 % Priorités 2 : 65 %	Priorités 1 & 2 : 100 %

(1) Incluant les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation RoHS, hors acquisitions 2016 et chiffres d'affaires de services.

Réalisations 2016 :

88 % des déchets ont été envoyés dans des filières de revalorisation au cours de l'année 2016, ce qui confirme la bonne performance des années précédentes. À fin 2016, 89 % du chiffre d'affaires [1] du Groupe est réalisé avec des produits respectant les limitations d'emploi des substances de la réglementation RoHS, ce qui représente un retard par rapport à l'objectif du Groupe de 96 %. La politique de croissance externe du Groupe a influé sur cette performance avec l'intégration d'acquisitions non soumises aux obligations de cette réglementation ce qui explique la sous-performance vis-à-vis de l'objectif 2016. 80 % des centres de R&D ont mis en œuvre les outils du Groupe pour analyser les risques de présence des substances dangereuses dans leurs produits et suivre la prise en compte des exigences environnementales Groupe. Les actions ont été consacrées à la poursuite de la montée en compétence de l'ensemble des centres, incluant notamment une nouvelle équipe en 2016, NuVo basée aux États-Unis.

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de réalisation de l'objectif	100 %	87 %	118 %		

* *Calculés comme la moyenne des taux de réalisation des trois indicateurs ci-avant par rapport aux objectifs annuels.*

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 de favoriser leur entrée dans des filières de revalorisation.

La revalorisation des déchets est en effet un point sensible pour Legrand, en particulier au sein de ses sites industriels. Les consignes de tri sont régulièrement réactualisées afin de maintenir, voire d'améliorer encore le taux de revalorisation historiquement élevé du 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. D'autre part, les rebuts du processus de découpe du métal réglementairement qualifiés de déchets de production sont systématiquement recyclés en dehors de l'entreprise.

À titre d'exemple de bonne pratique, 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.

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.

En termes de résultat, le reporting environnemental met en avant, pour le total des déchets produits, un chiffre brut de 52 milliers de tonnes en 2016, soit une variation de 1 % à périmètre courant, par rapport à 2015.

Le taux de revalorisation des déchets demeure très élevé à 88 % en 2016, l'objectif que s'est fixé le Groupe étant à minima de maintenir ce taux à 80 % sur l'ensemble de la durée de la feuille de route.

Legrand agit pour la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Historiquement, le Groupe a fait figure de pionnier en organisant depuis plus de 20 ans la reprise et le recyclage des Blocs Autonomes d'Éclairage de Sécurité (BAES). Cette approche a permis de retraiter chaque année plus de 200 tonnes de produits (dont environ 70 tonnes correspondent aux accumulateurs Nickel Cadmium). À noter qu'au niveau national (tous acteurs industriels confondus), environ 30 % de l'ensemble des BAES mis sur le marché sont collectés en fin de vie.

La Directive DEEE a structuré et réglementé ce type d'initiatives en Europe. Sous son impulsion, des éco-organismes, ont mis en place des systèmes de collecte et de traitement des produits en fin de vie. Pour répondre aux obligations, Legrand participe à ces efforts par le financement de ces filières, à hauteur des tonnages entrant dans le périmètre d'application des produits mis sur le marché.

Depuis 2010, des filières de reprise adaptées au monde du bâtiment ont été mises en place, telle que la démarche « DEEE pro » en France avec l'éco-organisme Récylum. Legrand a participé en tant qu'adhérent fondateur au lancement de cette filière professionnelle qui retraite des équipements électriques

(1) *Incluant les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation RoHS, hors acquisitions 2016 et chiffres d'affaires de services.*

et électroniques en fin de vie. Les forces de vente du Groupe sont formées pour promouvoir l'adhésion de ses clients au réseau Récylum. Le réseau Récylum en France comprend plus de 3 600 points de collecte chez des partenaires grossistes en matériel électrique et des partenaires installateurs. Tous sont équipés de conteneurs spécifiques pour recueillir les produits dans le champ d'application de la directive DEEE.

D'ores et déjà la filière pionnière du BAES évoquée plus haut a créé des habitudes de marché qui bénéficient aujourd'hui à la filière collective française DEEE pro. Des initiatives similaires ont été mises en œuvre dans les pays européens concernés par la directive.

Legrand participe régulièrement à des journées d'échange organisées par l'éco-organisme Recylum sur les bonnes pratiques d'éco-conception en vue du recyclage. Ces échanges se déroulent généralement en présence d'acteurs de l'industrie électrique, médicale, du génie climatique, de la fin de vie des produits, et de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie).

Enfin, les Profils Environnementaux Produits (PEP) élaborés par le Groupe (couvrant à fin 2016, 61 % du chiffre d'affaires total du Groupe – cf. chapitre 4.2.1.3 du présent document) constituent des outils d'information privilégiés pour les filières de recyclage (affichage du potentiel de recyclage, de valorisation, emplacement des sous-ensembles devant faire l'objet d'un traitement spécifique, etc.) et facilitent la revalorisation en fin de vie des produits Legrand.

Traçabilité et élimination des substances dangereuses

Directive RoHS

La directive RoHS définit des règles de restriction d'usage de substances dangereuses applicables aux produits électriques et électroniques. Initialement adoptée en 2003 pour une application à partir de 2006. Elle a été révisée en 2012 et la liste des substances visées a été élargie en 2015. Dès 2004, Legrand a visé l'élimination des substances de la RoHS (*Restriction of Hazardous Substances*) de toutes ses solutions, dans un premier temps commercialisées en Europe, qu'elles soient dans le champ d'application de la Directive européenne 2002/95/EC RoHS ou non. Ainsi, le Groupe a adopté dès 2007 les procédés de soudure sans plomb et l'utilisation du PVC sans plomb, pour les fabrications des profilés de cheminement de câble essentiellement, a été généralisée dans le Groupe dès 2009.

Au-delà du strict respect du champ d'application de la directive RoHS (2011/65/UE), le Groupe est d'ores et déjà prêt à l'ouverture du périmètre d'application programmée en 2019.

Par ailleurs, le Groupe a intégré dans sa feuille de route RSE l'objectif de respecter les règles de restriction d'usage des substances dangereuses de la directive RoHS pour la totalité de son offre mondiale à fin 2018 (incluant les offres hors du champ d'application de la réglementation RoHS). Fin 2016, 89 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits sans ces substances (pour un objectif à 96 %). La politique de croissance externe du Groupe a influé sur cette performance avec l'intégration d'acquisitions non soumises aux obligations de cette réglementation et commercialisant des produits pouvant contenir des substances au-delà des restrictions d'usage de la directive RoHS.

Règlement REACH

Legrand prend en compte les obligations du règlement européen REACH 1907/2006 (*Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of chemicals*) et met en œuvre toutes les démarches pour s'y conformer. Acteur de cette dynamique, Legrand va même au-delà, en s'engageant par exemple à exclure dans le développement de ses offres, l'utilisation des substances dites candidates à l'autorisation dans REACH chaque fois qu'une solution techniquement et économiquement viable de substitution existe.

Ainsi, Legrand s'implique dans l'application du règlement européen REACH, en facilitant notamment la transmission des données sur les substances concernées au sein de sa chaîne économique (amont et aval) :

- organisation de la collecte auprès de ses fournisseurs stratégiques de substances et préparations de leurs Fiches de Données de Sécurité (FDS), éléments clés de REACH pour la transmission d'information sur les substances ;
- mise à disposition des services clients européens du Groupe, et pour l'ensemble des marques, d'un système de réponses aux clients connectés à l'Intranet du Groupe. Ceci assure une transmission des données les plus à jour ;
- mise en ligne sur le site Internet du Groupe d'une page complète dédiée à REACH à destination des parties prenantes.

Pour renforcer et pérenniser cette démarche d'anticipation, un comité d'experts REACH incluant des experts matériaux et procédés du Groupe et appuyés par l'organisation achats a été créé en 2011. Son rôle est de rechercher, dès la publication des listes de substances candidates, les solutions alternatives à promouvoir auprès des équipes de R&D dans la conception des produits et la définition de leur procédé de fabrication.

La performance environnementale des centres de R&D du Groupe

Dans le cadre de sa feuille de route 2014-2018, Legrand a mis en place un processus d'évaluation des pratiques de ses centres R&D pour piloter leur progression dans l'acquisition des savoirs faire de l'éco-conception. L'évaluation annuelle des 7 pratiques suivantes permet l'attribution d'un indice de performance à chaque centre R&D :

- utilisation de l'outil du Groupe pour l'analyse du risque de présence de substances dangereuses (pratique de priorité 1) ;
- utilisation de l'outil du Groupe pour le suivi des exigences environnementales du Groupe (pratique de priorité 1) ;
- utilisation de l'ACV (Analyse du Cycle de vie) dans la phase de définition des concepts (pratique de priorité 2) ;
- obtention de produits éco-conçus à l'issue du processus de R&D (pratique de priorité 2) ;
- mise en œuvre d'un SME (Système de *Management* de l'Environnement) par l'unité de R&D (ISO 14062 ou équivalent) (pratique de priorité 2) ;

- intégration de la *supply chain* amont dans l'ACV (pratique de priorité 3) ;
- intégration de matériaux provenant de l'économie circulaire (pratique de priorité 3).

Pour la première année de déploiement, en 2014, le Groupe s'était donné comme objectif de procéder à la première évaluation complète de l'application de ces 7 pratiques sur l'ensemble de ses centres de R&D. À partir de 2015, les actions ont été consacrées à la montée en compétence de ses centres. Ainsi à fin 2016, pour 80 % des centres de R&D du Groupe les pratiques de priorités 1 ont été mises en place pour un objectif à 100 %, et d'ores et déjà 67 % de ces équipes ont déployé les pratiques de priorités 2 pour un objectif de 30 % à fin 2016.

La démarche d'éco-conception occupe une place particulièrement significative. Un produit éco-conçu est un produit démontrant sur la base d'indicateurs multicritères un moindre impact environnemental sur l'ensemble des étapes de son cycle de vie (production, distribution, utilisation, maintenance, et fin de vie – selon la méthodologie décrite dans la norme ISO 14040). La comparaison renvoie à l'ancienne génération du produit ou à un produit cible de la concurrence, voire au produit standard de la profession (établi par un syndicat professionnel, une norme telle que la norme NF Environnement BAES, etc.).

Au final, seuls les produits les plus aboutis du point de vue environnemental peuvent se prévaloir du caractère « éco-conçu » ce qui constitue pour les équipes de R&D Legrand un challenge permanent.

Les techniques de l'ACV (Analyse du Cycle de Vie) qui permettent d'établir les PEP (Profils Environnementaux Produits) constituent un puissant outil pour mieux concevoir les produits. En remettant en question dans les phases de conception et d'industrialisation, les solutions techniques habituelles, l'analyse des impacts environnementaux constitue également un remarquable outil d'innovation.

Quelques exemples de produits éco-conçus proposés par Legrand :

- gamme d'interface utilisateur Mosaic : une réflexion a été menée sur les mécanismes utilisés dans les interrupteurs des gammes Mosaic et Céliane afin de réduire l'emploi de matériaux à fort potentiel d'épuisement de ressources naturelles non renouvelables. La réduction obtenue est de l'ordre de 75 %. Cette action a également entraîné une baisse significative des pertes d'énergie par échauffement lors du passage du courant, de l'ordre de 15 %, obtenue par le changement du contactage au sein de l'interrupteur. Cette baisse extrapolée sur la totalité des prévisions de fabrication de ces produits permettrait une réduction d'impact de l'ordre de 57 tonnes d'équivalent CO_2 ;
- 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 ;
- blocs à phare : l'adoption de la technologie à LED pour les sources lumineuses de ces blocs a permis de réduire de 75 % les impacts environnementaux du produit tout au long de son cycle de vie, tout en augmentant la durée de vie des sources lumineuses et la compacité du produit.

La démarche d'éco-conception porte également sur les emballages. Elle permet en particulier de diminuer le ratio volume de l'emballage sur volume du produit. Des experts « emballages » ont défini les meilleures pratiques qui sont mises en œuvre par toutes les équipes R&D, par exemple : utilisation de carton contenant un taux élevé de matériaux recyclés, impression à jet d'encre à base d'eau, utilisation de colle acrylique émettant moins de COV, etc. La nouvelle conception de l'emballage carton des mécanismes de prises et interrupteurs des gammes Mosaic et Céliane ont ainsi permis une économie annuelle de 39 tonnes équivalent CO_2 en 2015.

4.6 - SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

4.6.1 - Dispositifs de reporting

Deux outils de reporting sont déployés dans le Groupe pour recueillir, administrer et gérer les données environnementales, sociales et relatives à la prévention : une base de gestion dédiée aux données sociales et un progiciel spécifique accessible sur l'Intranet du Groupe pour les données environnementales et de prévention.

Le reporting permet aux différentes unités de capitaliser sur les bonnes pratiques et de les partager au sein du Groupe. Concernant les différents outils de reporting, il convient de noter les précisions suivantes :

- **le reporting Sécurité/Santé au Travail** permet la consolidation périodique des données statistiques de prévention des risques professionnels. Il a couvert 100 % des effectifs du Groupe (hors acquisitions de moins de 3 ans) en 2016 avec 153 entités incluses dans le périmètre de reporting. Les nouvelles acquisitions sont formées aux règles et standards du reporting dès la première année de leur intégration dans le Groupe. La prise en considération de leurs indicateurs de prévention au sein des agrégats communiqués par le Groupe se fait après la troisième année suivant leur intégration, ce choix de délai s'expliquant par le temps nécessaire à l'acquisition des méthodes et standards du Groupe. En 2016, 4 entités sont ainsi entrées dans le périmètre du reporting. Il s'agit d'entités entrées dans le Groupe en 2013 (Tynetec au Royaume-Uni, Adlec Power en Inde, Seico en Arabie saoudite et S2S en France) ;
- **le reporting Ressources Humaines** permet la consolidation périodique des données statistiques de gestion des ressources humaines. Il a couvert 96,4 % des effectifs du Groupe en 2016. Les nouvelles acquisitions sont intégrées l'année suivant leur entrée dans le Groupe. Sont entrées dans le périmètre de reporting en 2016, les entités : Raritan, Valrack et IME. 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 de plus de 25 personnes, les sites administratifs ou commerciaux de plus de 200 personnes et les sites de stockage de plus de 15 000 m^2. Les nouvelles acquisitions sont intégrées entre un et trois ans après l'année d'entrée dans le Groupe. 2 unités ont été intégrées en 2016 : les sites de Jeddah en Arabie saoudite et de Blyth au Royaume-Uni. 7 sites situés en Espagne, Inde, Iran, Russie, Slovaquie, Turquie et Venezuela sont sortis du périmètre de reporting, le plus souvent suite à des regroupements locaux d'activités de production ;
- en cas de cession d'une entité, celle-ci sort immédiatement des périmètres de reporting mentionnés ci-dessus.

L'ensemble des outils de reporting intègrent des documents de présentation générale de la démarche de reporting ainsi qu'un guide utilisateur. Des aides en ligne ainsi que des contrôles de cohérence des données et des commentaires obligatoires sont intégrés à ces applications de façon à accompagner la saisie qualitative des données par les entités.

4.6.2 - Synthèse des indicateurs sociaux

4.6.2.1 INDICATEURS SUR LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ

Le tableau ci-après présente les principaux indicateurs du Groupe en termes de sécurité et santé. Les données présentées correspondent au périmètre de reporting Sécurité/Santé au Travail qui couvre l'intégralité des effectifs du Groupe hors acquisitions de moins de 3 ans, conformément aux règles d'intégration décrites dans le paragraphe 4.6.1 du présent document de référence, soit 30 691 personnes à fin 2016.

	2014	2015	2016
Plan de maîtrise des risques professionnels (Proportion *(en %)* des effectifs du Groupe couverts par ce plan)	95 %	90 %	90 %
Processus de surveillance et d'amélioration de la santé/sécurité (Proportion *(en %)* des effectifs du Groupe couverts par ce processus)	94 %	90 %	94 %
Comités de Sécurité et de Santé (CSS) (Proportion *(en %)* des effectifs du Groupe représentés par un CSS)	91 %	87 %	86 %
Santé au travail (Nombre de personnes ayant eu un entretien (para) médical depuis moins de 5 ans)	72 %	70 %	70 %
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (Nombre d'accidents x 1 000 000)/(Nombre d'heures travaillées)	7,27	5,89	5,29
Taux de gravité des accidents du travail (Nombre de jours d'arrêt x 1 000)/(Nombre d'heures travaillées)	0,22	0,15	0,17
Indice de fréquence des accidents des sous-traitants (Nombre d'accidents des sous-traitants survenant sur un site du Groupe x 1 000)/ (Nombre de salariés du site Legrand concerné)	1,70	1,74	3,23
Formation Nombre d'heures de formation à la santé et sécurité, par personne	3,1	2,5	2,9
Maladies professionnelles (Nombre de maladies professionnelles reconnues)	61	88	51
Nombre d'accidents mortels	0	0	0

Commentaires complémentaires :

- la proportion des effectifs pour lesquels les indicateurs de risques sont consolidés, correspond à la totalité des effectifs couverts par le reporting Sécurité/Santé, à l'exception de quelques cas de salariés isolés ou détachés ;
- 153 entités sont incluses dans le périmètre de reporting ;
- l'indice de fréquence des accidents des sous-traitants est en cours de fiabilisation et doit s'analyser avec précaution ;
- l'indicateur des maladies professionnelles a fait l'objet d'une attention particulière en 2016 conformément à l'engagement pris en 2015 notamment afin d'identifier plus efficacement les maladies réellement engendrées par l'activité professionnelle dans les entités du Groupe.

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

Effectifs du Groupe à fin 2016

	2014		2015		2016	
EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)	**36 476**		**36 097**		**35 902**	
Par zone géographique :						
France	5 797		5 700		5 600	
Italie	2 753		2 800		2 828	
Reste de l'Europe	5 438		5 265		5 351	
États-Unis et Canada	3 137		3 312		3 876	
Reste du Monde	19 351		19 020		18 247	
	dont *Back Office*	dont *Front Office*	dont *Back Office*	dont *Front Office*	dont *Back Office*	dont *Front Office*
EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNÉE)	**81 %**	**19 %**	**81 %**	**19 %**	**80 %**	**20 %**
Par zone géographique :						
France	84 %	16 %	84 %	16 %	83 %	17 %
Italie	81 %	19 %	83 %	17 %	83 %	17 %
Reste de l'Europe	76 %	24 %	75 %	25 %	74 %	26 %
États-Unis et Canada	78 %	22 %	77 %	23 %	76 %	24 %
Reste du Monde	82 %	18 %	82 %	18 %	82 %	18 %

Le Groupe suit plus spécifiquement la notion « d'effectifs inscrits » regroupant les CDI et CDD. Les effectifs inscrits à fin 2016 s'élèvent à 32 722 personnes.

Le tableau ci-dessous indique le nombre moyen de personnes, y compris les travailleurs temporaires, employées par le Groupe entre 2014 et 2016. Le tableau indique la répartition des effectifs par zone géographique et par principal secteur d'activité.

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes d'effectifs inscrits. Toutes les données correspondent au périmètre du reporting RH qui couvre 96,4 % de l'effectif du Groupe, soit 31 542 personnes. Pour mémoire, le reporting RH n'intègre pas les acquisitions réalisées sur 2016.

L'organisation du temps de travail – Monde

	2014	2015	2016
% salariés travaillant en Temps Plein	97,7 %	97,5 %	97,5 %
% salariés travaillant en Temps Partiel	2,3 %	2,5 %	2,5 %

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

Absentéisme – Monde

	2014	2015	2016
Toutes catégories d'emploi	3,06 %	3,69 %	4,20 %

Précision complémentaire : les absences à prendre en compte sont les absences pour maladie (y compris maladies professionnelles), accident du travail, accident de trajet et absence injustifiée. Sont exclues, les journées de chômage technique, de mise à pied, de grève, de congé maternité, d'absence pour événements familiaux (légaux ou prévus par des accords) et de congés légaux ou sans solde. Pour certains périmètres, il tient compte également des jours d'absences pour longue maladie indemnisés par des organismes de sécurité sociale.

L'indicateur d'absentéisme couvre 89,6 % des effectifs de fin d'année du reporting RH.

Dialogue Social et liberté d'association – Monde

	2014	2015	2016
% de salariés couverts par un accord et/ou une convention collective	57 %	52 %	52 %

Précision complémentaire : le pourcentage de salariés couverts par une convention collective est rapporté à l'effectif total de fin d'année, périmètre reporting RH.

Restructuration et Réorganisation – Monde

	2014	2015	2016
% des périmètres de reporting ayant des règles de consultation	24 %	17 %	22 %

L'écart significatif entre le périmètre couvert en 2014 et 2015 est lié à l'entrée des nouvelles entités dans le périmètre de reporting et qui ont eu un effet dilutif.

Rémunération – Monde

	2014	2015	2016
% des effectifs non-managers au salaire minimum	1 %	1,6 %	1,6 %

Précisions complémentaires :

- *14 périmètres de reporting ont des effectifs au salaire minimum ;*
- *l'indicateur ci-dessus couvre 99 % de la population non-managers du Groupe.*

Rémunération par genre et catégories Professionnels – Monde

	2014	2015	2016
Écart salarial entre Hommes et Femmes Managers	13 %	14,3 %	13,6 %
Écart salarial entre Hommes et Femmes Non Managers	15,5 %	16 %	14,7 %

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

	2014	2015	2016
Pays matures	40 %	41 %	43 %
Nouvelles économies	60 %	59 %	57 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**

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

Répartition par catégorie professionnelle – Monde

	2014	2015	2016
Managers	25 %	26 %	27 %
Non-Managers	75 %	74 %	73 %

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

Répartition par âge – Monde

	2014	2015	2016
Collaborateurs < 26 ans	10 %	10 %	8 %
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	31 %	30 %	28 %
Collaborateurs ≥ 36 ans et < 46 ans	30 %	30 %	31 %
Collaborateurs ≥ 46 ans et < 56 ans	21 %	22 %	24 %
Collaborateurs ≥ 56 ans	8 %	8 %	9 %

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

Répartition par types de contrat

	2014	2015	2016
CDI Monde	82 %	83 %	84 %
CDD Monde	18 %	17 %	16 %

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

Évolutions au cours de l'exercice 2016 (recrutements et départs) – Monde

	2014	2015	2016
Part des CDI dans les recrutements CDD et CDI (hors transformation CDD en CDI)	40 %	38 %	49 %
Part des transformations CDD en CDI dans les recrutements CDI	22 %	21 %	17 %
Turnover CDI	13 %	14 %	11,5 %

Sur l'année 2016 :

- *le total des recrutements a porté sur 4 682 personnes ;*
- *le nombre de CDI dans les recrutements CDD et CDI a représenté un total de 2 274 personnes ;*
- *le nombre de transformation de CDD en CDI a représenté un total de 457 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 *	2014	2015	2016
Dont démissions	36 %	33 %	41 %
Dont départs en retraite	6 %	7 %	7 %
Dont autres départs	58 %	60 %	52 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**

* *Précision complémentaire : les données relatives aux départs prennent en compte les CDI. L'indicateur « autres départs » prend en compte les accords conventionnels, les licenciements pour motif personnel et pour motif économique, les fins de périodes d'essai en CDI n'ayant pas abouti à un maintien dans l'entreprise et les autres motifs divers.*

Le total des départs constatés sur l'année 2016 s'est élevé à 5 401 personnes, toutes causes de départ et tous types de contrats confondus (dont 21 % 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, 3 062 départs ont concerné des salariés en contrat à durée indéterminée ; 2 339 départs ont concerné des salariés en contrat à durée déterminée, dont 60 % ont été enregistrés au sein d'entités chinoises du Groupe compte tenu du nombre important de contrats à durée déterminée, pratique courante en Chine. À noter que 75 % des départs de salariés sous contrat à durée déterminée se sont faits à l'initiative du salarié.

Recrutements par genre – Monde

	2014	2015	2016
Pourcentage de femmes dans les recrutements	54 %	55 %	48 %
Pourcentage d'hommes dans les recrutements	46 %	45 %	52 %

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

Formation des collaborateurs (CDI-CDD)

	2014	2015	2016
Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)	12 h	13 h	15 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Managers	18 h	17 h	18 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Non-managers	10 h	12 h	14 h
Proportion des effectifs du Groupe ayant bénéficié de formation au cours de l'année	65 %	82 %	87 %

Gestion des talents – Monde

	2014	2015	2016
Taux de réalisation des Entretiens Individuels Périodiques (CAPP) – Managers	85 %	88 %	88 %
Proportion des experts et talents gérés par le dispositif OSR (*Organization and Staffing Review*)	N/A *	48 %	93 %
Taux de fidélisation des Managers	96 %	96 %	95 %

* *Indicateur non suivi en 2014 suite à la refonte du processus en 2014.*

4.6.2.3 INDICATEURS SUR LA DIVERSITÉ

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en termes de diversité. Toutes les données sont présentées à périmètre courant.

Répartition des effectifs par genre – Monde – CDI et CDD

	2014	2015	2016
Femmes	36 %	37 %	36 %
Hommes	64 %	63 %	64 %

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

	2014	2015	2016
Collaborateurs « Femmes » < 26 ans	5 %	5 %	4 %
Collaborateurs « Hommes » < 26 ans	6 %	5 %	4 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 26 ans et < 36 ans	11 %	11 %	10 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 26 ans et < 36 ans	20 %	19 %	18 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 36 ans et < 46 ans	10 %	10 %	11 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 36 ans et < 46 ans	20 %	20 %	20 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 46 ans et < 56 ans	7 %	7 %	8 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 46 ans et < 56 ans	13 %	15 %	16 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 56 ans	3 %	3 %	3 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 56 ans	5 %	5 %	6 %

Précision complémentaire : à fin 2016, l'âge moyen des collaborateurs « Hommes » est de 41 ans, et de 40 ans pour les « Femmes ».

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

	2014	2015	2016
Pourcentage de femmes parmi les managers	22 %	22 %	22 %
Pourcentage d'hommes parmi les managers	78 %	78 %	78 %
Pourcentage de femmes parmi les non-managers	41 %	42 %	41 %
Pourcentage d'hommes parmi les non-managers	59 %	58 %	59 %
Proportion de femmes occupant des postes clés	12,9 %	13,4 %	13,8 %

Taux de travailleurs handicapés – Monde

	2014	2015	2016
Taux de travailleurs handicapés	2,23 %	2,36 %	2,36 %

Précision complémentaire : cet indicateur est calculé sur le périmètre des entités incluses depuis plus de trois ans au sein du Groupe.

Sur la France, le taux de travailleurs handicapés est de 7,78 % à fin 2016, supérieur au minimum légal de 6 % (selon les modalités prévues par la loi, incluant la sous-traitance en milieu protégé). À noter que ce taux est déterminé sur 99 % de l'effectif français du Groupe.

4.6.3 - Synthèse des indicateurs environnementaux

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs du Groupe en matière environnementale. Toutes les données correspondent au périmètre du reporting Environnement qui couvre plus de 94 % du coût de production du Groupe, à l'exception des émissions de GES (Gaz à effet de serre) exprimées en tonnes équivalent CO_2 qui couvrent 100 % des activités du Groupe.

Pour plus d'information sur les règles d'intégration des nouvelles acquisitions dans le processus de reporting, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 4.6.1. du présent document de référence.

4.6.3.1 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – SITES

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs suivis par le Groupe en termes d'impact liés aux activités des sites. Les données sont à périmètre courant.

Les commentaires associés aux données présentées sont détaillés dans le paragraphe 4.6.1 du présent document de référence.

	2014	2015	2016
Consommation d'énergie *(GWh)*	445	445	441
Consommation d'énergie directe (essentiellement gaz) *(GWh)*	179	179	176
Consommation d'énergie indirecte (essentiellement électricité) *(GWh)*	266	266	265
Émissions totales de CO_2 pour le *scope* 1 et 2 du bilan carbone *(milliers teq. CO_2)*	163 *	167 *	179 *
Émissions liées au transport de produits *(milliers teq. CO_2)*	89,0	98,6	98,2
Émissions de CO_2 liées aux consommations d'énergie *(milliers teq. CO_2)* *scopes* 1, 2 et 3 du bilan carbone	1 887	2 012	2017
Sites certifiés ISO 14001 *(%)*	89 %	92 %	91 %
Consommation d'eau *(en milliers de m^3)*	990	920	880
Déchets produits *(en milliers de tonnes)*	52	51	52
Déchets valorisés ** *(%)*	86 %	87 %	88 %
Composés Organiques Volatils (COV) *(tonnes)*	125	117	119

* *Valorisation conforme aux exigences du GHG Protocol.*

** *Dirigés vers des filières de valorisation.*

Précisions complémentaires :

- le reporting environnemental couvre un calendrier décalé, composé systématiquement du quatrième trimestre de l'année N-1 et des trois premiers trimestres de l'année N ;
- 21 nouveaux sites (liés aux acquisitions de Legrand) ont été certifiés ISO 14001 entre 2011 et 2016, notamment les sites de Fairfield aux États-Unis, Caxias do Sul au Brésil, Wuxi, Huizhou et Shanghai en Chine, Preston en Australie, Nashik, ADLEC, les 5 sites de Numeric et Haridwar en Inde.

4.6.3.2 INDICATEUR ENVIRONNEMENTAL – PRODUITS

	2014	2015	2016
Part du chiffre d'affaires Groupe réalisé avec des produits comportant des PEP	52 %	56 %	60 %
Part du chiffre d'affaires [(1)] Groupe conforme à la réglementation RoHS	85 %	84 %	89 %

(1) Il convient de rappeler que ce taux inclut les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation RoHS, hors acquisitions 2016 et chiffres d'affaires de services. L'élimination des substances RoHS relève d'une démarche volontaire engagée par le Groupe.

4.6.3.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – AUTRES

	2014	2015	2016
Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement *(en millions d'euros)*	13,8	10,8	9,3
Condamnations, amendes, arrêts d'exploitation	0	0	0

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

4.6.4 - Article 225 de la loi Grenelle 2 – Table de correspondance

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2		Chapitres du document de référence
Politique	Manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ; orientations arrêtées précisant le cas échéant les actions ou programmes mis en œuvre	4.1.1 - 4.1.2 - 4.1.3 - 4.4 - 4.4.3 - 4.5

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2			Chapitres du document de référence
Informations sociales	a) Emploi	■ L'effectif total	4.6.2
		■ La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	4.6.2
		■ Les embauches et les licenciements	4.6.2
		■ Les rémunérations et leur évolution	4.4.3 - 4.6.2
	b) Organisation du travail	■ L'organisation du temps de travail	4.4 - 4.6.2.
		■ L'absentéisme	4.4 - 4.6.2
	c) Relations sociales	■ L'organisation du dialogue social	4.4.1
		■ Le bilan des accords collectifs	4.4.1
	d) Santé et sécurité	■ Les conditions de santé et de sécurité	4.4.2 - 4.6.2
		■ Le bilan des accords signés	4.4.2 - 4.6.2
		■ Les accidents du travail	4.4.2 - 4.6.2
	e) Formation	■ Le nombre total d'heures de formation	4.4.3 - 4.6.2
		■ Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.4.3
	f) Égalité de traitement, les mesures prises en faveur :	■ De l'égalité entre les femmes et les hommes	4.4.3 - 4.6.2
		■ De l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.4.3 - 4.6.2
		■ De la lutte contre les discriminations	4.4.3 - 4.6.2
	g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)	■ En faveur de la liberté d'association et du droit de négociation collective	4.4.1
		■ À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.4.1 - 4.4.3
		■ À l'élimination du travail forcé obligatoire	4.4.1
		■ À l'abolition effective du travail des enfants	4.4.1 - 4.3.2

Obligations de l'article 225 de la loi Grenelle 2			Chapitres du document de référence
Informations environnementales	a) Politique générale en matière environnementale	■ L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	4.5
		■ Les actions de formation et d'information des salariés	4.5 - 4.6.3
		■ Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	4.5 - 4.5.1
		■ Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	4.6.3
	b) Pollution	■ Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant l'environnement	4.5.1 - 4.6.3
		■ La prise en compte des nuisances sonores et le cas échéant de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	4.5.1 - 4.6.3
	c) Économie circulaire	■ Prévention et gestion des déchets : ▪ les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ▪ les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	4.5.1 - 4.6.3
		■ Utilisation des ressources : ▪ la consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales ▪ la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ▪ la consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	4.5.1 - 4.6.3 4.5.1 - 4.5.2 - 4.6.3 4.2.1 - 4.2.2 - 4.5.1 - 4.5.2 - 4.6.3
		■ L'utilisation des sols	4.5.1 - 4.6.3
	d) Changement climatique	■ Les rejets de gaz à effet de serre	4.2.1 - 4.5.1 - 4.6.3
		■ L'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.5.1 - 4.6.3
	e) Protection de la biodiversité	■ Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	4.5.1 - 4.6.3
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	a) Impact territorial, économique et social de l'activité	■ En matière d'emploi et de développement régional	4.3.3
		■ Sur les populations riveraines et locales	4.3.3
	b) Relations avec les parties intéressées	■ Les conditions du dialogue avec les parties intéressées	4.1.2
		■ Les actions de partenariat ou de mécénat	4.3.3
	c) Sous-traitance et fournisseurs	■ La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.3.2
		■ L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.3.2
	d) Loyauté des pratiques	■ Les actions engagées pour prévenir la corruption	4.3.1
		■ Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.2.1
	e) Droits de l'Homme	■ Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	4.4.1

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

4.6.5 - Table de correspondance avec le GRI

Ce rapport a été préparé en ligne avec les Standards du GRI (version 2016) selon la version « Critères essentiels *(Core option)* ». Legrand a fait le choix d'adopter de manière anticipée les Standards du GRI publiés en octobre 2016.

La table de correspondance complète en ligne avec les lignes directrices du GRI se trouve sur le site legrand.com dans la rubrique « Notre responsabilité » dans le Centre de ressources.

4.6.6 - Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial

Principes du Pacte Mondial	Chapitres du document de référence
1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence	4.3.2 Assurer des achats responsables 4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité 4.4.2 Garantir la sécurité et la santé au travail
2. Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'Homme	4.3.1 Agir de façon éthique 4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité 4.4.2 Garantir la sécurité et la santé au travail
3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective	
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	4.3.1 Agir de façon éthique 4.3.2 Assurer des achats responsables 4.4.1 Respecter les droits de l'Homme
5. L'abolition effective du travail des enfants	
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité
7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	
8. À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	4.5.1 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe
9. À favoriser la mise au point de technologies respectueuses de l'environnement	4.2.1 Offrir des solutions durables 4.5.2 Innover pour une économie circulaire
10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	4.3.1 Agir de façon éthique 4.3.2 Assurer des achats responsables

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

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

Principes des objectifs de développement durable de l'ONU	Chapitres du document de référence
1. Pas de pauvreté Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	4.2.1.1 Améliorer les conditions de vie et le confort des utilisateurs 4.2.1.4 Améliorer l'efficacité énergétique dans les bâtiments 4.3.2 Assurer des achats responsables 4.3.3 Permettre un accès à l'électricité pour tous 4.4.1 Respecter les droits de l'Homme
2. Faim « Zéro » Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable	Legrand n'a pas de levier d'action direct sur cet objectif
3. Bonne santé et bien-être Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge	4.3.3 Permettre un accès à l'électricité pour tous 4.4.2 Garantir la sécurité et la santé au travail
4. Éducation de qualité Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie	4.3.1 Agir de façon éthique 4.3.2 Assurer des achats responsables 4.4.1 Respecter les droits de l'Homme
5. Égalité entre les sexes Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	4.3.2 Assurer des achats responsables 4.4.1 Respecter les droits de l'Homme 4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité
6. Eau propre et assainissement Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau	4.5.1.2 Maîtriser la consommation de l'eau 4.5.2 Innover pour une économie circulaire
7. Énergie propre et d'un coût abordable Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable	4.2.1 Offrir des solutions durables 4.3.3 Permettre un accès à l'électricité pour tous 4.5.1 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe 4.5.2 Innover pour une économie circulaire
8. Travail décent et croissance économique Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	4.2.2 Être un moteur pour la filière électrique 4.3.1 Agir de façon éthique 4.3.2 Assurer des achats responsables 4.4.1 Respecter les droits de l'Homme 4.4.3 Développer les compétences et promouvoir la diversité
9. Industrie, Innovation et infrastructure Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	4.2.1 Offrir des solutions durables 4.2.2 Être un moteur pour la filière électrique 4.5.1 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe 4.5.2 Innover pour une économie circulaire
10. Inégalités réduites Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre	4.3.2 Assurer des achats responsables 4.3.3 Permettre un accès à l'électricité pour tous 4.4.1 Respecter les droits de l'Homme
11. Villes et communautés durables Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables	4.2.1 Offrir des solutions durables 4.2.2 Être un moteur pour la filière électrique
12. Consommation et production responsables Établir des modes de consommation et de production durables	4.2 Proposer des solutions durables à l'utilisateur 4.3 Agir de façon éthique vis-à-vis de la société

Principes des objectifs de développement durable de l'ONU	Chapitres du document de référence
13. Mesures relatives à la lutte contre le réchauffement climatique Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions	4.5.1 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe 4.5.2 Innover pour une économie circulaire 4.2.1.4 Améliorer l'efficacité énergétique dans les bâtiments
14. Vie aquatique Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable	Legrand a peu de levier direct néanmoins les actions ci-dessous contribuent indirectement à ces ODD : 4.2.1 Offrir des solutions durables 4.5.1 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe 4.5.2 Innover pour une économie circulaire
15. Vie terrestre Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité	
16. Paix, justice et institutions efficaces Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous	4.2.1.2 Assurer la sécurité des utilisateurs de matériels électriques 4.3.1 Agir de façon éthique 4.3.2 Assurer des achats responsables 4.4.1 Respecter les droits de l'Homme
17. Partenariats pour la réalisation des objectifs Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser	4.2.2 Être un moteur pour la filière électrique 4.3.1 Agir de façon éthique 4.3.3 Permettre un accès à l'électricité pour tous

4.6.8 - Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe

Questions centrales de la norme ISO 26000	Matérialité faible ou modérée	Matérialité forte	Enjeux clés de la stratégie RSE du Groupe
Droits de l'Homme	Résolution des griefs Droits civils et politiques	Prévention de la complicité Discrimination et groupes vulnérables Droits économiques, sociaux et culturels Obligation de vigilance Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme Droits fondamentaux au travail	6. Respecter les Droits de l'Homme 8. Développer les compétences et promouvoir la diversité
Relations et conditions de travail	Dialogue social	Santé et sécurité au travail Conditions de travail et protection sociale Emploi et relations employeur/employé Développement des ressources humaines	6. Respecter les Droits de l'Homme 7. Garantir la sécurité et la santé au travail 8. Développer les compétences et promouvoir la diversité
Environnement	Prévention de la pollution Protection et réhabilitation de l'environnement naturel	Utilisation durable des ressources Atténuation des changements climatiques et adaptation	9. Réduire l'empreinte environnementale du Groupe 10. Innover pour une économie circulaire
Bonnes pratiques des affaires	Engagement politique responsable Respect des droits de propriété	Lutte contre la corruption Concurrence loyale Promotion de la responsabilité sociétale dans la sphère d'influence	3. Agir de façon éthique 4. Assurer des achats responsables 5. Permettre un accès à l'électricité pour tous
Questions relatives aux consommateurs	Bonnes pratiques en matière de *marketing*, d'informations et de contrats Consommation durable Éducation et sensibilisation	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs Accès aux services essentiels Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs Protection des données et de la vie privée des consommateurs	1. Offrir des solutions durables 2. Être un moteur pour la filière électrique 5. Permettre un accès à l'électricité pour tous
Engagement sociétal	Éducation et culture Création de richesses et de revenus La santé Investissement social	Ancrage territorial Création d'emplois et développement des compétences Développement des technologies et accès à la technologie	5. Permettre un accès à l'électricité pour tous 1. Offrir des solutions durables 2. Être un moteur pour la filière électrique

4.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 (1), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

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

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce.

Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre octobre 2016 et mars 2017 pour une durée d'environ quinze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 (2).

(1) dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr
(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

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

Conclusion

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

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

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

- au niveau de l'entité consolidante nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnés (présenté en annexe 2) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 27% des effectifs et entre 17% et 25% des informations quantitatives environnementales présentées.

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

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

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

Conclusion

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

3. Attestation d'assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2016 de la Feuille de route 2014-2018

Nature et étendue des travaux

Concernant les taux de réalisation des objectifs 2016 de la Feuille de route 2014-2018 présentés dans le tableau récapitulatif du paragraphe 4.1.3.2 « Pilotage de la performance » du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans la partie 2 ci-dessus pour les informations RSE considérées les plus importantes.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2016 de la Feuille de route 2014-2018.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les taux de réalisation des objectifs 2016 de la Feuille de route 2014-2018, pris dans leur ensemble, ont été établis de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 15 Mars 2017

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Jean-François Viat
Associé

Olivier Jan
Associé, Développement Durable

Annexe 1

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

Informations importantes

- Informations quantitatives relatives à la santé et la sécurité au travail
- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt
- Taux de gravité des accidents du travail
- Nombre de maladies professionnelles reconnues

Autres informations sociales quantitatives

- Effectifs inscrits à fin 2016
- 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
- Absentéisme (Toutes catégories d'emploi)
- Pourcentage des effectifs non-managers au salaire minimum
- Pourcentage de salariés couverts par des accords collectifs ou conventions applicables sur leur entité
- Pourcentage de salariés employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale

Informations environnementales quantitatives

- Consommation d'eau (m^3)
- Consommation d'énergie directe et indirecte (GWh)
- Émissions totales de CO_2 pour le scope 1 et 2 du bilan carbone (teq. CO_2)
- Émissions du scope 3 (teq. CO_2)
- Emissions de Composés Organiques Volatils (t)
- Quantité de déchets produits (t)
- Quantité de déchets dirigés vers des filières de valorisation (t)

Informations qualitatives

- Processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé
- La maîtrise des déchets
- La performance environnementale des centres de R&D du Groupe
- Actions mises en œuvre par la Fondation Legrand, sous l'égide de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)
- La démarche d'achats responsables
- Campagne d'analyse des risques fournisseurs
- Procédure de gestion des risques produits

Annexe 2

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

Informations quantitatives relatives à la santé et la sécurité au travail :

Caxias (Brésil), Poa (Brésil), Limousin (France), Tradate (Italie), Zabkowice (Pologne), Rocom (Chine)

Autres informations sociales quantitatives :

Poa (Brésil), Limousin (France), Zabkowice (Pologne), Rocom (Chine)

Informations environnementales quantitatives :

Caxias (Brésil), Poa (Brésil), Fontaine (France), Malaunay (France), Magré123 (France), Tradate (Italie), Zabkowice (Pologne), Rocom (Chine)

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

05

5.1 – NOTE PRÉLIMINAIRE 132

5.2 – ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE 132

5.3 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 134

5.3.1 – Introduction 134
5.3.2 – Principes généraux d'établissement du compte de résultat du Groupe 134

5.4 – COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2016 ET 2015 137

5.4.1 – Chiffre d'affaires 138
5.4.2 – Coût des ventes 140
5.4.3 – Frais administratifs et commerciaux 140
5.4.4 – Frais de recherche et développement 140
5.4.5 – Autres produits et charges opérationnels 141
5.4.6 – Résultat opérationnel 141
5.4.7 – Résultat opérationnel ajusté 141
5.4.8 – Frais financiers nets 142
5.4.9 – Gains et pertes de change 142
5.4.10 – Impôts sur le résultat 142
5.4.11 – Résultat net 142
5.4.12 – Résultat net part du Groupe 143

5.5 – FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT 143

5.5.1 – Flux de trésorerie 143
5.5.2 – Endettement 144

5.6 – INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS 144

5.7 – ENGAGEMENTS HORS BILAN 145

5.8 – RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS 145

5.9 – VARIATION DES TAUX DE CHANGE 145

5.10 – INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS 146

5.11 – RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS 147

5.12 – NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS 147

5.13 – INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR 147

5.14 – RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES 148

5.15 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES 148

5.1 - NOTE PRÉLIMINAIRE

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et au résultat opérationnel de la Société avec les états financiers consolidés de la Société et les notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence. Les états financiers de la Société ont été préparés conformément aux normes IFRS et aux interprétations du Comité d'interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les informations qui suivent contiennent également des éléments prévisionnels reposant sur des estimations concernant l'activité future de Legrand et qui pourraient se révéler significativement différents des résultats réels.

Les pourcentages peuvent être calculés à partir de chiffres non entiers et peuvent, en conséquence, être différents des pourcentages calculés à partir de chiffres entiers.

5.2 - ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Solide performance intégrée : objectifs 2016 pleinement atteints

Avec une croissance organique du chiffre d'affaires de + 1,8 %, proche de la borne haute de l'objectif et tirée en particulier par de belles progressions aux États-Unis et en Italie, une marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2015) de 19,7 %, supérieure à la borne haute de l'objectif relevée (19,6 %) et un taux de réalisation de sa feuille de route RSE de 122 %, Legrand remplit pleinement l'ensemble de ses objectifs 2016.

Plus généralement, Legrand enregistre une solide performance intégrée en 2016 :

- l'ensemble des indicateurs financiers sont en progression, comme le chiffre d'affaires consolidé (+ 4,3 %), le résultat opérationnel ajusté (+ 5,2 %) et le résultat net part du Groupe ajusté [1] (+ 3,0 %) ;
- le *cash flow* libre s'élève à 673,0 millions d'euros, soit 13,4 % du chiffre d'affaires ;
- avec un taux de réalisation de la feuille de route RSE 2014-2018 de 122 %, le Groupe est en avance sur son plan de marche.

Ces bonnes réalisations démontrent à nouveau la capacité de Legrand à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires total s'établit en 2016 à 5 018,9 millions d'euros, en hausse de + 4,3 % par rapport à 2015. L'impact de la contribution de l'accroissement du périmètre lié aux acquisitions s'élève à + 4,7 %. À structure et taux de change constants, l'évolution des ventes du Groupe ressort à + 1,8 %, en ligne avec l'objectif 2016 et reflétant une évolution des ventes de + 2,8 % dans les pays matures et de - 0,1 % dans les nouvelles économies. L'effet de change sur le chiffre d'affaires s'établit à - 2,1 %.

Résultat et marge opérationnels ajustés

Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de + 5,2 % en 2016 et s'élève à 978,5 millions d'euros, reflétant la capacité du Groupe à créer de la valeur.

Grâce à une bonne performance opérationnelle dans un contexte de croissance des ventes, la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2015) s'établit à 19,7 % du chiffre d'affaires, soit une amélioration de 0,4 point en comparaison de la marge opérationnelle ajustée de 2015 de 19,3 %.

Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée du Groupe ressort à 19,5 % du chiffre d'affaires de 2016.

Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe ajusté[1] progresse de + 3 % et s'élève à 567,3 millions d'euros.

Génération de cash et endettement net

En 2016, la marge brute d'autofinancement est robuste et ressort à 791,4 millions d'euros, soit 15,8 % du chiffre d'affaires.

Les investissements et le besoin en fonds de roulement sont sous contrôle et représentent respectivement 3,2 % et 6,1 % du

(1) Le résultat net part du Groupe ajusté ne prend pas en compte l'effet comptable favorable non récurrent d'un produit d'impôt lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt de 61,2 millions d'euros fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance. Pour autant si elles sont maintenues dans le temps, ces baisses de taux d'impôt devraient avoir un effet favorable sur le taux d'imposition du Groupe.

chiffre d'affaires de 2016. Les investissements en pourcentage du chiffre d'affaires sont en ligne avec la moyenne des dix dernières années et cohérents avec les ambitions du Groupe (de 3 % à 3,5 % des ventes dans la durée). Le besoin en fonds de roulement exprimé en pourcentage des ventes est, en fin d'exercice 2016 et de manière ponctuelle, à un niveau exceptionnellement bas par rapport à celui des 10 dernières années, constituant une base de comparaison exigeante pour 2017.

Le *cash flow* libre normalisé [1] s'établit à 12,4 % des ventes.

Après paiement d'un dividende pour un montant de plus de 300 millions d'euros et un investissement de plus de 400 millions d'euros dans les acquisitions (contre plus de 250 millions d'euros en 2015), la dette nette s'établit à près d'un milliard d'euros au 31 décembre 2016 en hausse de plus de 150 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015.

Performance RSE

Pour plus de détail voir chapitre 4 du présent document de référence.

Accélération des deux moteurs de croissance

Accélération de la croissance organique portée par l'innovation

Les nombreuses initiatives d'innovation, en particulier digitales, ont contribué à accélérer la croissance organique du Groupe en 2016 (+ 1,8 % contre + 0,5 % en 2015).

Pour rappel, dans le cadre de son programme Eliot, le Groupe s'est fixé les objectifs ambitieux d'enregistrer entre 2014 et 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et de doubler le nombre de ses familles de produits connectés, de 20 en 2014 à 40 en 2020. Avec en 2016 une croissance totale de près de + 40 % du chiffre d'affaires réalisé avec des produits connectés, le Groupe reste en avance sur son plan de marche. Au total, le chiffre d'affaires lié au programme Eliot s'élève à près de 440 millions d'euros en 2016.

Cette bonne performance résulte de nombreuses initiatives en 2016. Le Groupe a notamment :

- poursuivi avec succès le développement commercial des offres *Digital Lighting Management* et de *PDU* [2] intelligents aux États-Unis ;
- enrichi son offre de produits connectés avec notamment le lancement réussi du portier Classe 300X ;
- déployé Eliot aux États-Unis (d'autres lancements sont prévus en 2017 dans plusieurs pays) ; et
- noué de nouveaux partenariats, avec des acteurs de premier plan de l'IoT, comme en juillet 2016 avec le groupe chinois TCL, spécialiste mondial des biens de consommation, des équipements électroniques et des solutions Internet.

Par ailleurs, le Groupe a également annoncé lors du CES de Las Vegas de janvier 2017 le lancement d'une solution de prises et interrupteurs connectés « Céliane with Netatmo » récompensée aux « *CES Innovations Design and Engineering Awards 2017* » dans les catégories « *Smart Home* [3] » et « *Home Appliances* [4] ».

Plus généralement, Legrand continue également de renouveler ses autres familles de produits et a par exemple lancé en 2016 :

- la nouvelle offre Ekinox3 de coffrets résidentiels et tertiaires en Inde ;
- la nouvelle gamme d'interface utilisateur Domino Sencia en Amérique Centrale et du Sud ; et
- de nouveaux *PDU* [2] configurables en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient.

Au total, Legrand a investi 248 millions d'euros dans la R&D, soit 4,9 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016.

Croissance externe dynamique : 8 acquisitions en 2016 (contre 4 en 2015)

En 2016, Legrand a activement poursuivi sa stratégie d'acquisitions « *bolt-on* »[5] autofinancées et disposant de positions de premier plan ou d'une expertise technologique avérée. Ainsi, le Groupe a acquis 8 sociétés (contre 4 en 2015) représentant un chiffre d'affaires annuel de plus de 170 millions d'euros et permettant au Groupe de renforcer ses positions avec :

- plus de 80 % du chiffre d'affaires acquis réalisés par des sociétés disposant de positions de numéro 1 ou 2 ; et
- 6 acquisitions sur 8 conclues dans les nouveaux segments de marché[6] à fort potentiel de croissance.

Legrand entend maintenir une croissance externe soutenue en 2017 et a récemment annoncé sa première acquisition de l'année avec le rachat d'OCL[7], spécialiste des solutions d'éclairage pour les bâtiments tertiaires et résidentiels haut de gamme aux États-Unis. OCL emploie environ 60 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 15,0 millions de dollars, pour l'essentiel aux États-Unis.

Sur la base des acquisitions annoncées et de leur date probable de consolidation, la variation du périmètre de consolidation devrait contribuer à hauteur de plus de + 1,3 % à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe en 2017.

(1) Le cash flow libre normalisé est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes, sur la base d'un besoin en fonds de roulement normalisé représentant 10% du chiffre d'affaires des 12 derniers mois à structure et taux de change constants et rapporté à la période considérée, et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.

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

(3) Maison connectée.

(4) Équipement domestique.

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

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

(7) Original Cast Lighting.

5.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

5.3.1 - Introduction

Le reporting de la situation financière et du résultat opérationnel du Groupe est ventilé en cinq zones géographiques correspondant aux régions d'origine de facturation. Les informations concernant le résultat opérationnel et la situation financière de chacune des cinq zones géographiques sont présentées pour les années 2016 et 2015 à la note 2.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence. Une zone correspond soit à un seul pays, soit à la consolidation des résultats de plusieurs pays. Ces cinq zones géographiques sont :

- la France ;
- l'Italie ;
- le Reste de l'Europe qui comprend principalement l'Allemagne, le Benelux (qui comprend notamment la Belgique et les Pays-Bas), l'Ibérie (qui comprend l'Espagne et le Portugal), la Pologne, le Royaume-Uni, la Russie et la Turquie ;
- l'Amérique du Nord et Centrale qui comprend le Canada, les États-Unis, le Mexique ainsi que les autres pays d'Amérique centrale ; et
- le Reste du Monde qui comprend principalement l'Amérique du Sud (qui comprend notamment le Brésil, le Chili et la Colombie), l'Arabie saoudite, l'Australie, la Chine et l'Inde.

Les caractéristiques des marchés locaux étant les facteurs déterminants du chiffre d'affaires par zone et de la performance de Legrand, l'information financière consolidée des zones multi-pays n'est pas le reflet de la performance financière de chaque marché national. De plus, pour la plupart des zones, les produits sont fabriqués et vendus localement ou sont importés d'une autre entité du Groupe ou sont encore exportés vers une autre entité du Groupe. Ces facteurs peuvent rendre difficile la comparaison des résultats des différentes zones géographiques entre eux. Par conséquent, hors les informations et données relatives aux chiffres d'affaires, l'analyse des résultats exposée ci-dessous reflète essentiellement les résultats consolidés du Groupe. Des références aux marchés nationaux sont présentées lorsque ceux-ci ont une forte incidence sur les comptes.

5.3.2 - Principes généraux d'établissement du compte de résultat du Groupe

5.3.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Les pays et régions dans lesquels Legrand opère présentent des caractéristiques de marché différentes, principalement en raison des conditions économiques locales et des modes de vie locaux qui influent sur l'importance des travaux de rénovation, de construction de logements, de locaux commerciaux et d'immeubles de bureaux ainsi que sur les niveaux d'investissement des entreprises dans les installations industrielles. À ceci s'ajoute le mode d'utilisation des bâtiments en particulier en lien avec les évolutions technologiques.

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

- les variations du volume de ventes (c'est-à-dire le nombre de produits vendus au cours de chaque période) en raison des variations de la demande de produits et des niveaux d'activité sur les marchés ;
- le « mix » de produits vendus ;
- la variation des prix de ventes des produits (y compris les remises et rabais, les escomptes pour paiement rapide, les variations générales des prix liées aux conditions de marché locales et les variations spécifiques de prix, telles que celles visant à répercuter l'inflation reçue) ;
- les variations des taux de change entre l'euro et les différentes devises de facturation, qui affectent le montant du chiffre d'affaires consolidé après conversion ; et
- les modifications du périmètre de consolidation, principalement liées aux acquisitions ou aux cessions (définies comme « changements dans le périmètre de consolidation »).

Le tableau ci-dessous présente une répartition par zone géographique du chiffre d'affaires consolidé (par zone de destination : marché de localisation du client tiers) de la Société pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015. Le chiffre d'affaires par zone de destination recouvre toutes les ventes de Legrand à des tiers sur un marché géographique déterminé.

	Exercice clos le 31 décembre			
	2016		2015	
(en millions d'euros, à l'exception des pourcentages)	€	% du total	€	% du total
Chiffre d'affaires par zone de destination				
France	871,5	17,4	892,4	18,6
Italie	493,6	9,8	470,8	9,8
Reste de l'Europe	873,9	17,4	824,8	17,1
Amérique du Nord et Centrale	1 467,1	29,2	1 247,8	25,9
Reste du Monde	1 312,8	26,2	1 374,1	28,6
TOTAL	**5 018,9**	**100,0**	**4 809,9**	**100,0**

5.3.2.2 PRINCIPES D'ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

La variation du chiffre d'affaires est analysée ci-après en distinguant l'évolution due au changement du périmètre de consolidation, la croissance organique (variation du chiffre d'affaires « à périmètre de consolidation et taux de change constants ») et l'effet des variations de change entre l'euro et les autres devises. La Société considère en effet que cette analyse est utile pour comprendre les variations et les tendances de son chiffre d'affaires historique consolidé sur plusieurs exercices. Les données de croissance organique sont calculées après avoir procédé aux ajustements suivants.

5.3.2.2.1 Sociétés acquises lors de la période en cours

Pour toute société acquise pendant la période en cours, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi acquise depuis la date de sa première consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant prend en compte le chiffre d'affaires de l'entité acquise, établi à partir du chiffre d'affaires de celle-ci préparé dans le respect des règles de comptabilité du Groupe, réalisé sur la période de l'exercice précédent correspondant à celle de l'exercice en cours pendant laquelle la Société procède à l'intégration de l'entité acquise dans son périmètre de consolidation.

5.3.2.2.2 Sociétés acquises au cours d'une période précédente

Pour toute société acquise au cours de la période précédente, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi acquise pour la totalité de la période en cours alors qu'elle n'intègre le chiffre d'affaires de l'exercice précédent que depuis la date de sa première consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant prend en compte le chiffre d'affaires de l'entité acquise, établi à partir du chiffre d'affaires de l'entité acquise préparé dans le respect des règles de comptabilité du Groupe, réalisé sur la période de l'exercice précédent antérieure à celle pendant laquelle le Groupe a procédé à l'intégration de l'entité acquise dans son périmètre de consolidation.

5.3.2.2.3 Cessions effectuées au cours de la période en cours

Pour toute société cédée lors de la période en cours, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi cédée pour la période en cours jusqu'à la date de cession et de sortie de la consolidation. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'entité cédée réalisé sur la période de l'exercice précédent correspondant à celle de l'exercice en cours postérieure à la date de cession de l'entité considérée.

5.3.2.2.4 Cessions effectuées au cours d'une période précédente

Pour toute société cédée lors de la période précédente, la Société n'intègre pas dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de la société ainsi cédée pour la période en cours. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'entité cédée pour l'exercice précédent.

5.3.2.2.5 Arrêt d'activité effectué au cours de la période en cours

Pour toute activité arrêtée lors de la période en cours, la Société intègre dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de l'activité ainsi arrêtée pour la période en cours jusqu'à la date d'arrêt. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'activité arrêtée réalisé sur la période de l'exercice précédent correspondant à celle de l'exercice en cours postérieure à l'arrêt de l'activité considérée.

5.3.2.2.6 Arrêt d'activité effectuée au cours d'une période précédente

Pour toute activité arrêtée lors de la période précédente, la Société n'intègre pas dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de l'activité ainsi arrêtée pour la période en cours. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'activité arrêtée pour l'exercice précédent.

5.3.2.2.7 Taux de change constants

Le chiffre d'affaires historique consolidé tient compte des variations de change entre l'euro et les autres devises. Afin d'analyser la variation du chiffre d'affaires consolidé hors effet des variations des taux de change, la Société utilise des taux de change constants (calculés en retraitant le chiffre d'affaires publié d'un exercice donné en appliquant les taux de change de l'exercice précédent) afin de comparer les variations annuelles du chiffre d'affaires.

5.3.2.3 COÛT DES VENTES

Le coût des ventes comprend essentiellement les éléments suivants :

Coût des matières premières et des composants. Le coût des matières premières et des composants représente en moyenne environ 67 % du coût des ventes consolidé sur les deux derniers exercices. En moyenne, environ 72 % de ce coût provient des composants et environ 28 % des matières premières. La répartition entre matières premières et composants et produits semi-finis varie en fonction du mix de production, de l'évolution des prix de marché et des choix d'organisation industrielle notamment avec l'application de bonnes pratiques (« Legrand way »).

Legrand achète localement une partie des matières premières et composants qu'il consomme. Toutefois, le Groupe maintient sa politique d'augmentation de la part des matières premières et composants achetés sur des marchés mondiaux afin de profiter d'économies d'échelle. En outre, les prix des matières premières et des composants peuvent évoluer au gré des tendances macroéconomiques.

Coûts de production. En règle générale, ces coûts évoluent sur une base globale proportionnellement à la variation des volumes de production et en raison de l'inflation et baissent du fait des actions de productivité et des économies d'échelle liées à la croissance des volumes de production.

Les autres éléments inclus dans les coûts de production sont :

- l'amortissement des immobilisations ;
- la valeur ajoutée sous-traitée ; et
- d'autres frais généraux de fabrication tels que les dépenses liées à la consommation d'énergie.

Les principaux facteurs qui influent sur le coût des ventes, en particulier exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont notamment :

- les évolutions du chiffre d'affaires ;
- les volumes de production, dans la mesure où Legrand réalise des économies d'échelle grâce à la croissance des volumes de production du fait de l'amortissement des coûts fixes de production sur un plus grand nombre d'unités produites ;
- le « mix » de produits, dans la mesure où les coûts de consommation et de production varient, en particulier selon le coût des matières premières et des autres composants nécessaires à la production d'un produit donné ;
- les variations des prix des matières premières, composants et produits semi-finis en raison des conditions économiques locales ou globales ;
- la performance achat issue de la mise en œuvre de la politique visant à réduire les coûts en centralisant les achats au niveau du Groupe, et en internationalisant et standardisant ces derniers ;
- l'évolution de l'inflation des autres composantes de coûts (salaires, énergie…) ;
- l'amortissement des investissements industriels nécessaires à la fabrication des produits ;
- les initiatives ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe, avec la mise en œuvre de bonnes pratiques visant à améliorer la productivité et l'optimisation de la gestion des stocks ; et
- le cycle de vie d'un produit.

5.3.2.4 FRAIS ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX

Les frais administratifs et commerciaux de la Société comprennent essentiellement les éléments suivants :

- les coûts salariaux et charges sociales du personnel administratif et commercial ;
- les dépenses relatives à la logistique et aux systèmes d'informations et autres charges diverses ;
- les frais de publicité ;
- les amortissements des actifs incorporels, tels que les marques, réévalués suite aux acquisitions ; et
- les autres charges commerciales telles que les coûts d'impression des catalogues, les frais de déplacement et de communication.

5.3.2.5 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche et développement de la Société correspondent principalement :

- aux coûts salariaux et charges sociales du personnel affecté à la recherche et au développement ;
- à divers frais liés à la recherche et développement, tels que les frais de logiciels, de prototypes et les frais liés aux dépôts de brevets, desquels sont déduits les crédits d'impôt recherche dont le Groupe bénéficie dans différents pays ;
- aux dépenses liées à l'utilisation et l'entretien de bureaux administratifs, ainsi que les dépenses liées aux systèmes d'informations, dans chaque cas affectées aux activités de recherche et développement ; et
- à l'amortissement des frais de développement capitalisés. Les coûts encourus au titre des projets importants de développement pour la conception et l'essai des produits nouveaux ou améliorés étant traités comme des immobilisations incorporelles lorsqu'il est probable que le projet, en raison de sa faisabilité commerciale et technologique, sera un succès,

et dès lors que les coûts peuvent être quantifiés de manière fiable, une partie des frais de développement est capitalisée. Ces frais sont amortis de manière linéaire, à compter de la commercialisation des produits, sur la période du bénéfice attendu qui ne saurait dépasser dix ans.

5.3.2.6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

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

5.3.2.7 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est égal au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes, des frais administratifs et commerciaux, des frais de recherche et développement et des autres frais opérationnels.

5.3.2.8 AUTRES FACTEURS AFFECTANT LES RÉSULTATS DU GROUPE

- L'acquisition de Legrand France en 2002 ainsi que les retraitements comptables et les transactions qui y sont associés ont affecté l'évolution du résultat net du Groupe. En particulier, les immobilisations incorporelles significatives enregistrées à l'occasion de l'acquisition de Legrand France ont augmenté les charges d'amortissement du Groupe. Les amortissements liés à l'acquisition de Legrand France s'expliquent essentiellement par la réévaluation des marques amorties linéairement jusqu'en 2021 au plus tard et des brevets amortis selon une méthode dégressive jusqu'en 2011.
- Les acquisitions réalisées depuis 2002 ont également un effet sur l'évolution du résultat net du Groupe. En effet, les immobilisations incorporelles réévaluées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des entités acquises génèrent des amortissements d'actifs incorporels supplémentaires.

5.4 - COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2016 ET 2015

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2015**
Chiffre d'affaires	**5 018,9**	**4 809,9**
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(2 381,0)	(2 333,5)
Frais administratifs et commerciaux	(1 364,7)	(1 310,3)
Frais de recherche et développement	(237,7)	(216,1)
Autres produits (charges) opérationnels	(101,5)	(63,3)
Résultat opérationnel	**934,0**	**886,7**
Charges financières	(101,3)	(93,7)
Produits financiers	10,9	11,0
Gains (Pertes) de change	6,5	6,0
Charges financières nettes	**(83,9)**	**(76,7)**
Résultat avant impôts	**850,1**	**810,0**
Impôts sur le résultat	(218,6)*	(258,0)
Résultat des entités mises en équivalence	(1,3)	0,0
Résultat net de l'exercice	**630,2***	**552,0**
Résultat net revenant à :		
■ **Legrand**	**628,5***	**550,6**
■ **Intérêts minoritaires**	**1,7**	**1,4**

* *Pour 2016, le résultat net, le résultat net revenant à Legrand ainsi que les impôts sur le résultat doivent se lire respectivement 569 millions d'euros, 567,3 millions d'euros et (279,8) millions d'euros, une fois ajustés de l'effet comptable favorable non récurrent d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance.*

Le tableau ci-dessous présente le calcul détaillé du résultat opérationnel ajusté (défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements, des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais/produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des *goodwill*) et du résultat opérationnel ajusté récurrent (c'est-à-dire hors charges de restructuration).

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2015**
Résultat net de l'exercice	**630,2 ***	**552,0**
Résultat des entités mises en équivalence	1,3	0,0
Impôt sur le résultat	218,6 *	258,0
(Gains) Pertes de change	(6,5)	(6,0)
Produits financiers	(10,9)	(11,0)
Charges financières	101,3	93,7
Résultat opérationnel	**934,0**	**886,7**
Amortissements et frais/produits liés aux acquisitions	44,5	43,7
Pertes de valeur des *goodwill*	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	**978,5**	**930,4**
Charges liées aux restructurations	25,1	28,0
Résultat opérationnel ajusté récurrent	**1 003,6**	**958,4**

* *Pour 2016, le résultat net ainsi que les impôts sur le résultat doivent se lire respectivement 569 millions d'euros et (279,8) millions d'euros, une fois ajustés de l'effet comptable favorable non récurrent d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance.*

5.4.1 - Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé est en hausse de 4,3 % à 5 018,9 millions d'euros en 2016, contre 4 809,9 millions d'euros en 2015, sous l'effet conjugué :

- d'une augmentation de + 4,7 % du chiffre d'affaires due aux changements du périmètre de consolidation en 2016 par rapport à 2015, avec en particulier les premières consolidations en 2016 de Primetech (Italie) pour 11 mois, Fluxpower (Allemagne) pour 11 mois, de Pinnacle (États-Unis) pour 8 mois, de Luxul Wireless (États-Unis) pour 8 mois, de Jontek (Royaume-Uni) pour 8 mois, de Trias (Indonésie) pour 8 mois, de CP Electronics (Royaume-Uni) pour 7 mois et Solarfective (Canada) pour 5 mois ;
- d'une croissance organique de + 1,8 % du chiffre d'affaires en ligne avec l'objectif 2016 ; et
- d'une baisse de 2,1 % du chiffre d'affaires due à l'évolution des taux de change en 2016 par rapport à 2015.

5.4.1.1 ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION ENTRE 2015 ET 2016

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 2015 et 2016.

	Exercice clos le 31 décembre					
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros sauf %)*	**2016**	**2015**	**Variation totale**	**Variation de périmètre**	**Croissance organique**	**Effet change**
France	871,5	892,4	(2,3) %	0,3 %	(2,7) %	0,0 %
Italie	493,6	470,8	4,8 %	1,4 %	3,4 %	0,0 %
Reste de l'Europe	873,9	824,8	6,0 %	5,1 %	5,2 %	(4,2) %
Amérique du Nord et Centrale	1 467,1	1 247,8	17,6 %	12,0 %	5,8 %	(0,8) %
Reste du Monde	1 312,8	1 374,1	(4,5) %	1,7 %	(2,1) %	(4,0) %
TOTAL CONSOLIDÉ	**5 018,9**	**4 809,9**	**4,3 %**	**4,7 %**	**1,8 %**	**(2,1) %**

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

France. Le chiffre d'affaires en France a baissé de 2,3 % en 2016 à 871,5 millions d'euros contre 892,4 millions d'euros en 2015. Cette baisse résulte d'une évolution organique du chiffre d'affaires de - 2,7 % partiellement compensée par une variation de périmètre apportant une contribution positive de 0,3 %, provenant essentiellement de la consolidation en 2016 des activités françaises d'IME sur 12 mois. Constatée au cours de 2016, l'amélioration des indicateurs avancés du marché de la construction résidentielle neuve, qui représente entre 15 et 20 % des ventes en France, devrait se refléter dans l'activité de Legrand au cours des prochains trimestres.

Italie. Le chiffre d'affaires en Italie a augmenté de 4,8 % en 2016 à 493,6 millions d'euros en 2016 contre 470,8 millions d'euros en 2016. Cette hausse provient d'une croissance organique de + 3,4 %, soutenue par le succès de la nouvelle gamme de portiers connectés Classe 300X et plus spécifiquement au premier semestre seul par des projets ponctuels dans la distribution d'énergie. Hors ces deux effets ponctuels, la croissance organique en Italie s'établirait à environ + 2 % en ligne avec la tendance estimée du marché. Au-delà de la croissance organique de + 3,4 %, le chiffre d'affaires évolue du fait d'un effet de périmètre positif de 1,4 %, provenant essentiellement de la consolidation en 2016 d'IME sur 12 mois et de Primetech sur 11 mois.

Reste de l'Europe. Le chiffre d'affaires dans la zone Reste de l'Europe a augmenté de 6,0 % en 2016 à 873,9 millions d'euros en 2016 contre 824,8 millions d'euros en 2015. Cette évolution provient d'une croissance organique de + 5,2 %. Les pays d'Europe de l'Est enregistrent de belles performances à structure et taux de change constants sur l'ensemble de l'année. Les ventes sont également en nette progression organique dans plusieurs pays matures de la zone, plus particulièrement en Europe du Sud [(1)] ainsi qu'au Royaume-Uni (environ 2,4 % du chiffre d'affaires du Groupe [(2)] ou encore en Allemagne, en Autriche et en Belgique.

Enfin, les ventes en Turquie sont en retrait en raison du contexte politique du pays. Au-delà de la croissance organique de + 5,2 %, le chiffre d'affaires évolue du fait d'une variation de périmètre positive de + 5,1 %, due essentiellement à la consolidation de CP Electronics et Jontek sur respectivement 7 et 8 mois et de la consolidation complémentaire en 2016 de Raritan et IME et enfin d'un effet de change défavorable de - 4,2 %.

Amérique du Nord et Centrale. Le chiffre d'affaires dans la zone Amérique du Nord et Centrale a augmenté de 17,6 %, à 1 467,1 millions d'euros en 2016 contre 1 247,8 millions d'euros en 2015. Cette hausse résulte d'une croissance organique du chiffre d'affaires de 5,8 %, d'une variation de périmètre positive de 12,0 %, provenant essentiellement de la consolidation de Pinnacle et Luxul sur 8 mois, de Solarfective sur 5 mois et de la consolidation complémentaire en 2016 de Raritan sur 9 mois, et d'un effet de change négatif de - 0,8 %. Globalement, cette progression est portée par de bonnes performances aux États-Unis où la croissance organique s'élève à + 5,6 %, soutenue notamment par le succès de l'offre *Digital Lighting Management* et de belles réussites dans le non-résidentiel. Au deuxième semestre, plus particulièrement, des mises en stock ponctuelles dans le *retail* [(3)] ont également contribué à cette forte croissance. Hors effets ponctuels, la croissance organique aux États-Unis pour l'ensemble de l'année est de près de + 3 %. D'autres pays de la zone, comme le Mexique, enregistrent également de belles progressions de leurs ventes.

Reste du Monde. Le chiffre d'affaires dans la zone Reste du Monde a baissé de 4,5 %, à 1 312,8 millions d'euros en 2016 contre 1 374,1 millions d'euros en 2015. Cette baisse résulte d'une évolution organique du chiffre d'affaires de - 2,1 % partiellement compensée par une variation de périmètre apportant une contribution positive de 1,7 %, provenant essentiellement de la consolidation de Trias (Indonésie) sur 8 mois, de la consolidation complémentaire en 2016 de Raritan sur 9 mois, et d'un effet de change négatif de - 4,0 %. Un certain nombre de pays de la zone enregistrent de bonnes performances sur l'ensemble de l'année

(1) Europe du Sud = Espagne + Grèce + Portugal

(2) Sur la base des taux de change moyens de 2016 et du chiffre d'affaires annuel des dernières acquisitions.

(3) Distribution grand public.

comme l'Inde, le Chili ou encore la Colombie. Les ventes dans les pays d'Afrique du Nord [1] sont également en hausse en 2016. Ces bons résultats ne suffisent pas à compenser les baisses d'activité d'autres pays de la zone, comme le Brésil, ou encore certains pays d'Asie et du Moyen Orient. Par ailleurs, en Chine, les ventes sont restées stables sur l'ensemble de l'année par rapport à 2015, soutenues au premier trimestre par l'impact ponctuel de mesures gouvernementales.

5.4.1.2 TABLEAU DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ORIGINE ENTRE 2015 ET 2016

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires à tiers publié par zone d'origine de facturation entre 2015 et 2016.

	Exercice clos le 31 décembre					
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros sauf %)*	**2016**	**2015**	**Variation totale**	**Variation de périmètre**	**Croissance organique**	**Effet change**
France	977,8	1 013,1	(3,5) %	0,8 %	(4,2) %	0,0 %
Italie	529,4	505,2	4,8 %	1,7 %	3,0 %	0,0 %
Reste de l'Europe	844,6	808,5	4,5 %	4,7 %	4,5 %	(4,5) %
Amérique du Nord et Centrale	1 496,7	1 278,6	17,1 %	12,0 %	5,3 %	(0,7) %
Reste du Monde	1 170,4	1 204,5	(2,8) %	1,4 %	0,2 %	(4,4) %
TOTAL CONSOLIDÉ	**5 018,9**	**4 809,9**	**4,3 %**	**4,7 %**	**1,8 %**	**(2,1) %**

5.4.2 - Coût des ventes

Le coût des ventes consolidé est en hausse de 2,0 % à 2 381,0 millions d'euros en 2016 contre 2 333,5 millions d'euros en 2015, principalement du fait :

- de la consolidation des nouvelles entités acquises ; et
- de la hausse du volume de matières premières et composants consommés en raison de l'augmentation de la production ;

partiellement compensés par :

- la baisse du prix des matières premières et composants en 2016 par rapport à 2015 ; et
- les efforts continus de productivité et d'adaptation.

Ainsi, le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires s'établit à 47,4 % en 2016 contre 48,5 % en 2015.

5.4.3 - Frais administratifs et commerciaux

Les frais administratifs et commerciaux ont augmenté de 4,2 % à 1 364,7 millions d'euros en 2016 contre 1 310,3 millions d'euros en 2015, essentiellement du fait :

- de la poursuite des investissements de croissance dans les activités en expansion ; et
- de la consolidation des nouvelles entités acquises ;

Partiellement compensées par :

- le maintien des initiatives d'adaptation et de productivité.

Les frais administratifs et commerciaux exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires s'établissent à 27,2 % en 2016 comme en 2015.

5.4.4 - Frais de recherche et développement

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, 34,6 millions d'euros de frais de développement ont été capitalisés en 2016 contre 27,4 millions d'euros en 2015.

(1) Afrique du Nord = Algérie + Égypte + Maroc + Tunisie

Les charges d'amortissement de frais de développement capitalisés enregistrées au titre de 2016 s'élèvent à 27,1 millions d'euros contre 26,3 millions d'euros en 2015.

Au global, les frais de recherche et développement ont atteint 237,7 millions d'euros en 2016 et 216,1 millions d'euros en 2015. En retraitant l'impact de la capitalisation des frais de développement et hors incidence du crédit d'impôt sur ces activités, les dépenses de recherche et développement s'affichent à 248,0 millions d'euros en 2016 (soit 4,9 % du chiffre d'affaires) contre 222,5 millions d'euros en 2015 (soit 4,6 % du chiffre d'affaires).

En 2016, les activités de recherche et développement ont employé près de 2 200 personnes dans environ 18 pays.

5.4.5 - Autres produits et charges opérationnels

En 2016, les autres produits et charges opérationnels se sont élevés à 101,5 millions d'euros contre 63,3 millions d'euros en 2015. Cette hausse provient en partie de l'augmentation du coût de mise en œuvre d'initiatives de productivité et de restructuration.

5.4.6 - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe est en hausse de 5,3 % à 934,0 millions d'euros en 2016 contre 886,7 millions d'euros en 2015, provenant principalement :

- d'une hausse de 4,3 % du chiffre d'affaires ;
- d'une hausse de 2,0 % du coût des ventes ;
- d'une hausse de 5,0 % des frais administratifs, commerciaux et de recherche et développement ; et
- d'une hausse des autres produits et charges opérationnels de 38,2 millions d'euros.

Au total, le résultat opérationnel exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 18,6 % en 2016 contre 18,4 % en 2015.

5.4.7 - Résultat opérationnel ajusté

Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais/produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des *goodwill*. Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de 5,2 % à 978,5 millions d'euros en 2016 contre 930,4 millions d'euros en 2015 se décomposant de la façon suivante dans les différentes zones géographiques (comme indiqué au 5.3.1, l'information financière consolidée des zones n'est pas le reflet de la performance financière de chaque marché national) :

- une baisse en France de - 4,6 % pour atteindre 209,1 millions d'euros en 2016 contre 219,1 millions d'euros en 2015 et représenter 21,4 % du chiffre d'affaires en 2016 par rapport à 21,6 % en 2015 ;
- une hausse en Italie de 13,1 % pour atteindre 182,5 millions d'euros en 2016 contre 161,4 millions d'euros en 2015 et représenter 34,5 % du chiffre d'affaires en 2016 par rapport à 31,9 % en 2015 ;
- une hausse de 11,9 % dans la zone Reste de l'Europe pour atteindre 138,8 millions d'euros en 2016 contre 124,0 millions d'euros en 2015 et représenter ainsi 16,4 % du chiffre d'affaires en 2016 contre 15,3 % en 2015 ;
- une hausse de 16,8 % dans la zone Amérique du Nord et Centrale pour atteindre 284,1 millions d'euros en 2016 contre 243,2 millions d'euros en 2015 et représenter 19,0 % du chiffre d'affaires en 2016 comme en 2015 ; et
- une baisse de - 10,2 % dans la zone Reste du Monde pour atteindre 164,0 millions d'euros en 2016 contre 182,7 millions d'euros en 2015 et représenter 14,0 % du chiffre d'affaires en 2016 par rapport à 15,2 % en 2015.

La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2015) s'établit à 19,7 % soit + 0,4 point par rapport à 2015 (19,3 %) et au-dessus de la borne haute de l'objectif relevée (19,6 %). Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée ressort à 19,5 %.

5.4.8 - Frais financiers nets

Les frais financiers nets correspondent principalement aux frais financiers des Obligations *Yankee*, des emprunts obligataires émis en 2010, 2011, 2012 et 2015, aux frais au titre du Contrat de Crédit 2011 amendé en juillet 2014 et des autres emprunts bancaires (voir paragraphe 5.5 du présent chapitre), desquels sont déduits les produits financiers provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie.

Les frais financiers nets ont augmenté de 9,3 % à 90,4 millions d'euros en 2016 contre 82,7 millions d'euros en 2015. Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les frais financiers nets s'établissent à 1,8 % en 2016 contre 1,7 % en 2015.

5.4.9 - Gains et pertes de change

Les gains ou pertes de change correspondent pour l'essentiel aux écarts de change constatés lors du règlement des opérations en devises ainsi qu'aux effets de conversion au cours de clôture des actifs et passifs monétaires libellés en devises.

L'année 2016 se solde par des gains de change de 6,5 millions d'euros, contre des gains de change de 6,0 millions d'euros en 2015.

5.4.10 - Impôts sur le résultat

En 2016, Legrand a enregistré un résultat avant impôts de 850,1 millions d'euros, en hausse par rapport à 2015 où il était ressorti à 810,0 millions d'euros du fait de la hausse du résultat opérationnel et des gains de change, partiellement compensés par la hausse des frais financiers nets.

La charge d'impôts sur les résultats consolidés s'élève, quant à elle, à 218,6 millions d'euros mais elle doit se lire 279,8 millions d'euros, une fois ajustée de l'effet comptable favorable non récurrent d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance.

Comparée à la charge d'impôt de 258,0 millions d'euros en 2015, la charge d'impôt 2016 après ajustement (comme décrit précédemment) de 279,8 millions d'euros est en hausse de 21,8 millions d'euros et reflète la hausse du résultat avant impôt ainsi que la hausse du taux d'impôt effectif du Groupe qui passe de 31,9 % en 2015 à 32,9 % en 2016.

5.4.11 - Résultat net

Pour 2016, le résultat net doit se lire 569,0 millions d'euros, une fois ajusté de l'effet comptable favorable non récurrent d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance.

Ajusté du produit d'impôt de 61,2 millions mentionné ci-dessus, le résultat net ressort en 2016 à 569,0 millions en hausse de 17,0 millions par rapport à 2015 et résulte :

- d'une hausse de 47,3 millions d'euros du résultat opérationnel ; et
- d'une amélioration du résultat de change de 0,5 million d'euros ;

compensées par

- une hausse de 7,7 millions d'euros des frais financiers nets ;
- une hausse de 21,8 millions d'euros du montant de l'impôt sur le résultat ; et
- une baisse de 1,3 million d'euros du résultat des entités mises en équivalence.

Non ajusté du produit d'impôt de 61,2 millions mentionné précédemment le résultat net ressort en 2016 à 630,2 millions d'euros.

5.4.12 - Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe ajusté [1] en 2016 ressort à 567,3 millions d'euros en hausse 16,7 millions par rapport à 2015 soit une hausse de + 3 %.

Le résultat net part du Groupe (non ajusté) ressort en 2016 à 628,5 millions d'euros.

5.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

Pour une description du capital de la Société, les investisseurs sont invités à se référer à la note 4.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

5.5.1 - Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 :

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2015**
Flux de trésorerie des opérations courantes	831,8	796,2
Flux de trésorerie des opérations d'investissement	(552,1)	(363,8)
Flux de trésorerie des opérations financières	(416,5)	(70,8)
Effet net des conversions sur la trésorerie	(9,0)	(1,7)
Variation nette de la trésorerie	(145,8)	359,9

Pour une analyse détaillée des flux de trésorerie, les lecteurs sont invités à se référer au tableau des flux de trésorerie consolidés figurant dans les états financiers consolidés de la Société.

5.5.1.1 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES

Les flux de trésorerie des opérations courantes se soldent par une ressource de 831,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 796,2 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette hausse de 35,6 millions d'euros en 2016 est due à la baisse de 5,8 millions d'euros de la variation du besoin en fonds de roulement ainsi qu'à la hausse de 41,4 millions d'euros de la marge brute d'autofinancement (définie comme les flux de trésorerie des opérations courantes hors variation du besoin en fonds de roulement).

5.5.1.2 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissement au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 se sont élevés à 552,1 millions d'euros, contre 363,8 millions d'euros pendant l'exercice clos le 31 décembre 2015. Cette hausse est principalement due aux acquisitions de filiales et dans une moindre mesure à la hausse des investissements industriels.

Le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) ainsi que des acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales s'est élevé à 430,8 millions d'euros au cours de l'exercice 2016 (contre 252,9 millions d'euros au cours de l'exercice 2015), dont 407,4 millions d'euros correspondant à des acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise, compris dans les flux de trésorerie

(1) Le résultat net part du Groupe ajusté ne prend pas en compte l'effet comptable favorable non récurrent d'un produit d'impôt lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt de 61,2 millions d'euros fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance. Pour autant si elles sont maintenues dans le temps, ces baisses de taux d'impôt devraient avoir un effet favorable sur le taux d'imposition du Groupe.

des opérations d'investissement et 23,4 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 160,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (dont 34,6 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés), contre 133,4 millions d'euros enregistrés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (dont 27,4 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés), soit une hausse de 20,6 %.

5.5.1.3 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Les flux de trésorerie des opérations financières se soldent par un besoin de 416,5 millions d'euros en 2016 contre 70,8 millions d'euros en 2015. Les flux de trésorerie des opérations financières en 2015 avaient bénéficié de l'émission d'une nouvelle obligation à 12 ans de 300 millions d'euros.

5.5.2 - Endettement

L'endettement brut total du Groupe (défini comme la somme des emprunts courants et non courants) s'élevait à 1 897,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 1 891,1 millions d'euros au 31 décembre 2015. La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 940,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 1 088,4 millions d'euros au 31 décembre 2015. La dette nette (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) s'élevait à 957,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 802,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le ratio de l'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés est de 24 % au 31 décembre 2016 contre 21 % au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2016, l'endettement brut total comprenait :

- 1 400 millions d'euros au titre des emprunts obligataires émis en février 2010, mars 2011, avril 2012 et décembre 2015 ;
- 368,8 millions d'euros au titre des Obligations *Yankee* ;
- 128,3 millions d'euros au titre des autres dettes essentiellement des emprunts, des découverts bancaires et des dettes financières liées aux acquisitions, diminué des coûts d'émission de la dette.

L'échéancier de remboursement de la partie non courante de ces emprunts figure à la note 4.6.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

La trésorerie et équivalents de trésorerie (940,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 1 085,9 millions d'euros au 31 décembre 2015) correspondent essentiellement à des dépôts bancaires à très court terme. Dans ce cadre, le risque de contrepartie fait l'objet d'une surveillance particulière.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 4.6.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence pour une description des contrats de financement du Groupe.

5.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Ils prennent en compte la capitalisation d'un certain nombre de frais de développement conformément à la norme IAS 38.

En 2016, les investissements et les frais de développement capitalisés ont représenté 160,9 millions d'euros, soit 3,2 % du chiffre d'affaires consolidé contre 133,4 millions d'euros en 2015, soit 2,8 % du chiffre d'affaires.

Les dépenses d'investissement sont largement consacrées aux produits nouveaux mais également à la productivité et aux moyens commerciaux. Dans le même temps le Groupe poursuit de nombreuses initiatives industrielles visant à maîtriser ses capitaux employés.

5.7 - ENGAGEMENTS HORS BILAN

Le Groupe n'a contracté aucun engagement hors bilan qui a ou pourrait raisonnablement avoir un effet présent ou futur sur sa situation financière, ses revenus et dépenses, ses résultats, son résultat opérationnel, ses liquidités, ses dépenses d'investissement industriel ou ses réserves et qui pourrait présenter un risque pour les investisseurs (voir la note 5.3 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence). Il n'existe par ailleurs aucun engagement hors-bilan significatif donné en relation avec la croissance externe.

5.8 - RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS

Le tableau ci-dessous résume les obligations contractuelles, engagements commerciaux et principales échéances de paiement de la Société sur une base consolidée au 31 décembre 2016.

		Échéancier de paiement par période			
Au 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	**Total**	**À moins d'un an**	**Entre 1 et 3 ans**	**Entre 3 et 5 ans**	**Au-delà de 5 ans**
Emprunts	1 886,2	345,1	455,4	16,9	1 068,8
Engagements de crédit-bail	10,9	1,3	3,2	2,9	3,5
Contrats de location simple	203,4	49,0	74,2	45,4	34,8
TOTAL DES ENGAGEMENTS	**2 100,5**	**395,4**	**532,8**	**65,2**	**1 107,1**

5.9 - VARIATION DES TAUX DE CHANGE

Un grand nombre de filiales étrangères du Groupe opèrent dans des pays qui ne font pas partie de la zone euro. Environ 62 % du chiffre d'affaires en 2016 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 2012 à 2016, 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 (1)	Plus haut	Plus bas
2012	0,76	0,78	0,83	0,74
2013	0,73	0,75	0,78	0,72
2015	0,82	0,75	0,82	0,72
2015	0,92	0,90	0,95	0,83
2016	0,95	0,90	0,96	0,87

(1) Le taux moyen de l'euro est calculé sur la moyenne des données mensuelles pour la période annuelle concernée.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 5.1.2.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence pour une description de la gestion du risque de change.

5.10 - INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS

L'exposition aux risques financiers de Legrand concerne principalement les domaines suivants :

- risque de taux ;
- risque de change ;
- risque de matières premières ;
- risque de crédit ;
- risque de contrepartie ;
- risque de liquidité.

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé financier de nature spéculative en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, les transactions portant sur des instruments financiers sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de la couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre est animée par la Direction financement et trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par la Direction financière et la Direction générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers.

Une description détaillée de ces risques et de leur gestion par Legrand figure à la note 5.1.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

5.11 - RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS

Les règles comptables que la Société considère comme étant sensibles dans la préparation des comptes consolidés portent sur les éléments suivants :

- les immobilisations incorporelles ;
- la juste valeur des instruments financiers ;
- les paiements fondés sur des actions ;
- les avantages du personnel ;
- les impôts différés ; et
- l'utilisation de jugement et d'estimations.

Ces règles comprennent des estimations significatives faites par la Direction de la Société en utilisant l'information disponible au moment où de telles estimations sont faites. Une description des règles comptables significatives que la Société utilise dans la préparation de ses états financiers consolidés figure dans les notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence, et en particulier la note 1.2.3.

5.12 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS

Depuis 2015, les principales normes et interprétations publiées par l'IASB et non encore applicables de manière obligatoire ont concerné les normes suivantes :

- IFRS 9 – Instruments financiers ;
- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients ; et
- IFRS 16 – Contrats de location.

Une description synthétique de ces publications et de leurs éventuelles conséquences sur les informations financières communiquées par le Groupe figure dans la note 1.2.1. annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence.

5.13 - INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Dans un contexte économique attendu en amélioration progressive et tenant compte de bases de comparaison d'activité élevées aux États-Unis et en Italie, le Groupe entend poursuivre en 2017 sa stratégie de croissance créatrice de valeur.

Ainsi, Legrand se fixe pour objectifs en 2017 :

- une progression organique de ses ventes comprise entre 0 % et 3 % ; et
- une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2016) comprise entre 19,3 % et 20,1 % du chiffre d'affaires.

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

5.14 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros sauf nombre d'actions, résultats par action et nombre de salariés)	2012	2013	2014	2015	2016
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 057,5	1 062,4	1 065,4	1 067,7	1 069,3
Nombre d'actions	264 374 875	265 590 517	266 357 615	266 930 602	267 327 374
Résultats globaux					
Chiffre d'affaires	4 466,7	4 460,4	4 499,1	4 809,9	5 018,9
Résultat avant impôt, amortissements et dépréciations	920,9	935,2	937,2	979,7	1 025,1
Impôt sur le résultat	(247,6)	(233,5)	(238,4)	(258,0)	(218,6)
Résultat net	507,0	533,3	533,3	552,0	631,5
Montant des dividendes versés	245,0	265,1	279,3	293,1	307,1
Résultats par action (1)					
Résultat avant impôt, amortissements et dépréciations	3,496	3,530	3,527	3,678	3,848
Résultat net revenant à Legrand	1,920	2,002	2,001	2,067	2,359
Dividende versé par action ordinaire	0,93	1,00	1,05	1,10	1,15
Personnel					
Nombre de salariés en fin d'exercice	33 079	33 272	33 556	32 667	32 722
Charges de personnel	1 155,8	1 143,5	1 170,8	1 256,3	1 299,1

(1) Les résultats par action sont calculés sur la base du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, soit 263 401 182 actions en 2012, 264 932 592 actions en 2013, 265 703 963 actions en 2014, 266 375 725 actions en 2015 et 266 395 359 actions en 2016.

5.15 - INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Les informations financières sélectionnées pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 2015 et 2014 ont été établies sur la base des états financiers consolidés préparés conformément aux normes IFRS figurant au chapitre 8 du présent document de référence et certifiés par PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés.

Les lecteurs sont invités à lire les informations financières sélectionnées présentées ci-après avec les états financiers consolidés du Groupe, les notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence et toute autre information financière mentionnée dans une autre section du présent document de référence.

(en millions d'euros sauf %)	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires	**5 018,9**	**4 809,9**	**4 499,1**
croissance totale	+ 4,3 %	+ 6,9 %	+ 0,9 %
croissance à périmètre et taux de change constants	+ 1,8 %	+ 0,5 %	+ 0,5 %
EBITDA (1)	**1 109,0**	**1 056,4**	**1 013,0**
EBITDA récurrent (2)	1 134,1	1 084,4	1 034,7
Résultat opérationnel ajusté (3)	**978,5**	**930,4**	**880,4**
en pourcentage du chiffre d'affaires	19,5 %	19,3 %	19,6 %
Résultat opérationnel ajusté récurrent (2)	1 003,6	958,4	902,1
Résultat net part du Groupe ajusté (4)	**567,3**	**550,6**	**531,7**
en pourcentage du chiffre d'affaires	11,3 %	11,4 %	11,8 %
Résultat net (5)	**630,2**	**552,0**	**533,3**
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,6 %	11,5 %	11,9 %
***Cash flow* libre** (6)	**673,0**	**666,0**	**607,4**
en pourcentage du chiffre d'affaires	13,4 %	13,8 %	13,5 %
***Cash flow* libre normalisé** (7)	623,9	617,2	607,5
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,4 %	12,8 %	13,5 %
Dette financière nette au 31 décembre (8)	**957,0**	**802,7**	**855,6**

(1) L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel majoré des amortissements et des dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles (y compris frais de développement capitalisés) et des pertes de valeur des goodwill.

(2) L'EBITDA récurrent et le résultat opérationnel ajusté récurrent permettent d'apprécier l'EBITDA et le résultat opérationnel ajusté hors incidence des charges de restructuration (y compris plus ou moins-values de cession d'actifs).

(3) Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais et produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill.

(4) Le résultat net part du Groupe ajusté en 2016 ne prend pas en compte l'effet comptable favorable non récurrent d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance.

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

(6) Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.

(7) Le cash flow libre normalisé est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes, sur la base d'un besoin en fonds de roulement normalisé représentant 10 % du chiffre d'affaires des 12 derniers mois à structure et taux de change constants et rapporté à la période considérée, et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.

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

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)	2016	2015	2014
Résultat net de l'exercice	**631,5**	**552,0**	**533,3**
Impôt sur le résultat	218,6	258,0	238,4
(Gains) Pertes de change	(6,5)	(6,0)	(1,5)
Produits financiers	(10,9)	(11,0)	(8,6)
Charges financières	101,3	93,7	85,9
Résultat opérationnel	**934,0**	**886,7**	**847,5**
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	97,1	97,4	94,5
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (y compris frais de développement capitalisés) et pertes de valeur des *goodwill*	77,9	72,3	71,0
EBITDA	**1 109,0**	**1 056,4**	**1 013,0**
Charges liées aux restructurations	25,1	28,0	21,7
EBITDA récurrent	**1 134,1**	**1 084,4**	**1 034,7**

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)	2016	2015	2014
Résultat net de l'exercice	**631,5**	**552,0**	**533,3**
Impôt sur le résultat	218,6	258,0	238,4
(Gains) Pertes de change	(6,5)	(6,0)	(1,5)
Produits financiers	(10,9)	(11,0)	(8,6)
Charges financières	101,3	93,7	85,9
Résultat opérationnel	**934,0**	**886,7**	**847,5**
Amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et frais/produits liés aux acquisitions	44,5	43,7	32,9
Perte de valeur des *goodwill*	0,0	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	**978,5**	**930,4**	**880,4**
Charges liées aux restructurations	25,1	28,0	21,7
Résultat opérationnel ajusté récurrent	**1 003,6**	**958,4**	**902,1**

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation des dépenses de recherche et développement avec les frais de recherche et développement :

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Frais de recherche et développement	**(237,7)**	**(216,1)**	**(193,2)**
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	(2,8)	(5,3)	(6,5)
Dotation aux amortissements des frais de développement capitalisés	27,1	26,3	25,8
Dépenses de recherche et développement avant frais de développement capitalisés	**(213,4)**	**(195,1)**	**(173,9)**
Frais de développement capitalisés	(34,6)	(27,4)	(29,0)
Dépenses de recherche et développement de l'exercice	**(248,0)**	**(222,5)**	**(202,9)**

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)	2016	2015	2014
Flux de trésorerie des opérations courantes	**831,8**	**796,2**	**726,4**
Produit résultant des cessions d'actifs	2,1	3,2	6,3
Investissements	(126,3)	(106,0)	(96,3)
Frais de développement capitalisés	(34,6)	(27,4)	(29,0)
***Cash flow* libre**	673,0	666,0	607,4
Hausse (Baisse) du besoin en fonds de roulement	(40,4)	(46,2)	2,3
(Hausse) Baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	(8,7)	(2,6)	(2,2)
***Cash flow* libre normalisé**	**623,9**	**617,2**	**607,5**

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

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Emprunts courants	346,4	67,9	71,4
Emprunts non courants	1 550,7	1 823,2	1 513,3
Trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placements	(940,1)	(1 088,4)	(729,1)
Dette financière nette	**957,0**	**802,7**	**855,6**

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

(en millions d'euros)	2016	2015	2014 *
Capital social	1 069,3	1 067,7	1 065,4
Réserves	3 227,8	3 006,2	2 764,4
Réserves de conversion	(240,0)	(276,1)	(281,8)
Capitaux propres revenant au Groupe	**4 057,1**	**3 797,8**	**3 548,0**

* *Données au 31 décembre 2014 retraitées des éléments détaillés dans la note 1.2.1.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du document de référence 2015.*

06 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

6.1 – ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ 154

6.1.1 – Conseil d'administration 154
6.1.2 – Administratrice Référente 167
6.1.3 – Comités spécialisés du Conseil d'administration 169
6.1.4 – Direction générale de la Société 176
6.1.5 – Contrats de services 178

6.2 – RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX 179

6.2.1 – Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat 179
6.2.2 – Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016 185
6.2.3 – Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société 196
6.2.4 – Autres avantages accordés aux mandataires sociaux 196
6.2.5 – Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 au Président Directeur Général et éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires 197

6.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef tel que révisé en novembre 2016 (le « **Code de Gouvernement d'Entreprise** »). Le Code de Gouvernement d'Entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : *www.medef.com*.

6.1.1 - Conseil d'administration

6.1.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Principes applicables

Les statuts actuels de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration définissent les principes suivants :

- **nombre d'administrateurs :** le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et, au plus, du nombre maximum de membres autorisé par les dispositions légales et réglementaires applicables (sous réserve de l'exception prévue par la loi en cas de fusion) ;
- **durée des fonctions des administrateurs :** la durée du mandat d'administrateur est de quatre ans. Elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de l'administrateur. Les administrateurs sont toujours rééligibles ;
- **détention d'actions Legrand :** sous réserve des exceptions légales, chaque administrateur doit être propriétaire de cinq cents actions au moins, inscrites au nominatif, pendant toute la durée de son mandat. Au-delà de cette obligation statutaire, le règlement intérieur du Conseil d'administration recommande que chaque administrateur acquière progressivement, au cours de son mandat, un nombre d'actions équivalent à une année du montant de ses jetons de présence (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de Bourse du précédent exercice clos) ;
- **âge limite des administrateurs :** aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée administrateur si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre de membres du Conseil d'administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé l'âge de 70 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte ;
- **présidence du Conseil d'administration :** le Président est nommé par le Conseil d'administration, parmi ses membres. Il doit être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Lorsque le Président atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte. Le Président est rééligible. Sa rémunération est fixée par le Conseil d'administration ;
- **vice-présidence du Conseil d'administration :** un Vice-Président peut être désigné, le cas échéant, par le Conseil d'administration. Il est alors chargé de suppléer le Président en cas d'empêchement de ce dernier. Le Vice-Président est soumis à la même limite d'âge que le Président ;
- **administrateur référent :** un administrateur référent peut être désigné par le Conseil d'administration. Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, l'administrateur référent doit être désigné parmi les administrateurs indépendants. Sa nomination est obligatoire si les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne. Parmi ses attributions, il peut, le cas échéant, convoquer directement le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil. Le lecteur est invité à se référer au chapitre 6.1.2 « Administratrice Référente » pour connaître le détail de l'ensemble des missions et moyens de l'Administratrice Référente ;
- **cooptation :** lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à couvrir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Composition actuelle du Conseil d'administration

Nom	Fonction principale	Fonction au sein du Conseil de Legrand	Nationalité	Age	Sexe	Indépendance	Autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures [1]	Participation à un comité				Date de la première nomination	Échéance du mandat	Années de présence au Conseil [2]
								Audit	Nominations Gouvernance	Rémunérations	Stratégie RSE			
Gilles Schnepp	Président Directeur Général de Legrand	Président Directeur Général	Française	58	M		1				✓	10/12/2002	Assemblée Générale 2018	14
François Grappotte	Administrateur de sociétés	Président d'honneur	Française	80	M		0					10/12/2002	Assemblée Générale 2018	14
Angeles Garcia-Poveda	CO-Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart	Administratrice Référente	Espagnole	46	F	✓	0		✓ Présidente	✓ Présidente	✓	25/05/2012	Assemblée Générale 2020	5
Olivier Bazil	Administrateur de sociétés	Administrateur	Française	70	M		2		✓		✓	10/12/2002	Assemblée Générale 2018	14
Christel Bories	Directrice Générale Déléguée d'Eramet	Administratrice	Française	52	F	✓	2	✓			✓ Présidente	25/05/2012	Assemblée Générale 2020	5
Isabelle Boccon-Gibod	Administratrice de sociétés	Administratrice	Française	48	F	✓	2	✓				27/05/2016	Assemblée Générale 2020	1
Thierry de La Tour d'Artaise	Président Directeur Général du groupe SEB	Administrateur	Française	62	M	✓	2		✓			06/04/2006	Assemblée Générale 2020	11
Dongsheng Li	Président Directeur Général et fondateur de TCL Corporation	Administrateur	Chinoise	59	M	✓	2					26/07/2012	Assemblée Générale 2018	4
Annalisa Loustau Elia	Directrice marketing et membre du Comité exécutif du groupe Printemps	Administratrice	Italienne	51	F	✓	1			✓		24/05/2013	Assemblée Générale 2017	4
Éliane Rouyer-Chevalier	Administratrice de sociétés	Administratrice	Française	64	F	✓	0	✓ Présidente		✓		26/05/2011	Assemblée Générale 2019	6

(1) Le mandat exercé au sein de la Société n'est pas pris en compte dans le calcul.

(2) À la date de la prochaine Assemblée Générale, soit le 31 mai 2017.

À la date d'enregistrement du document de référence de la Société, le Conseil d'administration est composé de dix membres dont le Président Directeur Général, le Président d'honneur et l'Administratrice Référente. Les biographies des administrateurs de la Société figurent aux pages 319-324 du document de référence de la Société.

Par ailleurs, au jour de la publication du présent document de référence et conformément aux termes d'un accord avec les organisations syndicales, quatre représentants du Comité Central d'Entreprise assistent également aux réunions du Conseil d'administration de la Société, avec voix consultative.

La Société ayant moins de 50 salariés et n'étant pas pourvue d'un Comité d'Entreprise, elle ne satisfaisait pas à l'ensemble des critères de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction antérieure à la loi n° 2015-994 du 17 août 2015. Par conséquent, aucun administrateur représentant les salariés ne siège au Conseil d'administration de la Société. En revanche, et conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction antérieure à la loi n° 2015-994 du 17 août 2015, il a été procédé à la désignation d'un administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de Legrand France, filiale de la Société, par le Comité Central d'Entreprise réuni le 16 octobre 2014, cette filiale remplissant alors les critères dudit article. Le mandat de l'administrateur représentant les salariés prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de Legrand France appelée, en 2018, à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. À compter de cette date, la Société (Legrand SA) entrera dans le champ d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce dans sa rédaction actuelle qui requiert la présence d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration (le nombre d'administrateurs représentant les salariés étant déterminé, conformément aux règles légales, en fonction de la taille du Conseil d'administration).

Depuis 2011, un échelonnement des mandats a été progressivement mis en place au sein du Conseil d'administration de la Société, tel que reflété dans le tableau suivant :

	Assemblée Générale 2017	Assemblée Générale 2018	Assemblée Générale 2019	Assemblée Générale 2020
Nombre de mandats venant à échéance	1	4	1	4

Absence de condamnation et de conflits d'intérêts

À la date d'enregistrement du présent document de référence et à la connaissance de la Société, aucun administrateur de la Société :

- n'a un lien familial avec un autre administrateur de la Société ;
- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation au cours des cinq dernières années ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration a adopté et intégré dans son règlement intérieur une Charte des administrateurs qui énonce les droits et obligations des administrateurs et à laquelle tout administrateur est tenu.

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

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil d'administration précise les règles de prévention et de gestion des conflits d'intérêts. Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit en effet que l'administrateur référent de la Société est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts. L'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel et il doit en faire part au Conseil d'administration, de même qu'il est tenu de lui faire part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même.

Aucun conflit d'intérêts, même potentiel, n'a été porté à la connaissance de l'Administratrice Référente ou du Conseil d'administration. À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts.

En outre, le Président Directeur Général de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et de la gouvernance de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Administrateurs indépendants

Définition et critères de l'administrateur indépendant

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la Direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la Direction, la Société ou le Groupe.

À cet égard, le règlement intérieur du Conseil d'administration reprend les critères d'indépendance du Code de Gouvernement d'Entreprise. Ainsi, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration et à celles du Code de Gouvernement d'Entreprise, un administrateur indépendant ne doit pas :

- être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ou du Groupe,

- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide,
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société, ou d'une société consolidée par cette société mère ;

- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel ;

- avoir un lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou du Groupe ;
- avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans, la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervenant à la date des douze ans ;
- être dirigeant mandataire social non exécutif et percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence.

Les administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Cependant, dès lors qu'un administrateur représente un actionnaire de la Société, détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité des nominations et de la gouvernance, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Procédure de qualification des administrateurs indépendants

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société, la qualification d'administrateur indépendant est débattue par le Comité des nominations et de la gouvernance au regard des critères d'indépendance définis précédemment et arrêtée par le Conseil d'administration à l'occasion de la nomination d'un administrateur et annuellement pour l'ensemble des administrateurs. Les conclusions de l'examen du Conseil d'administration sont portées à la connaissance des actionnaires.

Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant le critère des relations d'affaires entre la Société et ses administrateurs

À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des administrateurs, le Comité des nominations et de la gouvernance puis le Conseil d'administration, lors de leurs réunions du 26 janvier et du 15 mars 2017, ont analysé les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe d'une part et chaque administrateur ou les entreprises auxquelles ils sont associés (en tant que client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement) d'autre part.

Afin de préparer l'évaluation, le Comité des nominations et de la gouvernance avait adressé aux administrateurs un questionnaire d'indépendance. Le Comité a ensuite procédé à l'analyse de la situation de chaque administrateur au regard des réponses communiquées, avec les objectifs suivants :

- déterminer l'existence d'une relation d'affaires ; puis le cas échéant ;
- évaluer la nature significative ou non de cette relation, par l'application de critères qualitatifs (contexte, historique et organisation de la relation, pouvoirs respectifs des parties) ainsi que de critères quantitatifs (matérialité de la relation pour les parties).

Les examens auxquels il a été procédé ont révélé qu'aucun des administrateurs n'entretenait de relations d'affaires avec Legrand, à l'exception de Monsieur Dongsheng Li.

Concernant ce dernier, les relations d'affaires entre Legrand et le groupe TCL dont Monsieur Dongsheng Li est le dirigeant, consistent en :

- un contrat de licence de marque conclu en 2008 entre deux sociétés chinoises acquises par le Groupe et TCL ;
- un accord technologique entre la filiale chinoise Legrand (Shangai) Management CO. LTD, Legrand et la filiale TCL Smart Home Technologies CO. LTD visant à favoriser la communication et la compatibilité entre leurs produits et applications respectives, lequel s'inscrit parmi les autres partenariats et collaborations mis en place par le Groupe avec d'autres sociétés ou alliances pour promouvoir le développement de solutions connectées interopérables (Nest, La Poste, Samsung...).

Le Comité des nominations et de la gouvernance a relevé que les relations d'affaires entre les deux groupes étaient limitées à certaines de leurs entités, et au territoire de la Chine.

Par ailleurs, s'agissant du pouvoir respectif de Legrand et de Monsieur Dongsheng Li, le comité a relevé que :

- la Société, en raison de l'organisation du Groupe, n'avait pas vocation à intervenir dans le cadre des relations commerciales établies par ses différentes entités, celles-ci étant en effet gérées en local ;
- Monsieur Dongsheng Li, en sa qualité d'administrateur, ne disposait d'aucun pouvoir décisionnel au sein du Groupe, dans le cadre de l'établissement ou du maintien de ces relations d'affaires.

Enfin, les enjeux financiers concernés ne sont pas significatifs, que ce soit pour Legrand ou pour le groupe TCL, ces derniers ayant représenté en 2016 moins d'1/2 pour mille des chiffres d'affaires respectifs des deux groupes.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a par conséquent qualifié de « non significative » la relation d'affaires entre Legrand et Monsieur Dongsheng Li, tant d'un point de vue qualitatif eu égard à la nature de la relation unissant Legrand et TCL telle que présentée ci-dessus et à l'absence de pouvoirs respectifs des parties, que d'un point de vue quantitatif, compte tenu du faible montant des enjeux financiers concernés pour les deux groupes. Le Conseil d'administration a par la suite approuvé la conclusion du Comité des nominations et de la gouvernance.

Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant les autres critères d'indépendance

Après avoir examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance rappelés précédemment, le Conseil d'administration du 15 mars 2017, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a renouvelé son évaluation selon laquelle Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories, Angeles Garcia-Poveda, Annalisa Loustau Elia et Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Messieurs Thierry de La Tour d'Artaise et Dongsheng Li pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants :

	Administrateurs non indépendants			Administrateurs indépendants						
Critères examinés	Gilles Schnepp	Olivier Bazil	François Grappotte	Christel Bories	Angeles Garcia-Poveda	Isabelle Boccon-Gibod	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	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de lien familial proche avec un dirigeant	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relation de commissariat aux comptes au cours des 5 années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de statut d'administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de perception d'une rémunération supplémentaire importante en dehors de jetons de présence	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ : représente un critère d'indépendance satisfait.

X : représente un critère d'indépendance non satisfait.

La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élève ainsi à 70 % et est supérieure au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise pour les sociétés non contrôlées.

En ce qui concerne les comités spécialisés du Conseil :

- le Comité d'audit est composé de trois membres, tous indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants. Cette composition est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit au moins de deux tiers ;
- le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de trois membres dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants. Cette composition est en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les administrateurs indépendants soient majoritaires au sein du comité ;
- le Comité des rémunérations est composé de trois membres tous indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants. Cette composition est en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande

que les administrateurs indépendants soient majoritaires au sein du comité ;

- le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de quatre membres dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de 50 % d'administrateurs indépendants.

En ce qui concerne l'administrateur référent, sa désignation est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que l'administrateur référent soit indépendant (à cet égard, le lecteur est également invité à se référer au paragraphe 6.1.2).

Évolution dans la composition du Conseil d'administration

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2016

Au cours de l'exercice 2016, les évolutions dans la composition du Conseil d'administration ont été les suivantes :

Date	Fin de mandat	Nomination	Renouvellement
27/05/2016	Gérard Lamarche	Isabelle Boccon-Gibod	Christel Bories Angeles Garcia-Poveda Thierry de La Tour d'Artaise

Madame Christel Bories, administratrice de la Société depuis 2012, est également Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et membre du Comité d'audit. La Société bénéficie de ses expériences de Direction générale de groupes industriels et de son expertise en matière de stratégie.

Madame Angeles Garcia-Poveda, également administratrice de la Société depuis 2012, est Administratrice Référente, Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance, Présidente du Comité des rémunérations ainsi que membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale. Les travaux de ces différentes instances sont enrichis des apports de Madame Angeles Garcia-Poveda, qui dispose de compétences tant en matière de rémunération/gouvernance qu'en matière de questions stratégiques et d'expériences de Directions générales.

Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, administrateur de la Société depuis 2006, est également membre du Comité des nominations et de la gouvernance. De par son ancienneté au Conseil d'administration, Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise connaît la Société, son secteur d'activité et ses problématiques. Siégeant ou ayant siégé dans un certain nombre de Conseils d'administration de grands groupes, et étant lui-même dirigeant d'un grand groupe industriel, il permet au Conseil d'administration et au Comité des nominations et de la gouvernance de bénéficier de cette expérience.

Pour toutes ces raisons, le Conseil d'administration avait souhaité proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 27 mai 2016 de renouveler le mandat de ces trois administrateurs, pour une durée de quatre ans. Les actionnaires se sont prononcés en faveur de ces renouvellements.

À la suite du non-renouvellement du mandat de Monsieur Gérard Lamarche à sa demande, il avait été envisagé d'enrichir la composition du Conseil par la sélection d'un profil orienté sur le monde industriel, disposant de compétences financières reconnues et ayant une bonne connaissance de la culture anglo-saxonne. Dans ce cadre, le Conseil d'administration avait souhaité, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, soumettre la candidature de Madame Isabelle Boccon-Gibod, à l'Assemblée Générale de la Société appelée à délibérer le 27 mai 2016. Les actionnaires se sont prononcés en faveur de cette nomination.

Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2017

Le mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia arrive à échéance en 2017. Madame Annalisa Loustau Elia a souhaité se porter candidate à sa propre succession.

Madame Annalisa Loustau Elia, de par son expérience en *marketing* et développement produits dans les secteurs d'activités du luxe, du commerce de détail et de la grande consommation, apporte à la Société une perspective complémentaire par rapport aux considérations spécifiques au secteur d'activité de la Société et lui permet de bénéficier d'une expertise sur des leviers stratégiques généraux. Sa nationalité italienne apporte également une perspective utile compte tenu de la présence historique du Groupe en Italie.

Madame Annalisa Loustau Elia, administratrice de la Société depuis 2013, est également membre du Comité des rémunérations.

Il résulte de ce qui précède que le Conseil d'administration a souhaité proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 31 mai 2017, de renouveler le mandat de cette administratrice, pour une durée de quatre ans (le lecteur est également invité à se référer à la présentation de l'ordre du jour et des projets de résolutions figurant en annexe 4 du document de référence de la Société).

Diversité dans la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge annuellement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités spécialisés, notamment en termes de diversité. Son objectif permanent est d'améliorer la représentation des femmes et des hommes, l'internationalisation, la diversité des compétences, des expériences internationales, des expertises et l'indépendance de ses membres, afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société appelée à délibérer le 31 mai 2017 du renouvellement du mandat de Madame Annalisa Loustau Elia en qualité d'administratrice de la Société, il conviendra de noter parmi les dix membres composant le Conseil d'administration, la présence de :

- **cinq femmes,** soit une proportion de 50 %, ce qui est supérieur au ratio minimum des dispositions du Code de commerce (40 % à compter de 2017) et à celui recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise (40 % à compter de 2016) ;
- **quatre nationalités différentes,** avec un administrateur chinois, une administratrice espagnole, une administratrice italienne et sept administrateurs français ; et
- **sept administrateurs indépendants,** soit un ratio de 70 %, ce qui est supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise.

Concernant la représentation des femmes et des hommes, le Conseil d'administration a constaté que la proportion de femmes en son sein était passée de 25 % au 31 décembre 2012 à 40 % au 24 mai 2013, pour atteindre 50 % au 27 mai 2016, taux qui serait maintenu dans l'hypothèse d'un vote favorable au renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia. Le Conseil d'administration apprécie en outre le travail d'ouverture conséquent effectué ces dernières années, concernant l'internationalisation de ses membres et de leurs expériences.

Au titre de l'année 2016, le Conseil d'administration a estimé que les compétences des administrateurs étaient variées et complémentaires, certains administrateurs disposant de compétences stratégiques, de Directions générales de groupes industriels, et d'autres, de compétences financières ou d'expertises plus spécifiques (communication financière, gestion des talents, *marketing*, responsabilité sociétale). En outre, la participation au Conseil d'administration de membres (anciens ou actuels) de la Direction générale de Legrand a garanti au Conseil une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement.

À cet égard, le Conseil d'administration a noté que sa composition avait été mise à l'honneur dans le cadre des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise organisés par l'AGEFI :

- le 24 septembre 2014, à l'occasion de la onzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, Legrand s'est vu décerner le Trophée Gouvernance d'Argent pour la Composition du Conseil d'administration. Ce prix a récompensé différents critères du Conseil d'administration de Legrand tels que le pourcentage de femmes, le pourcentage de membres de nationalité étrangère, une information détaillée sur les membres du Conseil, la durée de leur mandat et leur indépendance. À noter qu'à cette occasion, Legrand s'est également vu décerner le Grand Prix du Gouvernement d'entreprise 2014 et le Trophée Gouvernance d'Or de la Dynamique de Gouvernance ;
- le 16 septembre 2015, à l'occasion de la douzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, avec l'attribution d'un nouveau prix pour la Composition du Conseil de Legrand.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le Conseil d'administration a considéré que sa composition était satisfaisante en 2016 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.

Sur ces bases et dans le cadre de l'échéance prochaine du mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia, le Conseil d'administration a choisi d'apporter son soutien au renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia qui s'est portée candidate à sa propre succession, pour les raisons évoquées dans le paragraphe précédent intitulé « *Évolution dans la composition du Conseil d'administration* ».

6.1.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté, conformément aux statuts, d'un règlement intérieur ayant notamment pour objectif de fixer, dans le cadre des dispositions légales, réglementaires et statutaires en vigueur, le détail de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités créés en son sein, ainsi que les droits et obligations des administrateurs. Le règlement intérieur du Conseil d'administration, qui intègre une Charte des administrateurs, est régulièrement mis à jour et peut être consulté sur le site Internet de la Société : *www.legrand.com*.

Les principales règles d'organisation et de fonctionnement des organes d'administration et de Direction de la Société fixées par le règlement intérieur et les statuts de la Société sont décrites ci-après.

Missions et attributions du Conseil d'administration et de son Président

Le Conseil d'administration exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise.

Le Conseil d'administration se prononce sur le mode de Direction de la Société.

Le Conseil d'administration est compétent pour habiliter le Président à conférer des sûretés particulières assortissant l'émission d'obligations.

Le Conseil d'administration peut décider de la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité, sans préjudice des compétences propres du Conseil qui ne peuvent jamais leur être déléguées.

Sa stratégie et son action s'inscrivent dans le cadre du développement durable de l'entreprise.

À ce titre, le Conseil a notamment pour mission :

- d'examiner et d'approuver l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales,

financières ou technologiques de la Société et du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre effective par la Direction générale ;

- pour les opérations visées ci-dessous, de les proposer aux actionnaires lorsque ces opérations ressortent de la compétence de l'Assemblée Générale, ou d'autoriser préalablement le Directeur Général (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,
  - de façon générale, toute opération significative d'un montant supérieur à 100 millions d'euros se situant hors de la stratégie annoncée de Legrand ;
- d'examiner et d'approuver le compte rendu d'activité du Conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;
- d'examiner et d'approuver, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport annuel et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- de procéder à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et proposer des renouvellements d'administrateurs à l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- de débattre des performances des dirigeants mandataires sociaux, hors la présence des intéressés, et de déterminer, sur proposition du Comité des rémunérations, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de répartir les jetons de présence ;
- de délibérer sur les projets de plans d'options et d'actions gratuites et toutes autres formes de rémunérations en actions ou de rémunérations indexées ou liées à des actions ;
- de veiller à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme ;
- d'approuver le rapport de gestion ainsi que les chapitres du rapport annuel traitant du gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération.

Le Conseil d'administration est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

En ce qui concerne le Président du Conseil d'administration, il est en charge d'organiser et de diriger les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en

particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum cinq fois par an.

Les membres du Conseil d'administration sont convoqués aux séances du Conseil par le Président du Conseil d'administration, ou en cas d'empêchement par le Vice-Président, le cas échéant.

L'administrateur référent, le cas échéant, peut également (i) demander au Président de convoquer le Conseil d'administration ou, (ii) convoquer directement le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil.

En outre, le Directeur Général peut demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. Lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé.

Le Président est lié par les demandes qui lui sont faites au titre des paragraphes précédents.

Sous réserve de ce qui est exposé ci-dessus, l'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé, en cas de nécessité, qu'au moment de la réunion.

Les convocations sont faites par tout moyen même verbalement au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation, en France ou à l'étranger. Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société précise que les convocations, qui peuvent être transmises par le secrétaire du Conseil d'administration, sont faites par lettre, télex, télégramme, télécopie, courrier électronique ou verbalement.

Si les convocations le prévoient, les réunions du Conseil d'administration pourront être tenues par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, dès lors que ces moyens transmettent au moins la voix des participants et satisfont à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations. Les administrateurs participant aux séances par de tels moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Lorsqu'un ou plusieurs administrateurs font savoir au Président du Conseil d'administration qu'ils ne peuvent assister aux réunions du Conseil d'administration, le Président s'efforce d'organiser la tenue de la réunion par les moyens visés des paragraphes précédents.

La tenue des réunions du Conseil d'administration par lesdits moyens n'est pas applicable pour l'adoption des décisions pour lesquelles la loi exclut cette possibilité.

Le Président s'efforce de respecter un délai de cinq jours entre les convocations et les séances du Conseil d'administration. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil d'administration de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. Le Conseil d'administration peut nommer un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires et de ses membres.

Registre de présence

Il est tenu au siège social un registre de présence qui mentionne le nom des membres du Conseil d'administration présents physiquement ou par moyens de télécommunication, représentés, excusés ou absents. Les procurations données par lettre, télécopie, télex, télégramme ou par courrier électronique sont annexées au registre de présence.

Procès-verbaux de chaque séance

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis, signés et conservés conformément aux dispositions réglementaires.

Le procès-verbal de chaque séance indique :

- le nom des administrateurs présents, physiquement ou par moyens de télécommunication, représentés, excusés ou absents ;
- le cas échéant, la survenance d'un incident technique relatif à une visioconférence ou une conférence téléphonique lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance ;
- le nom des autres personnes ayant assisté à tout ou partie de la réunion ;
- le compte rendu des débats et des délibérations du Conseil d'administration ;
- le cas échéant, les questions soulevées et les réserves émises par les membres participants.

Les convocations et procès-verbaux des séances du Conseil d'administration sont traduits en langue anglaise.

Évaluation du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés

Au moins une fois par an, le Conseil d'administration débat de son fonctionnement (ce qui implique une revue des comités spécialisés du Conseil), dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci (voir paragraphe 6.1.1.3).

L'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés est supervisée par l'Administratrice Référente.

Informations des administrateurs

Afin de mener à bien les missions qui leur sont confiées, le Président du Conseil d'administration veille à communiquer aux administrateurs, au moins cinq jours avant la réunion, les documents et informations nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour.

Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles pour la préparation d'une réunion, sous réserve d'en faire la demande dans des délais raisonnables.

Lorsque le respect de la confidentialité l'exige, et notamment lorsque des informations financières sensibles sont en jeu, le dossier peut faire l'objet d'une communication en séance.

Entre les réunions, les administrateurs reçoivent toutes informations utiles sur les événements ou les opérations significatifs pour la Société.

Les administrateurs peuvent rencontrer les principaux cadres dirigeants, y compris hors la présence du dirigeant mandataire social. Dans ce dernier cas, celui-ci doit en avoir été informé au préalable.

Les membres du conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Formation des administrateurs

Chaque administrateur peut bénéficier, à sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de l'entreprise, son activité et ses métiers.

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs et leur prise de fonctions, un parcours d'intégration a été mis en place. Ce parcours d'intégration comporte des visites de sites ainsi que des rencontres et échanges avec différents cadres du Groupe.

Pour prendre l'exemple relatif à la dernière nomination intervenue au sein du Conseil d'administration, des visites, présentations et rencontres avaient été organisées à la suite de la nomination de Madame Isabelle Boccon-Gibod en qualité d'administratrice par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2016, afin de permettre à Madame Isabelle Boccon-Gibod d'appréhender au mieux ses fonctions au sein du Conseil d'administration. Dans le cadre de ce parcours d'intégration, Madame Isabelle Boccon-Gibod avait notamment visité le Centre de formation clients Innoval à Limoges ainsi que l'Appartement *My Home*, qui mettent en scène les technologies commercialisées par Legrand en matière de systèmes résidentiels. Divers sites de production et laboratoires produits lui avaient également été présentés et différents entretiens avaient été organisés avec des cadres dirigeants et cadres opérationnels de Legrand.

Par ailleurs, les membres du Comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination et à leur demande, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de la Société, ce qui a été le cas en 2016 pour Madame Isabelle Boccon-Gibod.

Il est également prévu dans le règlement intérieur du Conseil d'administration que, en cas de nomination, les administrateurs représentant les salariés ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

Enfin, des formations financières et juridiques à destination des quatre représentants du Comité Central d'Entreprise assistant aux réunions du Conseil d'administration de la Société ont eu lieu au cours de l'année 2016.

Déontologie des administrateurs

Conformément à la Charte des administrateurs, tout administrateur de la Société s'assure, avant d'accepter ses fonctions, qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières mises à sa charge, telles que résultant notamment des textes légaux ou réglementaires, des statuts, du règlement intérieur et de la charte, ainsi que de tout autre texte à valeur contraignante :

- l'administrateur doit être compétent, actif et impliqué ;
- l'administrateur veille à agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il s'engage à défendre et à promouvoir les valeurs de la Société ;
- l'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

  À ce titre, l'administrateur s'engage :

  - à ne pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères ; étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne doivent pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. Toutefois, cette limite de deux mandats n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations,
  - à tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris de sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères ; étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs doivent quant à eux recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée,
  - à être assidu et participer, lorsque cela est possible, à toutes les réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, des comités auxquels il appartient ;
- dans un souci de transparence, le rapport annuel rend compte de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités ;
- l'administrateur veille à assister aux assemblées générales des actionnaires ;
- la Société recommande à chaque administrateur de faire progressivement, au cours de leur mandat, l'acquisition d'un nombre d'actions équivalent à une année de sa part de jetons de présence, qu'il doit détenir à titre personnel (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de Bourse du précédent exercice clos) ; étant précisé que le nombre minimum d'actions qu'il doit détenir à titre personnel et conserver tout au long de son mandat est de 500 actions ; ce nombre d'action est communiqué à la Société qui le fait figurer dans son rapport annuel ;
- l'administrateur est tenu à un devoir de loyauté et de diligence.

À ce titre, l'administrateur s'engage :

- à porter à la connaissance de l'administrateur référent et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts même potentiel, et à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante,
- à ne pas s'engager à titre personnel dans des entreprises concurrençant la Société et son Groupe, sans en informer le Conseil d'administration et avoir recueilli son approbation ;

- l'administrateur est tenu d'un devoir de confidentialité concernant toutes les informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions ;
- l'administrateur doit s'assurer qu'il reçoit, en temps utile, tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il lui appartient de solliciter du Président la communication de tous les documents qu'il juge indispensables à son information ;
- tout administrateur qui estime que l'information fournie préalablement n'a pas été suffisante, peut demander au Président du Conseil ou au Conseil de surseoir à statuer ;
- l'administrateur doit posséder la connaissance la plus étendue des spécificités de la Société, de ses métiers et de son secteur d'activité ;
- l'administrateur respecte les dispositions de la Charte de déontologie boursière de la Société.

Charte de déontologie boursière

Le Groupe s'est doté en 2006 d'une Charte de déontologie boursière, disponible sur le site Internet de la Société *www.legrand.com*, qui a fait l'objet d'une révision au cours du second semestre 2016 afin de prendre en compte le nouveau régime européen issu du règlement n° 596 / 2014 sur les abus de marché (MAR), entré en vigueur le 3 juillet 2016 ainsi que la position-recommandation n°2016-08 de l'AMF : guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée. La fonction de Déontologue est exercée par la Directrice Juridique depuis la révision de 2016.

Cette charte, adoptée par le Conseil d'administration du 2 juin 2006 et dont la nouvelle version a fait l'objet d'une présentation lors de la réunion du Conseil d'administration du 9 novembre 2016, a pour objet de sensibiliser l'ensemble des salariés de la Société concernant :

- les dispositions législatives et réglementaires en vigueur relatives à la détention, à la communication et à l'exploitation de certaines informations relatives à la Société, dites privilégiées, qui peuvent leur être applicables dans la mesure où ceux-ci sont susceptibles, de par leurs fonctions, mandats ou mission pour la Société, d'y avoir accès ;
- les règles applicables à la détention de certaines informations sensibles relatives à la Société et notamment les obligations de confidentialité ainsi que le respect des fenêtres négatives établies par la Société ;
- les règles d'interventions sur les titres de la Société et les mesures préventives mises en place afin de permettre à chacun d'investir en titres de la Société tout en respectant les règles relatives à l'intégrité du marché ;
- les sanctions encourues en cas de violation de ces règles.

Cette charte prévoit également :

- la désignation du Déontologue, en la personne de la Directrice Juridique du Groupe ;
- les règles d'établissement des listes d'initiés par le Déontologue et par les prestataires agissant au nom et pour le compte de la Société et ayant accès à des informations privilégiées dans le cadre de leurs relations professionnelles avec la Société ;
- les périodes d'embargos pendant lesquelles la Société se refuse à donner aux analystes financiers et aux investisseurs des informations nouvelles sur la marche de ses affaires et ses résultats ;
- le rôle du Comité MAR qui a été mis en place dans le cadre de l'adoption par la Société d'une procédure interne de qualification et de publication de l'information privilégiée, au cours de l'année 2016. Ce rôle consiste à évaluer au cas par cas le caractère privilégié ou non d'une information, de procéder à l'exercice de qualification et d'étudier les conséquences en termes de diffusion de l'information.

Conformément à cette charte, les personnes détenant de l'information financière et comptable de la Société, détenant à ce titre des informations, qui bien que ne constituant pas des informations privilégiées au sens des critères de MAR, sont des informations sensibles et confidentielles, sont tenues de respecter les fenêtres négatives déterminées par la Société. En effet, à l'instar des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes qui sont soumises à des obligations d'abstention pendant les fenêtres négatives en vertu de la réglementation applicable, ces personnes doivent à titre préventif s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, une quelconque transaction sur les titres Legrand (i) pendant la période de 30 jours calendaires précédant la date à laquelle les comptes annuels, semestriels ou trimestriels sont rendus publics au moyen de la publication du communiqué de presse sur les résultats concernés, incluant le jour de la publication de ce communiqué et pendant les 3 jours de Bourse suivant la date à laquelle ces mêmes comptes sont rendus publics, et (ii) pendant toute autre période définie et communiquée par le Déontologue.

Cette charte distingue trois catégories de personnes :

- les initiés, qui désignent les personnes en possession d'une information dont le caractère privilégié a été identifié au regard des critères de MAR, par le Comité MAR dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure interne de qualification et de publication de l'information privilégiée et qui ont été notifiées par le Déontologue au moyen d'un avis d'inscription sur la liste d'initiés de la Société. Ces personnes sont soumises au respect des règles applicables à la détention, à la communication et à l'exploitation d'une information privilégiée et notamment à l'interdiction absolue de procéder à une quelconque transaction sur les titres de la Société tant qu'une telle information n'a pas été rendue publique ;

- les personnes intervenant dans la préparation de l'information financière ou comptable de la Société, qui ne sont pas inscrites sur la liste d'initiés de la Société mais sur la liste des personnes soumises aux fenêtres négatives dans la mesure où elles détiennent des informations financières ou relatives aux comptes, qui bien que ne constituant pas nécessairement des informations privilégiées au regard des critères de MAR, sont des informations sensibles et confidentielles. Ces personnes sont tenues de respecter les obligations d'abstention pendant les fenêtres négatives établies par la Société telles que décrites ci-dessus et d'assurer la confidentialité des informations en leur possession ;
- les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes[1] qui sont tenues au respect des obligations d'abstention pendant les fenêtres négatives établies par la Société telles que décrites ci-dessus. Ces personnes ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées sont en outre tenues de déclarer à l'Autorité des marchés financiers les transactions sur les titres Legrand qu'elles ont réalisées, dans un délai de 3 jours ouvrés suivant la réalisation de la transaction.

Toute personne peut demander l'avis du Comité MAR avant de réaliser une transaction sur les titres de la Société, en sollicitant le Déontologue qui réunit le Comité MAR à cet effet. Il est précisé que cet avis est consultatif, la décision d'intervenir ou non sur les titres étant de la seule responsabilité de la personne concernée.

6.1.1.3 TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2016

En 2016, 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 2016 étant supérieur à 86 %.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que, dans certains domaines, ses délibérations soient préparées par les comités spécialisés, ce qui permet au Conseil d'exercer sa mission dans les meilleures conditions. Les travaux de ces différents comités font l'objet d'un compte rendu détaillé en séance du Conseil d'administration.

Le taux de participation aux réunions des différents comités spécialisés est de 100 % pour l'année 2016. Les informations concernant ces comités spécialisés figurent au paragraphe 6.1.3 du document référence de la Société.

Sujets traités par le Conseil d'administration en 2016

Le Conseil d'administration a notamment effectué les travaux suivants :

- résultats de la Société :
  - compte rendu des travaux du Comité d'audit, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
  - approbation des comptes consolidés et comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2016, des comptes semestriels consolidés et du rapport semestriel d'activité au 30 juin 2016, et des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2016,
  - revue et approbation des communiqués de presse portant sur les comptes annuels, semestriels et trimestriels consolidés,
  - proposition d'affectation du résultat,
  - choix de la modalité de paiement du dividende et conséquences en termes d'ajustement de titres,
  - établissement des documents de gestion prévisionnelle pour 2016,
  - approbation du budget 2016 ;
- gouvernance :
  - compte rendu des travaux de l'Administratrice Référente,
  - compte rendu des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
  - qualification des administrateurs indépendants,
  - revue de la composition du Conseil d'administration dans le cadre du renouvellement des mandats de trois administrateurs et approbation de la candidature d'une administratrice,
  - revue de la composition des comités,
  - détermination des objectifs en matière de diversité dans la composition du Conseil d'administration,
  - renouvellement des mandats d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant,
  - évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (synthèse et propositions),
  - modification du règlement intérieur du Conseil d'administration, en raison notamment de :
    - la mise en place du pouvoir, au profit de l'Administratrice Référente, d'assister aux réunions des comités dont elle n'est pas membre,
    - l'ajout d'une mission supplémentaire, au profit de l'Administratrice Référente, consistant à être, si nécessaire, un point de contact avec les actionnaires de Legrand, sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration sur le principe et les modalités de ce contact,
    - l'intégration du principe selon lequel toute opération significative d'un montant supérieur à 100 millions d'euros se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise doit faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration,

(1) Par personnes exerçant des responsabilités dirigeantes, il faut entendre (i) Les dirigeants c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration de la Société, incluant le Président Directeur Général, (ii) les responsables de haut niveau, qui sans être membres du Conseil d'administration, disposent d'un accès régulier à des informations privilégiées concernant directement ou indirectement la Société et du pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution future et la stratégie de la Société.

- la révision des dispositions du Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef en 2016,
- revue des conventions et engagements réglementés,
- mise à jour de la Charte de déontologie boursière ;

■ rémunérations :
- compte rendu des travaux du Comité des rémunérations, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
- rémunération du dirigeant mandataire social :
  - examen de la rémunération au titre de l'exercice 2015,
  - détermination des principes de rémunération au titre de l'exercice 2016,
- plans d'intéressement long terme / plans d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions :
  - mise en œuvre de la délégation consentie à la treizième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016,
  - approbation du règlement du plan d'actions de performance 2016 attribuées aux salariés du Groupe et au dirigeant mandataire social et primes d'intéressement long terme,
  - approbation des attributions individuelles d'actions de performance aux salariés du Groupe et au dirigeant mandataire social,
  - fixation de la quantité d'actions que le dirigeant mandataire social sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au titre de l'attribution d'actions de performance,
- jetons de présence :
  - répartition au titre de l'exercice 2015,
  - détermination de l'enveloppe de remboursement des frais des administrateurs ;

■ gestion financière de la Société :
- renouvellement annuel des autorisations de financement,
- renouvellement des pouvoirs annuels du Président en matière de cautions, avals et garanties,
- délégations au profit du Conseil d'administration proposées à l'Assemblée Générale,
- mise en œuvre de la délégation consentie à la onzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016 ;

■ stratégie et développement de la Société :
- compte rendu des travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
- approbation de projets d'acquisition dont le montant est supérieur à 100 millions d'euros,
- points réguliers sur les projets d'acquisition envisagés,
- point annuel sur l'actionnariat de la Société, retour sur les *roadshows* et la journée investisseurs,
- présentations, notamment lors du Séminaire annuel du Conseil d'administration, de sujets stratégiques ;

■ gestion des risques :
- revue du dispositif de gestion des risques ;

■ préparation de l'Assemblée Générale annuelle et de l'Assemblée spéciale du 27 mai 2016 :
- 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,
- revue annuelle de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale,
- évolutions réglementaires : présentation du nouveau régime européen sur les abus de marché et revue de la Charte de déontologie boursière.

Séminaire annuel du Conseil d'administration

Chaque année, les administrateurs de Legrand ainsi que les représentants du Comité Central d'Entreprise assistant aux réunions du Conseil d'administration participent à un Séminaire organisé en France ou à l'étranger. Le Séminaire du Conseil est un rendez-vous récurrent. Le contenu de son programme est défini de façon à ce que les administrateurs aient l'occasion de bien appréhender leur rôle d'administrateur et d'améliorer leur connaissance du Groupe, de son organisation, de ses produits et de ses marchés.

En 2016, le Séminaire du Conseil a eu lieu aux Etats-Unis, au siège de Legrand North America, à West Hartford. Il a été l'occasion de présenter en détail aux administrateurs les spécificités du marché américain et l'organisation de Legrand dans ce pays. Lors du Séminaire, ont été organisés :

■ une visite du Customer Experience Center ;

■ une visite du site de production de West Hartford ; et

■ diverses présentations animées par des cadres opérationnels de Legrand North America, donnant ainsi l'occasion aux administrateurs de rencontrer les équipes et d'échanger librement avec elles sur les orientations du Groupe.

Axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration à la suite de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration

Depuis 2007, une évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités spécialisés est réalisée chaque année afin de mesurer, comme le requiert le Code de Gouvernement d'Entreprise, (i) les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés, (ii) la qualité de la préparation et des débats afférents aux questions importantes et (iii) la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil et son implication dans les délibérations. Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil

débat au moins une fois par an de son fonctionnement, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la Société.

En 2016, l'évaluation formalisée du Conseil d'administration et des comités spécialisés a été réalisée en interne, sous la supervision de l'Administratrice Référente, à l'aide d'un questionnaire remis aux administrateurs et de la possibilité de programmer des entretiens individuels avec l'Administratrice Référente. Le questionnaire comportait deux parties, une première partie étant consacrée à l'évaluation du fonctionnement d'ensemble du Conseil d'administration ainsi que de ses comités et une seconde partie à l'évaluation de la contribution individuelle de l'ensemble des administrateurs. Les résultats du questionnaire ont été analysés par le Comité des nominations et de la gouvernance et ont fait l'objet d'une restitution lors d'une réunion du Conseil d'administration.

En synthèse, l'auto-évaluation réalisée en 2016 au titre de 2015 a révélé une satisfaction d'ensemble des administrateurs, en particulier en ce qui concerne (i) la composition du Conseil, en particulier la diversité des profils ainsi que sa taille ; (ii) la qualité de l'information fournie par Legrand pour l'exercice des missions des administrateurs, la qualité de la documentation support, la transparence des échanges ; (iii) le fonctionnement du Conseil, notamment en termes de tenue des séances et de qualité des débats ; (iv) le fonctionnement des comités spécialisés révélé en particulier par la qualité des comptes rendus au Conseil ; (v) le contenu de la réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs, rendez-vous particulièrement apprécié des administrateurs ou encore (vi) le fonctionnement du site administrateurs, jugé globalement satisfaisant. De façon générale, les administrateurs ont également souligné le fait que leurs suggestions étaient prises en compte.

Les suggestions formulées par les administrateurs et les réponses proposées par le *management* au cours de l'exercice 2016 afin de poursuivre le processus d'amélioration continu du fonctionnement du Conseil d'administration ont été les suivantes :

- **le développement des échanges avec les opérationnels et l'opportunité d'organiser des présentations en Conseil ciblées sur une activité ou un pays :** à cet égard, le Séminaire annuel du Conseil permet chaque année aux administrateurs et aux représentants du Comité Central d'Entreprise de rencontrer les dirigeants du Groupe et les cadres de fonctions transverses, de façon formelle ou informelle. En 2016, le Directeur des Ressources Humaines Groupe a été invité à présenter la politique de Gestion des talents du Groupe. Par ailleurs, l'organisation du Séminaire du Conseil dans différents pays, en Italie (en 2015), aux Etats-Unis (en 2016) et en France (destination envisagée pour le Séminaire 2017) permet de répondre à la proposition d'organiser des présentations ciblées sur une activité ou un pays ;
- **l'amélioration de la connaissance du Groupe, notamment par l'organisation d'une présentation dédiée aux aspects stratégiques des sept *SBUs* de la Société et par l'instauration d'un point d'étape régulier concernant l'évolution de l'actionnariat de la Société :** en réponse, il a été décidé d'organiser une présentation portant sur ce sujet à l'occasion du Séminaire 2017. Concernant l'évolution de l'actionnariat de la Société, un point formel annuel a été instauré lors du Conseil du 15 mars 2016 et sera pérennisé d'année en année ;
- **la transmission d'informations plus complètes concernant la construction budgétaire, la performance financière du Groupe, les projets d'acquisition :** des réponses ont été apportées au cours de l'année 2016.

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.

Lors de la réunion du Conseil du 9 novembre 2016, le Conseil a approuvé un processus d'évaluation du Conseil suivant un cycle triennal alternant une évaluation externe et des évaluations internes incluant ou non selon les années une évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

6.1.2 - Administratrice Référente

En 2013, les administrateurs ont modifié le règlement intérieur du Conseil afin d'y instaurer l'obligation de désigner un administrateur référent lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne, comme recommandé par l'Autorité des marchés financiers dans son rapport 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.

La désignation d'un administrateur référent fait partie des garanties mises en place au sein de la Société pour assurer un bon équilibre des pouvoirs en matière de gouvernance (à cet égard, le lecteur est également invité à se référer au paragraphe 6.1.4.2).

L'administrateur référent est désigné parmi les administrateurs indépendants (conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise), siégeant au Conseil d'administration depuis au moins un an, après avis du Comité des nominations et de la gouvernance. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat est renouvelable, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration a désigné Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité de première Administratrice Référente, jusqu'à l'expiration de son mandat d'administratrice. Madame Angeles Garcia-Poveda, administratrice indépendante, est membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que du Comité des rémunérations.

Missions de l'Administratrice Référente

L'Administratrice Référente a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, elle est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'Administratrice Référente est chargée de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts. L'Administratrice Référente est tenue informée par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'Administratrice Référente en fait part au Conseil, de même qu'elle lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'elle aurait identifiées par elle-même ;
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés ;
- présider et animer une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, au cours de laquelle est notamment réalisée l'évaluation des performances des dirigeants et est menée une réflexion sur l'avenir du *management* ;
- rendre compte au Président du Conseil d'administration des conclusions de la réunion annuelle des administrateurs non exécutifs ; et
- si nécessaire, être un point de contact avec les actionnaires de Legrand, après accord du Conseil d'administration sur le principe et les modalités de ce contact.

Moyens de l'Administratrice Référente

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'Administratrice Référente dispose de la faculté de :

- proposer si nécessaire au Président du Conseil d'administration l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- demander au Président la convocation ou, le cas échéant, convoquer directement le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement du Président ; et
- assister, le cas échéant, aux réunions des comités dont elle n'est pas membre.

L'Administratrice Référente veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Plus généralement, l'Administratrice Référente veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Une fois par an, l'Administratrice Référente rend compte de son action au Conseil d'administration.

Bilan d'activité de l'Administratrice Référente au titre de l'année 2016

En 2016, Madame Angeles Garcia-Poveda a convoqué et présidé une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs de la Société, hors la présence du dirigeant mandataire social. Au cours de cette réunion, les administrateurs non-exécutifs ont abordé différents sujets, notamment : l'évaluation des performances du Président Directeur Général, l'étude de sa rémunération ou encore la revue des plans de succession. À l'occasion du processus annuel d'évaluation du fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés, les administrateurs ont été invités à se prononcer sur la qualité de l'organisation de la réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs (calendrier, durée...) par l'Administratrice Référente et à évaluer la qualité et le contenu des débats qui y sont menés. À cette occasion, les administrateurs ont exprimé une pleine satisfaction sur ces différents aspects.

En 2016, l'Administratrice Référente a également présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance du Président Directeur Général et fixant la rémunération de ce dernier, les débats se déroulant hors la présence de ce dernier.

L'Administratrice Référente est intervenue lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société le 27 mai 2016 et a présenté aux actionnaires l'activité « Gouvernance » de la Société, comprenant un détail du fonctionnement des organes de Direction et d'administration (Comité de Direction, Conseil d'administration, comités spécialisés) ; un bilan de leur activité respective ; les propositions de nomination ou de renouvellement d'administrateurs ; et enfin le bilan de son action au titre de 2015.

À la demande de l'Administratrice Référente, l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés au titre de l'exercice 2015 s'est déroulée début 2016 sous sa supervision, à l'aide d'un questionnaire remis aux administrateurs qui comportait pour la première fois une section visant à évaluer de façon qualitative la contribution individuelle des administrateurs. Cette nouveauté a été mise en œuvre afin de se conformer aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers et dans un souci d'alignement avec les meilleures pratiques de place. Il est rendu compte des résultats de cette évaluation dans le paragraphe intitulé « *Axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration à la suite de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration* » ci-dessus.

Le 10 février 2016, les administrateurs ont décidé de compléter les missions et pouvoirs de l'Administratrice Référente, qui est

désormais un point de contact potentiel avec les actionnaires de Legrand, sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration concernant le principe et les modalités de ce contact, et qui dispose de la faculté d'assister à l'ensemble des réunions des comités dont elle n'est pas membre, le cas échéant.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, l'Administratrice Référente a présenté au Conseil d'administration réuni le 15 mars 2017 le bilan de son activité au titre de 2016. Le Conseil d'administration a approuvé le rapport d'activité de l'Administratrice Référente, exprimant à cette occasion toute sa satisfaction pour les travaux accomplis par cette dernière.

6.1.3 - Comités spécialisés du Conseil d'administration

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

Les comités spécialisés permanents sont au nombre de quatre :

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

En sus des comités permanents, le Conseil d'administration peut à tout moment constituer un ou plusieurs comités *ad hoc* temporaires ou non, dont il lui appartient de déterminer la composition et les modalités de fonctionnement.

Enfin, le Directeur Général peut créer un Comité exécutif dont il détermine la composition et la compétence.

6.1.3.1 COMPOSITION DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Principes applicables

Les membres des comités spécialisés sont désignés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, pour une durée déterminée par le Conseil d'administration, qui ne peut excéder celle de leur mandat d'administrateur. Ils peuvent être révoqués par le Conseil d'administration sur avis consultatif du Comité des nominations et de la gouvernance.

En ce qui concerne le Comité d'audit, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Ne peuvent en être membres les dirigeants mandataires sociaux ainsi que les dirigeants exerçant des fonctions salariées au sein de la Société ou de l'une de ses filiales. Les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Le Président du Comité d'audit est désigné par les membres dudit Comité, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, parmi ses membres indépendants. Sa nomination doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'administration. La même procédure est applicable en cas de reconduction du Président du Comité d'audit dans ses fonctions.

En ce qui concerne le Comité des nominations et de la gouvernance, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent en être membres. Le Président du Comité des nominations et de la gouvernance est désigné par les membres dudit comité, parmi ses membres indépendants.

En ce qui concerne le Comité des rémunérations, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent en être membres. Le Président du Comité des rémunérations est désigné par les membres dudit comité, parmi ses membres indépendants, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

En ce qui concerne le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Le Président du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est désigné par les membres dudit comité et parmi eux, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

Composition actuelle des comités spécialisés

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale de la Société appelée à délibérer le 31 mai 2017 du renouvellement du mandat de Madame Annalisa Loustau Elia en qualité d'administratrice de la Société, il conviendra de noter concernant la composition des comités spécialisés que depuis 2016 :

- deux comités spécialisés, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations, sont entièrement féminins ;
- les quatre comités spécialisés sont présidés par des femmes.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration, tous indépendants : Mesdames Christel Bories et Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Madame Isabelle Boccon-Gibod. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 321, 324 et 320 du document de référence de la Société.

Le Comité d'audit est présidé par Madame Éliane Rouyer-Chevalier qui dispose de qualifications financières et comptables et qui apporte une contribution complémentaire par sa compréhension

des grands équilibres financiers et de l'évaluation des risques. Madame Isabelle Boccon-Gibod possède une expertise en matière financière et comptable ainsi que d'une précédente expérience en tant que membre d'un Comité d'audit d'une société cotée. Enfin, l'expérience de Direction générale de groupes industriels de Madame Christel Bories bénéficie utilement au fonctionnement du Comité d'audit.

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

Le Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration, dont deux administrateurs indépendants : Madame Angeles Garcia-Poveda (administratrice indépendante) ainsi que Messieurs Olivier Bazil et Thierry de la Tour d'Artaise (administrateur indépendant). Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 321, 320 et 323 du document de référence de la Société.

Le Comité des nominations et de la gouvernance est présidé par Madame Angeles Garcia-Poveda qui dispose de compétences tant en matière de recrutement de cadres dirigeants qu'en matière de gouvernance. Monsieur Olivier Bazil a une connaissance étendue du Groupe au sein duquel il a passé l'ensemble de sa carrière professionnelle. À ce titre, Monsieur Olivier Bazil connaît l'entreprise, son secteur d'activité et ses problématiques, ce qui est particulièrement utile aux travaux du comité. Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise siège et a siégé dans un certain nombre de Conseils d'administration de grands groupes. En outre, il témoigne d'un intérêt particulier pour l'étude et le suivi des questions de gouvernance et possède une expérience pratique des problématiques de gouvernement d'entreprise.

Avec deux administrateurs indépendants sur trois membres, la composition du Comité des nominations et de la gouvernance est conforme aux préconisations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que ce comité soit composé d'une majorité d'administrateurs indépendants.

Le Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration, tous indépendants : Mesdames Angeles Garcia-Poveda et Annalisa Loustau Elia ainsi que Madame Eliane Rouyer-Chevalier (administratrices indépendantes). Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 321 et 324 du document de référence de la Société.

Le Comité des rémunérations est présidé par Madame Angeles Garcia-Poveda qui, grâce à son expérience dans les Ressources Humaines et à son poste actuel de dirigeante de Spencer Stuart, apporte au comité la méthodologie et son expérience étendue des dispositifs de rémunération en vigueur au sein des entreprises. Madame Eliane Rouyer-Chevalier dispose d'une expertise en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, composante importante de la rémunération des dirigeants du Groupe. Le Comité des rémunérations bénéficie de son expérience et sa sensibilité dans les domaines de gouvernement d'entreprise. Les compétences de Madame Annalisa Loustau Elia permettent d'évaluer les aspects extra-financiers de la performance (initiatives de croissance, *marketing*...).

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

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « *Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2017* » du présent document de référence, Madame Annalisa Loustau Elia a fait part de son intention de solliciter le renouvellement de son mandat d'administratrice. Le Comité des nominations et de la gouvernance a choisi d'apporter son soutien au renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia et ce, en raison notamment de ses compétences permettant d'évaluer les aspects extra-financiers de la performance. Madame Annalisa Loustau Elia ayant été qualifiée d'administratrice indépendante par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, sa nomination n'influencera donc pas les ratios d'indépendance précédemment mentionnés.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration : Mesdames Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda (administratrices indépendantes) ainsi que Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepp. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées aux pages 321, 320 et 319 du document de référence de la Société.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est présidé par Madame Christel Bories dont l'expérience de Direction générale de groupes industriels et de consultante en stratégie est utile au fonctionnement du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale. Madame Angeles Garcia-Poveda apporte au Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale les fruits de son expérience passée au Boston Consulting Group et de son expérience actuelle de dirigeante au sein de Spencer Stuart. Enfin, Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepp apportent au comité leur connaissance approfondie du Groupe et de son métier.

6.1.3.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il appartient à chaque comité de déterminer, en fonction du calendrier des séances du Conseil d'administration et des dates des assemblées générales, un calendrier annuel de ses propres réunions.

Chaque comité se réunit, autant de fois que nécessaire, sur convocation du Président du comité, ou de la moitié de ses membres, sur toute question entrant dans le domaine de sa

compétence. Si le Président du Conseil d'administration constate qu'un comité ne s'est pas réuni autant de fois que précisé dans les règles qui suivent, propres à chaque comité, il peut provoquer la réunion d'un comité. Il peut également le faire s'il estime nécessaire que le comité concerné présente un avis ou une recommandation au Conseil d'administration sur un sujet précis.

Il appartient au Président de chaque comité d'établir l'ordre du jour de ses réunions et de le communiquer aux membres du comité avec un préavis suffisant avant chaque réunion pour que chaque membre du comité soit en mesure de préparer la séance. Il doit joindre à cet ordre du jour toute la documentation et l'information utiles en vue de l'examen des points inscrits à l'ordre du jour.

Les réunions se tiennent au siège social de la Société ou en tout autre lieu. Le secrétariat des comités est assuré par des personnes désignées par le Président du comité ou en accord avec celui-ci.

Dans l'exercice de ses attributions, chaque comité peut, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration, et à charge d'en rendre compte au Conseil d'administration, prendre contact avec les principaux dirigeants de la Société.

Les comités veillent à la qualité des comptes d'activité au Conseil d'administration, qui doivent permettre à ce dernier d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le Comité d'audit

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous. Les missions ainsi que les règles de fonctionnement du Comité d'audit de Legrand ont été déterminées en tenant compte des conclusions du groupe de travail de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit de juillet 2010.

Afin de prendre en compte le nouveau régime européen du contrôle légal des comptes issu du règlement européen n° 537/2014/UE du 16 avril 2014 et de la directive européenne 2014/56/UE du même jour, transposée en droit français par l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016, il est à noter qu'un dispositif provisoire de pré-autorisation des Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) a été mis en place. À travers ce dispositif provisoire, les services, qui par nature ne posent pas de problématique d'indépendance des Commissaires aux comptes et dont le montant n'excède pas 100k€ sont considérés comme pré-autorisés par le Comité d'audit et ne nécessitent pas d'approbation formelle du Comité d'audit. Ce dispositif provisoire s'appuie sur un dispositif interne de contrôle qui s'assure de la conformité à la loi de ces SACC.

Le règlement intérieur du Conseil concernant la partie Comité d'audit sera revu afin de préciser les règles d'approbation préalable des Services Autres que la Certifications des Comptes, lorsque les guides définitifs d'autorisation de ces services seront publiés.

Missions du Comité d'audit

Le Comité d'audit aide le Conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ainsi que du contrôle légal des comptes.

Le Comité d'audit entend régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants.

Si le Comité d'audit recourt à des experts extérieurs, il doit veiller à leur compétence et à leur indépendance.

- **En matière de contrôle interne et de gestion des risques,** le Comité d'audit reçoit tout particulièrement comme mission du Conseil d'administration :
  - de veiller à l'existence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
  - d'apprécier l'efficacité et la qualité des procédures de contrôle interne du Groupe, afin de s'assurer qu'elles concourent à ce que les comptes annuels sociaux et consolidés reflètent avec exactitude et sincérité la réalité de l'entreprise et de son Groupe, et soient conformes aux normes comptables ;
  - d'apprécier l'organisation des services des responsables de l'audit interne et du contrôle des risques ;
  - d'assurer le suivi de la mise en place de procédures de gestion des risques et de leur efficacité ;
  - de s'assurer de la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives ;
  - d'examiner les risques et les engagements hors-bilan significatifs, d'apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et d'informer le Conseil, le cas échéant ;
  - de veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de l'entreprise ;
  - d'entendre le responsable des questions de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) (i) sur les risques, notamment en vue de la cartographie des risques RSE, (ii) sur les conclusions de l'organisme tiers indépendant chargé de la revue des données extra-financières ainsi que (iii) sur 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 par la Direction décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs ainsi que les options comptables retenues.

De façon générale, à l'occasion de l'examen des comptes, le Comité d'audit peut interroger hors la présence des dirigeants ou des administrateurs qui exercent des fonctions actives dans l'entreprise, toute personne qui, à un titre ou à un autre, participe à l'élaboration des comptes ou à leur contrôle (Direction financière, Direction de l'audit interne, Commissaires aux comptes).

- **En matière de contrôle externe,** le Comité d'audit a pour tâche essentielle de garantir l'exercice du contrôle des comptes annuels sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes et l'indépendance et l'objectivité de ceux-ci :
  - en s'assurant que les Commissaires aux comptes remplissent leur mission de contrôle légal des comptes annuels sociaux et consolidés ;
  - en pilotant la procédure de sélection des Commissaires aux comptes 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 le superviser et de valider le cahier des charges ainsi que le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant ». Le Comité d'audit soumet également au Conseil d'administration une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ;
  - en se faisant communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes (i) leur déclaration d'indépendance, (ii) le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes et (iii) une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux comptes ;
  - par un examen du montant et du détail des rémunérations qui sont versées par le Groupe, tant à eux qu'au réseau auquel ils peuvent appartenir ; à ce titre, le Comité d'audit doit se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires et s'assurer que leur montant, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Réunions du Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit autant de fois que nécessaire. Le Comité d'audit doit rendre compte régulièrement de son activité au Conseil d'administration et au moins au moment de l'approbation des états financiers annuels et semestriels. Les comptes rendus d'activité du Comité d'audit au Conseil d'administration ont pour but de permettre au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le Comité d'audit ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité d'audit se tiennent dans la mesure du possible 48 heures préalablement à l'examen des comptes par le Conseil d'administration, ce délai pouvant être ponctuellement réduit avec l'accord du Président et des membres du comité.

Les réunions du Comité d'audit peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

Le Comité des nominations et de la gouvernance

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité des nominations et de la gouvernance sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous.

Missions du Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission :

- d'examiner et de formuler des propositions au Conseil d'administration concernant le choix entre les différentes formules d'organisation des pouvoirs de Direction et de contrôle de la Société ;
- d'examiner et de formuler des propositions au Conseil d'administration concernant les candidats aux fonctions de membres du Conseil d'administration, d'Administrateur Référent, de Directeur Général, de Directeur Général Délégué, de Président du Conseil d'administration, de membres et de Président des comités spécialisés ; à cette fin, il doit évaluer les compétences, les connaissances et l'expérience requises, décrire les missions et apprécier le temps à consacrer à l'exercice de la fonction ;
- de faire au Conseil d'administration les propositions relatives au contenu des missions des comités spécialisés ;
- d'étudier les propositions soumises par les parties intéressées, y compris par la Direction et par les actionnaires ;
- de préparer, sous la supervision de l'administrateur référent, les modalités de l'auto-évaluation périodique du bon fonctionnement du Conseil d'administration et de l'éventuelle évaluation de celui-ci par un consultant extérieur, ainsi que des organes de gouvernance ;
- d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au Conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible ;
- d'examiner chaque année, au cas par cas, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance ;
- d'examiner l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise, de suivre l'application de ces règles par la Société (notamment l'application du Code de Gouvernement d'Entreprise auquel la Société se réfère), d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de la Société et de lui faire des propositions en ce sens ;
- d'examiner 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 l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et notamment sur la détermination de la part variable de la rémunération ; pour ce faire, il procède à la définition des règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise ; il contrôle également l'application effective de ces règles ;
- veille à ce que la Société respecte ses obligations en matière de transparence des rémunérations ; notamment, il prépare un rapport annuel d'activité soumis à l'approbation du Conseil et destiné à être inséré dans le rapport annuel et s'assure que toutes les informations requises par la loi en matière de rémunérations figurent de manière claire et complète dans le rapport annuel.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, le Comité des rémunérations :

- émet une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence conformément aux dispositions du règlement intérieur ;
- formule des recommandations sur les éventuelles rémunérations allouées à des administrateurs s'étant vus confier des missions exceptionnelles.

En ce qui concerne les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et toutes autres formes de rémunérations en actions ou de rémunérations indexées ou liées à des actions, le Comité des rémunérations a pour mission :

- de débattre de la politique générale régissant le bénéfice de tels systèmes et de soumettre d'éventuelles propositions à ce sujet au Conseil d'administration ;
- de revoir les informations données à ce sujet dans le rapport annuel et lors de l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- de soumettre des propositions au Conseil d'administration concernant le choix à opérer entre les formules autorisées par la loi et indiquer les raisons de ce choix, ainsi que ses conséquences ;
- de préparer les décisions du Conseil d'administration touchant à de tels systèmes.

Par ailleurs, le comité doit être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux. À cette occasion, le comité associe à ces travaux le dirigeant mandataire social exécutif.

Réunions du Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations se réunit au moins deux fois par an et, le cas échéant, préalablement à l'approbation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle, pour examiner les projets de résolutions qui lui seront soumis et qui entrent dans son domaine de compétence. Le Comité des rémunérations rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité des rémunérations ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité des rémunérations peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous.

Missions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans sa détermination des orientations stratégiques de l'activité de la Société, et en particulier :

- d'examiner l'ensemble des projets majeurs liés au développement et au positionnement stratégique du Groupe, et en particulier les projets de partenariats stratégiques et les opérations majeures d'investissement et de désinvestissement ;
- d'examiner les projets de budgets annuels soumis au Conseil d'administration. À ce titre, le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale peut entendre les dirigeants de la Société sur les hypothèses retenues pour l'élaboration ou la modification desdits budgets ;
- d'apprécier la conformité entre la stratégie du Groupe et les principes de RSE auxquels le Groupe adhère et de s'assurer que le *management* procède à une analyse des facteurs internes ou externes liés aux enjeux RSE (risques et opportunités) ayant une influence sur le Groupe, tels que la réglementation, les attentes des tiers et les comparaisons sectorielles ;
- d'apprécier l'adéquation des moyens dont dispose le Groupe pour mener à bien sa stratégie RSE, en lien avec les objectifs poursuivis ;
- de prendre connaissance des principaux constats et observations issus des travaux de l'organisme tiers indépendant, de les apprécier et d'examiner les plans d'action du *management*.

Réunions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale se réunit autant de fois que nécessaire pour conduire la mission qui lui est dévolue et en tout état de cause au moins deux fois par an. Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale peuvent avoir lieu par conférence téléphonique ou par visioconférence.

Recours à des services de Conseils externes

Les comités du Conseil peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la Société, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration ou le Conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au Conseil.

En cas de recours par les comités aux services de Conseils externes, les comités doivent veiller à l'objectivité du Conseil concerné.

6.1.3.3 TRAVAUX DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2016

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2016, 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 2015 et du rapport de gestion consolidé, revue des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2016, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2016 et du rapport financier semestriel ainsi que des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2016,
- revue des travaux des Commissaires aux comptes au 31 décembre 2015 et au 30 juin 2016,
- revue des éléments chiffrés du communiqué de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2016 et options comptables,
- point sur les modalités de la distribution de dividende et ses conséquences sur les résolutions pour l'Assemblée Générale annuelle du 27 mai 2016 ;

■ gestion des risques et contrôle interne :

- revue de la démarche de gestion des risques du Groupe, du dispositif de gestion des risques, d'audit et de contrôle internes ainsi que des organisations et des ressources qui y sont associées,
- revue du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne,
- étude de la cartographie des risques ;

■ audit et relations avec les auditeurs externes :

- audit interne : synthèse 2015 et examen du plan d'audit 2016,
- point trimestriel sur les missions d'audit interne et les fraudes (examen des synthèses d'audit et bilan des fraudes),
- revue des missions des auditeurs externes, y compris les missions complémentaires,
- revue du budget des honoraires des auditeurs externes,
- examen en vue du renouvellement des mandats d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant ;

■ autres :

- présentation du document de référence,
- suivi des évolutions réglementaires : réforme de l'audit légal et règlement européen sur les abus de marché (MAR).

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, le Comité d'audit a, dans le cadre de ses missions, entendu le Directeur Financier, les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques ainsi que le responsable des questions de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Le Comité d'audit s'est également entretenu avec les Commissaires aux comptes, en et hors la présence des dirigeants de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance au cours de l'exercice 2016

Le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2016, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

■ composition du Conseil d'administration et de ses comités :

- procédure de qualification des administrateurs indépendants,
- examen annuel de la politique de diversité du Conseil d'administration,
- recommandation en faveur du renouvellement des mandats d'administrateur de Mesdames Christel Bories, et Angeles Garcia-Poveda et de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise,
- recommandation en faveur de la candidature de Madame Isabelle Boccon-Gibod, en remplacement de Monsieur Gérard Lamarche,
- recommandation concernant la composition du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, du Comité des nominations et de la gouvernance, du Comité des rémunérations et du Comité d'audit ;

■ plans de succession dans le Groupe :

- revue annuelle des dispositifs de succession en vigueur, que ce soit dans une perspective long terme ou dans le cas d'événements imprévus, en ce qui concerne les fonctions de Président Directeur Général ainsi que l'ensemble des postes clés du Groupe ;

■ autres :

- revue d'une partie du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne et de certaines parties du document de référence,
- proposition de modifications du règlement intérieur du Conseil d'administration,
- point sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités menée en interne incluant l'évaluation qualitative de la contribution individuelle de chaque administrateur.

Travaux du Comité des rémunérations au cours de l'exercice 2016

Le Comité des rémunérations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2016, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

■ rémunérations :

- rémunération du dirigeant mandataire social :
  - revue de la structure globale de la rémunération,
  - détermination de la rémunération au titre de l'exercice 2015,
  - détermination des principes de la rémunération au titre de l'exercice 2016,

- plans d'intéressement long terme / plan d'actions de performance :
  - règlement du plan d'actions de performance 2016,
  - approbation des attributions individuelles d'actions de performance au dirigeant mandataire social et aux managers clés du Groupe,
  - fixation de la quantité d'actions que le dirigeant mandataire social sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au titre de l'attribution d'actions de performance,
- jetons de présence :
  - répartition au titre de l'exercice 2015,
  - proposition pour une enveloppe globale annuelle de remboursement.

Travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale au cours de l'exercice 2016

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2016, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- acquisitions :
  - bilan des acquisitions réalisées depuis 2004,
  - examen des projets d'acquisitions,
  - définition des orientations stratégiques pour les acquisitions futures ;
- budget :
  - présentation du projet de budget 2016,
  - approbation du budget 2016 ;
- Responsabilité Sociétale des Entreprises :
  - revue des indices RSE dans lesquels la Société est présente et analyse concurrentielle,
  - revue de la démarche Legrand en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises et bilan de la feuille de route 2014-2018,
  - revue des objectifs prioritaires pour 2016,
  - bilan des actions de mécénat.

6.1.4 - Direction générale de la Société

6.1.4.1 IDENTITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ

La Direction générale de la Société est confiée à Monsieur Gilles Schnepp qui est par ailleurs Président du Conseil d'administration. Sa nomination est intervenue le 17 mars 2006.

Le lecteur est invité à se référer à la page 319 du document de référence de la Société pour les informations concernant Monsieur Gilles Schnepp.

6.1.4.2 FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Choix du mode de Direction générale de la Société

Principes applicables

Le Conseil d'administration décide, dans les conditions visées aux statuts de la Société, si la Direction générale est assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne physique portant le titre de Directeur Général.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le changement de mode de Direction peut intervenir à tout moment. Le Conseil d'administration doit débattre du maintien de la formule à chaque fois que le mandat du Président du Conseil d'administration ou du Directeur Général prend fin.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

Le Directeur Général doit toujours être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Lorsque le Directeur Général atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte.

Le Directeur Général est toujours rééligible. Le Directeur Général est choisi parmi les administrateurs ou en dehors d'eux. Lorsqu'il n'est pas administrateur, il participe aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative, sauf si le Conseil en décide autrement à la majorité simple. En cas d'empêchement temporaire du Directeur Général, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Directeur Général. Le Conseil d'administration détermine la rémunération et la durée des fonctions du Directeur Général. Celle-ci ne peut excéder, le cas échéant, la durée de son mandat d'administrateur.

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut, pour l'assister, nommer un maximum de cinq Directeurs généraux délégués. Le Directeur Général Délégué doit toujours être une personne physique. Il est choisi parmi les administrateurs ou en dehors d'eux. En accord avec le Directeur Général, le Conseil détermine l'étendue et la durée des pouvoirs du Directeur Général Délégué, qui ne peuvent excéder les pouvoirs du Directeur Général ainsi que la durée des fonctions du Directeur Général. Le Conseil détermine la rémunération de chaque Directeur Général Délégué. En cas de cessation des fonctions du Directeur Général, le Directeur Général Délégué, sauf décision contraire prise par le Conseil, restera en fonction jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général. Les Directeurs généraux délégués sont rééligibles et sont soumis à la même limite d'âge que le Directeur Général.

Choix d'une unicité des fonctions de Président et de Directeur Général par le Conseil d'administration

Selon le Code de Gouvernement d'Entreprise, *« les sociétés à Conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général. La loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au Conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale ».*

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 17 mars 2006, avait opté pour le cumul des fonctions de Président et Directeur Général, assumées par Monsieur Gilles Schnepp. Ce mode de gouvernance avait été décidé dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société 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 Schnepp, le 27 mai 2014.

Le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général au sein de la Société s'exerce dans le respect des prérogatives des différents organes et un certain nombre de garanties ont été mises en place au sein de la Société permettant d'assurer le bon fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, de préserver l'exercice équilibré des pouvoirs au sein de la Société et, de façon générale, de prévenir ou dénouer les situations de conflit d'intérêts.

À cet égard, il convient de relever :

- l'obligation, dans le règlement intérieur du Conseil, de nommer un administrateur référent, dont les missions, moyens et prérogatives (notamment celle de convoquer directement le Conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil ou d'être le point de contact des actionnaires) font l'objet d'une description au paragraphe 6.1.2 du document de référence de la Société lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont exercées par la même personne ;
- la désignation de Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité d'Administratrice Référente par le Conseil du 6 novembre 2013 et le renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016 ;
- la tenue d'une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs, sous l'égide de l'Administratrice Référente ;
- une forte proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration (70 %) et de ses comités spécialisés (le ratio des administrateurs indépendants est de 100 % en ce qui concerne le Comité d'audit et le Comité des rémunérations, de deux tiers en ce qui concerne le Comité des nominations et de la gouvernance et de 50 % en ce qui concerne le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale) ;
- la présidence des comités spécialisés confiée à des administrateurs indépendants : pour rappel, le Comité d'audit est présidé par Madame Éliane Rouyer-Chevalier, administratrice indépendante ; le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que le Comité des rémunérations sont présidés par Madame Angeles Garcia-Poveda, administratrice indépendante et le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est présidé par Madame Christel Bories, administratrice indépendante.

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil d'administration comporte de nombreuses autres garanties telles que la possibilité pour les comités spécialisés de recourir à des experts extérieurs ; la faculté conférée au Comité d'audit de s'entretenir avec les Commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants ou d'entendre, hors la présence des dirigeants ou des administrateurs qui exercent des fonctions actives dans l'entreprise, toute personne qui participe à l'élaboration des comptes ou à leur contrôle (pour plus de détails, se référer au paragraphe 6.1.3.2 du document de référence de la Société).

Cumul des mandats

Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, exerce un seul mandat d'administrateur dans une autre société cotée française. Le nombre de mandats détenus par Monsieur Gilles Schnepp est donc conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les dirigeants mandataires sociaux ne détiennent pas plus de deux autres mandats dans des sociétés cotées extérieures à leur groupe, y compris étrangères.

Par ailleurs, comme mentionné au paragraphe 6.1.1.1 ci-dessus, le Président Directeur Général de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et de la gouvernance de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

6.1.4.3 POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sous réserve des limitations d'ordre interne et inopposables aux tiers que le Conseil d'administration peut fixer à ses pouvoirs dans le règlement intérieur, le Directeur Général est investi des

pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le règlement intérieur énumère certaines opérations et décisions importantes nécessitant l'autorisation préalable du Conseil d'administration de la Société. Ces opérations et décisions sont présentées au paragraphe 6.1.1.2 du document de référence de la Société.

6.1.4.4 COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée, de 10 membres, aux compétences complémentaires et variées, connaissant le métier et les enjeux du Groupe. Ce comité réunit à la fois les Directions des pays et des Directions opérationnelles supports de ces pays. Il est composé de plusieurs nationalités (française, américaine et italienne) qui reflètent l'histoire et la répartition des activités de Legrand.

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

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

6.1.5 - Contrats de services

À la date du présent document de référence et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de services liant les membres des organes d'administration ou de Direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

6.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

6.2.1 - Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable au mandataire social en raison de son mandat constituant la politique de rémunération le concernant sont arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations qui a contribué à l'élaboration de ce chapitre.

Ces principes et critères sont présentés dans le rapport prévu à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce soumis à l'approbation des actionnaires et figurant en annexe 4 du présent document de référence.

6.2.1.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION CONCERNANT LE PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL EN RAISON DE SON MANDAT AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

La politique de rémunération du Président Directeur Général est déterminée par le Conseil d'administration en prenant en compte les principes figurant dans le Code de Gouvernement d'Entreprise : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, comparabilité, cohérence, intelligibilité des règles et mesure.

Le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit adaptée à la stratégie et au contexte de la Société et ait pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme.

Les principes qui sous-tendent la rémunération du Président Directeur Général en 2017 restent fondamentalement inchangés, par rapport à 2016, la croissance rentable et la création de valeur dans la durée et dans le respect des parties prenantes étant au cœur de la politique et des pratiques de rémunération de la Société :

- la rémunération totale doit être équilibrée et cohérente avec la stratégie de la Société ;
- la structure de la rémunération et en particulier les éléments de rémunération variables basés sur la performance doivent être alignés sur les intérêts des actionnaires et concourir à la réalisation de la croissance rentable et durable de la Société ;
- les conditions de performance doivent être exigeantes et correspondre aux facteurs clefs de croissance rentable et durable de la Société et plus généralement être alignés sur les objectifs à court et à long terme de la Société ;
- dans ce cadre, une part croissante de la rémunération variable est basée sur l'atteinte des engagements de la Société en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ;
- enfin, la politique de rémunération doit être conçue de manière simple et transparente.

A – Structure globale de la rémunération attribuable au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017

La rémunération totale attribuable au Président Directeur Général, en raison de son mandat, définie de manière équilibrée et cohérente avec la stratégie de la Société est constituée de trois composantes :

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable annuelle, liée à la performance financière et extra-financière de l'année ;
- la rémunération de long terme, liée à la performance financière et extra-financière sur le long terme, qui peut prendre, selon les années, la forme de l'un ou de l'autre des instruments financiers suivants :
  - des actions de performance, correspondant à la forme de rémunération long terme, attribuable au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017 (même instrument financier que celui choisi pour la rémunération long terme des exercices 2015 et 2016),
  - des unités de performance future versée en numéraire (les « Unités de Performance Future »), correspondant à la forme de rémunération long terme qui a été attribuée au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2013 et de l'exercice 2014, dans le cadre de la mise en place de plans d'Unités de Performance Future (respectivement, le « Plan Unités de Performance Future 2013 » et le « Plan Unités de Performance Future 2014 »).

Composante	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement	Montant/Pondération en % de la rémunération fixe
FIXE	**Retenir et motiver des dirigeants performants**	Détermination par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations en fonction : ■ du niveau de responsabilité ; ■ de l'expérience ; ■ des pratiques de marché ; ■ des éventuels changements de rôle et de responsabilité.	625 000 euros Inchangée depuis 2011
VARIABLE ANNUELLE	**Encourager la réalisation des objectifs financiers et extra-financiers annuels de l'entreprise**	Fixation par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants : ■ objectifs annuels à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance ; ■ part entre quantifiable et qualitatif.	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe Valeur cible : 80 % de la rémunération fixe Valeur maximum : 120 % de la rémunération fixe
		Quantifiable (prépondérant) : structuré de façon à prendre en compte la croissance de l'année, en fonction de l'atteinte de critères de performance précis et ambitieux : ■ financiers (marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, croissance organique, croissance externe) ; ■ extra-financiers (présence de Legrand dans les indices RSE de référence).	3/4 du variable annuel. Soit 60 % de la rémunération fixe en cible
		Qualitatif : structuré de façon à prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance sur le long terme	1/4 du variable annuel. Soit 20 % de la rémunération fixe en cible
LONG TERME	**Motiver la performance financière et extra-financière sur le long terme et récompenser la surperformance**	Fixation par le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, des éléments suivants : ■ objectifs à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance future.	Valeur cible : 120 % de la rémunération fixe, convertie en actions Variation entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future
		Déterminée après application d'une condition de présence et 3 critères de performance exigeants testés sur trois ans : ■ financier externe (Écart moyen de marge d'Ebitda sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI) ; ■ financier interne (Moyenne sur 3 ans de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires) ; ■ extra-financier (Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe).	1/3 pour chacun des 3 critères

Le Conseil d'administration du 15 mars 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations, a reconduit les principes ci-dessous, concernant la politique de rémunération du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017 :

- **une rémunération fixe annuelle dont le montant s'élève à 625 000 euros et n'a pas évolué depuis 2011.** Ce montant a été fixé par le Conseil d'administration du 3 mars 2011, après prise en compte du niveau de responsabilité et de l'expérience ainsi que des pratiques de marché qui ont été identifiées par une étude d'un cabinet extérieur indépendant. Il a été convenu que, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, ce montant resterait inchangé sur trois exercices (exercices 2011, 2012 et 2013). En ce qui concerne les exercices 2014, 2015, 2016, 2017, le Président Directeur Général a souhaité que le montant de sa rémunération fixe annuelle ne fasse pas l'objet d'une révision à la hausse et demeure à 625 000 euros ;
- **une rémunération variable, dont la valeur cible a été fixée à 80 % de la rémunération fixe (3/4 quantifiable et 1/4 qualitatif),** pouvant varier entre 0 % et 120 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs préétablis détaillés aux pages 181-182 ;
- **une rémunération de long terme sous forme de plans d'actions de performance**, dont la valeur cible a été fixée à 120 % de la rémunération fixe et qui sera convertie en actions. Le nombre d'actions pouvant ensuite varier entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction du niveau d'atteinte de deux critères financiers (interne et externe) et d'un critère extra-financier mesurés sur une moyenne de 3 ans et détaillés aux pages 183-184.

B – Détermination des principes de calcul, critères et pondérations applicables aux éléments variables annuels et long terme de la rémunération attribuable au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017

Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2017

Les principes de calcul de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 incluant les critères applicables et leur pondération figurant dans le tableau ci-dessous, ont été déterminés par le Conseil d'administration réuni le 15 mars 2017, sur proposition du Comité des rémunérations.

Il est à noter les changements suivants par rapport à l'exercice 2016 : (i) substitution du critère de résultat économique par le critère de marge opérationnelle ajustée (ii) augmentation de la pondération des critères de croissance organique et externe. Ces changements ne remettent pas en cause le niveau d'exigence des critères mais permettent une cohérence complète entre les objectifs quantifiables et les objectifs publics de la Société.

Choix des critères de performance de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs

Critère de performance	Raisons du choix de critère	Méthode de fixation des objectifs
Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Alignement avec les objectifs annuels publics	Équivalence entre i) les bornes des objectifs annuels de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions communiquées au marché et ii) les bornes des objectifs à atteindre par le mandataire social.
Croissance organique en pourcentage du chiffre d'affaires	Alignement avec les objectifs annuels publics	Équivalence entre i) les bornes des objectifs annuels de croissance organique communiquées au marché et ii) les bornes des objectifs à atteindre par le mandataire social.
Croissance externe	Cohérence avec le modèle de croissance du Groupe	
Présence de Legrand dans les indices de référence RSE	Introduire un critère extra-financier dépendant de la notation de tiers et cohérent avec les objectifs de la Société en matière de développement durable	Le nombre cible correspond au nombre d'indices globaux RSE et à portée internationale dans lesquels Legrand était présent en 2016 augmenté d'un critère [1] .

(1) L'année 2016 correspond à la date d'introduction de ce critère RSE dans la rémunération variable annuelle.

Critères et objectifs de la rémunération variable annuelle pour l'exercice 2017

				Min	Cible	Max
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 60 % de la rémunération fixe en cible	Marge Opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2017 (à périmètre 2016)	En % de la rémunération fixe	0 %	**32 %**	48 %
			Valeur de l'indicateur	19,3 %	19,7 %	20,1 %
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2017	En % de la rémunération fixe	0 %	**12 %**	18 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	1,5 %	3 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2017 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	**8 %**	12 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Présence de Legrand dans les indices de référence RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	**8 %**	12 %
			Valeur de l'indicateur	7	12	14
	TOTAL QUANTIFIABLE			**0 %**	**60 %**	**90 %**
Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 20 % de la rémunération fixe en cible	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies		0 %	**8 %**	12 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	**8 %**	12 %
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	**4 %**	6 %
	TOTAL QUALITATIF			**0 %**	**20 %**	**30 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				**0 %**	**80 %**	**120 %**

Rémunération de long terme du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2017

Au titre de l'exercice 2017, la rémunération de long terme du Président Directeur Général consiste en un plan d'actions de performance (le « **Plan Actions de Performance 2017** »), dont la mise en place a été décidée par le Conseil d'administration du 15 mars 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations. Cette attribution, qui sera convertie en actions lors du Conseil d'administration devant se tenir le 31 mai 2017, à l'issue de l'Assemblée Générale 2017, correspond à 120 % de la rémunération fixe en valeur cible.

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué au Président Directeur Général au terme d'une période d'un peu plus de quatre années sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées et déterminé après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance.

Choix des critères de performance de la rémunération variable long terme et méthode de fixation des objectifs

Critère de performance	Raisons du choix de critère	Méthode de fixation des objectifs
Marge d'EBITDA en % du chiffre d'affaires	Indicateur de benchmark de rentabilité pertinent et exigeant	L'écart moyen sur 3 ans entre la marge d'EBITDA de Legrand et celle de la moyenne MSCI en faveur de Legrand constituant une surperformance, les objectifs fixés visent à maintenir la surperformance relative constatée l'année précédente de l'allocation du plan.
Cash flow libre normalisé en % du chiffre d'affaires	Indicateur clé, au cœur du modèle autofinancé de Legrand	Un niveau de *cash flow* libre normalisé élevé est essentiel pour autofinancer les deux moteurs de croissance de Legrand que sont les innovations et la croissance externe. Il permet également le paiement du dividende. Les objectifs fixés visent à maintenir un niveau de *cash flow* libre normalisé élevé et sont en particulier cohérents avec l'objectif annuel de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions communiqué au marché.
Taux d'atteinte des priorités de la feuille de route RSE	La feuille de route RSE de Legrand est au cœur de son modèle économique. Elle vise à assurer une croissance rentable et durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes.	Les objectifs fixés visent à maintenir des taux de réalisation élevés de la feuille de route RSE.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique de la marge d'EBITDA* consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la période d'attribution de trois ans et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	1/3
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique du niveau de *cash flow* 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.	1/3
Critère de performance extra-financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.	1/3

* *Il est à noter qu'un changement de norme comptable (IFRS 16) susceptible d'impacter l'EBITDA et le cash flow libre en 2019 a été identifié par le Groupe. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe IFRS 16 – Contrats de location du 1.2.1.4 de la note 1 du chapitre 8, page 218 du document de référence pour plus d'informations.*

S'il était confirmé que ce changement devait fausser l'appréciation de la performance, le Conseil d'administration se réserve la possibilité de faire évoluer ces deux critères en particulier dans le cadre de la mesure de la performance 2019 du plan 2017, étant précisé que conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, une telle évolution serait rendue publique et devrait en tout état de cause maintenir l'alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires.

Les conditions de performance sont testées sur une période de trois ans et il est procédé au calcul du nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive en faveur des bénéficiaires, selon la méthode suivante :

Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Marge d'EBITDA en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI : écart moyen sur 3 ans	Inférieur ou égal à *3,5* [2] points	Égal à *7,8* [2] points	Égal ou supérieur à *10* [2] points

Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires : moyenne sur 3 ans	Inférieure ou égale à 8,6 %	Égale à 12 %	Égale ou supérieure à 13,7 %

Critère de performance extra-financière

Taux de paiement [1]	0 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 97 %	Entre 97 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) Les valeurs des bornes sont présentées dans le tableau ci-dessus à titre d'exemple pour illustrer la méthode de calcul du critère. Dans le cadre des attributions d'actions de performance qui interviendront le 31 mai 2017, les valeurs des bornes qui seront retenues seront les suivantes :

- *point central : Écart entre Legrand et la moyenne du MSCI constaté en 2016 (donnée disponible en juin 2017) ;*
- *borne basse : Point central moins 4,3 points ;*
- *borne haute : Point central plus 2,2 points.*

C - AUTRES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

Jetons de présence

Le Président Directeur Général ne perçoit aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autre au titre de son mandat exercé au sein de la Société ou des sociétés du Groupe.

Rémunération exceptionnelle

Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

Engagements visés par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce

Régimes de retraite

Il n'existe pas d'engagement en la matière.

Indemnités de départ

Le Président Directeur Général ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés »).

Contrat de travail du Président Directeur Général

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, aucun contrat de travail n'est conclu entre le Président Directeur Général et la Société.

Intéressement et Participation

La Société a mis en place depuis de nombreuses années un accord d'intéressement et de participation dérogatoire au bénéfice de l'ensemble de ses salariés et de ceux de ses principales filiales françaises. Le Président Directeur Général n'en bénéficie pas.

Autres éléments de rémunération non monétaires (voiture de fonction, régime de prévoyance, régime de complémentaire santé...)

A la date d'enregistrement du document de référence, aucune prestation n'est financée par le Groupe.

Primes et indemnités accordés à l'occasion de la prise de fonction

Aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2017 n'est prévue.

6.2.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016

6.2.2.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Les tableaux récapitulatifs de l'ensemble des éléments de rémunérations dues et versées au titre des exercices 2015 et 2016 à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, sont présentés ci-après.

Tableau 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social

		2015	2016
Gilles Schnepp, Président Directeur Général			
Rémunérations **dues au titre** de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-dessous)			
	(en euros)	1 160 000	1 160 000
Valorisation des options attribuées **au cours** de l'exercice (détaillées au tableau 4 ci-après)			
	Nombre d'options	-	-
	(en euros)	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au **cours de** l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après)			
	Nombre d'actions	-	-
	Valorisation *(en euros)*	640 910 (1)	659 375 (2)
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au **cours de** l'exercice			
	Nombre d'actions	-	-
	Valorisation *(en euros)*	-	-
TOTAL		**1 800 910**	**1 819 375**

(1) Montant déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des actions de performance attribuées en 2015 et soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe intitulé « Plans d'actions de performance en cours » du document de référence de la Société.

(2) Montant déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des actions de performance attribuées en 2016 et soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe « Plans d'actions de performance en cours » du document de référence de la Société.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social

	2015		2016	
(en euros)	Montants dus	Montants versés au titre de l'année précédente	Montants dus	Montants versés au titre de l'année précédente
Gilles Schnepp, Président Directeur Général				
Rémunération fixe	625 000	625 000	625 000	625 000
Rémunération variable annuelle	535 000 (1)	535 000	535 000 (2)	535 000
Rémunération variable pluriannuelle (3)	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature (4)	0	0	0	0
TOTAL	**1 160 000**	**1 160 000**	**1 160 000**	**1 160 000**

(1) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2015, de Monsieur Gilles Schnepp est de 535 000 euros car Monsieur Gilles Schnepp a de sa propre initiative renoncé à une partie de sa rémunération variable au titre de 2015 afin de geler celle-ci au niveau de 2014, soit 535 000 euros. En effet, la rémunération variable qui avait été déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, devait s'élever à 630 625 euros, correspondant à l'atteinte à hauteur de 84,1 % du maximum de l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs, soit 126,1 % de la cible de l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs. Le détail des calculs effectués figure au paragraphe « Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social », page 183 du document de référence 2015 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.16-0232.

(2) Le montant de la rémunération variable, au titre de l'exercice 2016, de Monsieur Gilles Schnepp et celui de la rémunération variable, au titre de l'exercice 2015 sont identiques car Monsieur Gilles Schnepp a de sa propre initiative renoncé à une partie de sa rémunération variable au titre de 2016 afin de geler celle-ci au niveau de 2015, soit 535 000 euros. En effet, la rémunération variable qui avait été déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, devait s'élever à 640 000 euros, correspondant à l'atteinte à hauteur de 85,3 % du maximum de l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs, soit 128 % de la cible de l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs. Le détail des calculs effectués figure au paragraphe « Rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social », page 187 du document de référence.

(3) Aucune attribution n'est intervenue au titre de l'exercice clos. Concernant le Plan Unités de Performance 2013, il est à noter que la période d'acquisition du Plan Unités de Performance Future 2013 a expiré le 7 mars 2016 et que le taux de réalisation des conditions de performance future s'élève à 100,2 %. Le montant correspondant à ces Unités de Performance Future sera versé à Monsieur Gilles Schnepp à l'issue d'une période de deux ans supplémentaires et est inconnu à ce jour car indexé en fonction du 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. Ce montant sera soumis au vote des actionnaires lorsqu'il sera connu.

Concernant le Plan Unités de Performance 2014, les conditions de performance ne seront appréciées qu'à partir du 6 mars 2017 étant précisé que certaines données requises pour l'appréciation des conditions de performance ne seront disponibles qu'à partir de juin 2017. Les Unités de Performance Future sont également soumises à une période d'indisponibilité de deux ans supplémentaires au cours de laquelle leur valeur unitaire sera déterminée en fonction de la moyenne des cours de clôture quotidiens de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris. Ce montant sera soumis au vote des actionnaires lorsqu'il sera connu.

(4) À la date d'enregistrement du document de référence, aucune prestation n'est financée par le Groupe.

Rémunération fixe du dirigeant mandataire social

Au titre de l'exercice 2016, le montant de la rémunération fixe de Monsieur Gilles Schnepp 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 2016, de Monsieur Gilles Schnepp a été déterminée par le Conseil d'administration réuni le 15 mars 2017, sur proposition du Comité des rémunérations, après application des critères qui avaient été fixés en début d'année 2016 par le Comité des rémunérations et approuvés ensuite par le Conseil d'administration et qui figurent dans le tableau ci-dessous.

Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration a délibéré sur la rémunération de Monsieur Gilles Schnepp hors la présence de ce dernier.

Il est à noter que le Conseil d'administration du 17 mars 2016, sur proposition du Comité des rémunérations a décidé de substituer le critère quantifiable RSE lié à l'atteinte moyenne des jalons des 21 priorités de la feuille de route 2014-2028 utilisé par un autre critère RSE lié à la présence de Legrand dans les indices RSE telle que constatée chaque année. Cette modification est justifiée par la volonté d'avoir des critères RSE différents entre la rémunération variable annuelle et la rémunération long terme, le critère pour cette dernière étant précisément la mesure de l'atteinte moyenne des jalons des priorités de la feuille de route RSE du Groupe dans le cadre de la mise en place des plans d'intéressement long terme. Pour autant, la pondération des critères quantifiables et qualitatifs qui avaient été établis pour l'exercice 2015 a été conservée.

				Min	Cible	Max	Réel
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 60 % de la rémunération fixe en cible	Résultat économique	Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés en M€	En % de la rémunération fixe	0 %	40 %	60 %	50,0 %
			Valeur de l'indicateur	649	749	849	799
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique en % du chiffre d'affaires 2016	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %	11,6 %
			Valeur de l'indicateur	- 2 %	0 %	2 %	1,8 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2016 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	4 %	6 %	3,8 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	4,7 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Présence de Legrand dans les indices de référence RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %	8,0 %
			Valeur de l'indicateur	5	11	14	11
	TOTAL QUANTITATIF			**0 %**	**60 %**	**90 %**	**73,4 %**
Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 20 % de la rémunération fixe en cible	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies		0 %	8 %	12 %	12 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	8 %	12 %	11 %
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	4 %	6 %	6 %
	TOTAL QUALITATIF			**0 %**	**20 %**	**30 %**	**29 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				**0 %**	**80 %**	**120 %**	**102,4 %**

Au titre de l'exercice 2016, les objectifs quantifiables et qualitatifs ont donc été atteints à hauteur de 85,3 % du maximum, soit 128 % de la cible. Il en résulte que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepp, au titre de l'exercice 2016, devait s'établir à 640 000 euros. Monsieur Gilles Schnepp a cependant, de sa propre initiative, renoncé à une partie de sa rémunération variable au titre de 2016 afin de geler celle-ci au niveau de 2015, soit 535 000 euros.

Les principes gouvernant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération de Monsieur Gilles Schnepp, telle que calculée dans le tableau ci-dessus, sont les suivants :

a) la valeur cible de la part quantifiable est fixée à 60 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 90 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2016 de cette partie quantifiable a atteint au total 73,4 % de la rémunération fixe et a été déterminée en fonction des critères suivants :

- à hauteur de 40 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à l'atteinte d'un certain niveau de résultat économique (40 % de la rémunération fixe pour un résultat économique de 749 millions d'euros avec une variation entre 0 % et 60 % de la rémunération fixe pour un résultat économique compris entre 649 millions d'euros et 849 millions d'euros),
- à hauteur de 8 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à la croissance organique du chiffre d'affaires en comparaison avec les objectifs de croissance organique annuelle indiqués au marché en début d'année 2016, la cible de cette partie du bonus étant fixée à 0 % (avec une variation entre 0 % et 12 % de la rémunération fixe pour une évolution organique comprise entre - 2,0 % et + 2,0 %),
- à hauteur de 4 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à la croissance du chiffre d'affaires 2016 provenant des acquisitions, la cible de cette partie du bonus étant fixée à 5 % (avec une variation entre 0 % et 6 % de la rémunération fixe pour une croissance du chiffre d'affaires provenant des acquisitions comprise entre 0 % et 10 %),
- à hauteur de 8 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de critères liés à la présence de Legrand dans les indices de référence RSE, la cible étant fixée à 11 indicateurs de référence RSE (avec une variation entre 0 % et 12 % de la rémunération fixe pour une présence de Legrand dans les indicateurs de référence RSE comprise entre 5 et 14 indicateurs) ;

b) la valeur cible de la part qualitative a été fixée à 20 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 30 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2016 de cette partie qualitative a atteint au total 29 % de la rémunération fixe, le comité ayant estimé au vu de son appréciation des critères ci-dessous que les efforts entrepris dans ces domaines avaient été particulièrement soutenus. Cette réalisation 2016 a été déterminée en fonction des critères suivants :

- 8 % de la rémunération fixe (valeur cible) en fonction de l'évolution positive du chiffre d'affaires : évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies,
- 8 % de la rémunération fixe (valeur cible) liés à la politique de croissance externe : respect des priorités fixées, attention portée aux multiples payés par rapport à ceux du marché et à ceux payés pour des comparables dans les mêmes conditions de marché et géographiques, attention également portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, et également intégration/évolution des acquisitions déjà réalisées,
- 4 % de la rémunération fixe (valeur cible) liés à d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales et les plans de succession du Président Directeur Général et des fonctions clés du Groupe avec une composante d'urgence et de moyen et long terme.

Rémunération de long terme

Les Unités de Performance Future

En 2016, aucune attribution n'est intervenue au titre de l'exercice clos.

Les options de souscription ou d'achat d'actions

En 2016, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Les actions de performance

En ce qui concerne les attributions d'actions de performance intervenues en 2016, Monsieur Gilles Schnepp a reçu des actions de performance, soumises à des conditions de performance future détaillée au paragraphe « Plans d'actions de performance en cours » page 190 du présent document de référence. Leur valeur a été déterminée par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 et s'élève à 659 375 euros.

La période d'acquisition des actions de performance attribuées en 2016 s'achèvera le 17 juin 2020. À cette date, il sera procédé à la vérification des conditions de performance et de présence étant précisé que pour cette dernière, les règles suivantes sont applicables à Monsieur Gilles Schnepp :

- en cas de révocation, de non-renouvellement, de démission ou de départ à la retraite de Monsieur Gilles Schnepp au cours de la période d'acquisition, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers et du Code de Gouvernement d'Entreprise, celui-ci ne se verra pas attribuer les actions attribuées initialement par le Conseil d'administration, à moins qu'il ne soit justifié de circonstances exceptionnelles expliquées par le Conseil d'administration et rendues publiques ;
- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les ayants droit du bénéficiaire pourront demander à ce que la propriété de la totalité des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration au bénéficiaire décédé leur soit transférée ;
- en cas d'invalidité absolue du bénéficiaire, au sens du droit français ou du pays de résidence de ce dernier, selon les dispositions du droit français, il pourra demander à ce que la propriété de la totalité des actions qui lui ont été initialement attribuées par le Conseil d'administration lui soit transférée sans attendre l'expiration de la période d'acquisition.

Monsieur Gilles Schnepp a, de sa propre initiative, renoncé à une partie des actions attribuées durant l'exercice 2016. (pour plus d'information, le lecteur est invité à se référer au tableau 6 « Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice au dirigeant mandataire social par

la Société et par toute société du Groupe », page 189 du document de référence.)

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 2016, 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.

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours

Principes généraux

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance mis en place par la Société au titre des exercices précédents sont décrits aux paragraphes 7.2 et 7.3 du document de référence de la Société.

Lors de leur mise en place, aucune décote n'a été appliquée. En outre, aucun instrument de couverture des options et des actions de performance n'a été mis en place par la Société. Monsieur Gilles Schnepp a, quant à lui, pris l'engagement formel de n'utiliser aucun instrument de couverture pour les options et/ou actions de performance qui lui ont été attribuées. Ainsi, à la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture des options et des actions de performance n'a été mis en place.

La Société est en conformité avec les règles d'attribution d'options et d'actions de performance définies dans le Code de Gouvernement d'Entreprise.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée depuis le 4 mars 2010.

Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice*
Gilles Schnepp	Plan 2010 (04/03/2010)	-	21,57

* *Comme mentionné dans le chapitre 7.2 du document de référence, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stock-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stock-options, compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 27 mai 2016.*

Tableau 6 – Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Gilles Schnepp	Plan 2016 (27/05/2016)	15 181*	659 375 €	17/06/2020	17/06/2020	Pour une description des conditions de performance applicables, se référer à la page 190 du présent document de référence

* *Monsieur Gilles Schnepp a de sa propre initiative renoncé à une partie des actions attribuées durant l'exercice 2016.*

Plans d'actions de performance en cours

Sur recommandation du Comité des rémunérations, les Conseils d'administration du 29 mai 2015 et du 27 mai 2016 ont approuvé la mise en place de plan d'actions de performance dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepp (respectivement le « **Plan Actions de Performance 2015** » et le « **Plan Actions de Performance 2016** »).

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué à Monsieur Gilles Schnepp sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance tels que décrits dans les tableaux ci-dessous.

Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Marge d'EBITDA en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI : écart moyen sur 3 ans	Plan 2015 : Inférieur ou égal à 4 points	Plan 2015 : Égal à 8,3 points	Plan 2015 : Égal ou supérieur à 10,5 points
	Plan 2016 : Inférieur ou égal à 3,5 points	Plan 2016 : Égal à 7,8 points	Plan 2016 : Égal ou supérieur à 10,0 points

Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires : moyenne sur 3 ans	Plan 2015 : Inférieure ou égale à 9,4 %	Plan 2015 : Égale à 12,8 %	Plan 2015 : Égale ou supérieure à 14,5 %
	Plan 2016 : Inférieure ou égale à 8,8 %	Plan 2016 : Égale à 12,2 %	Plan 2016 : Égale ou supérieure à 13,9 %

Critère de performance extra-financière (applicable au plan 2016)

Applicable au dirigeant mandataire social

Taux de paiement [1]	0 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 97 %	Entre 97 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour le dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Gilles Schnepp	N/A	Néant	N/A

Tableau 10 – Récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au dirigeant mandataire social au cours des exercices antérieurs par la Société et par toute société du Groupe

	2013	2014
Gilles Schnepp, Président Directeur Général	Plan Unités de Performance Future 2013	Plan Unités de Performance Future 2014
Date du plan	6 mars 2013	5 mars 2014
Min Cible Max *(en % de la rémunération fixe)*	 0 % 100 % 150 %	 0 % 100 % 150 %
Valorisation IFRS *(en euros)* avant indexation sur le cours de Bourse et prise en compte des conditions de performance	605 221	600 508
Conditions de performance	Pour une description des conditions de performance applicables, se référer à la page 192 du présent document de référence	
Date d'examen de la condition de présence et des conditions de performance	6 mars 2016	6 mars 2017
Taux d'atteinte des conditions de performance future	100,2 %	Connu en juin 2017
Méthodologie d'indexation sur le cours de Bourse de la valeur des Unités de Performance Future	Pour une description de la méthodologie d'indexation sur le cours de Bourse de la valeur des Unités de Performance Future, au cours de la période d'indisponibilité de deux ans, se référer à la page 193 du présent document de référence	

Les plans d'unités de performance en cours

Les rémunérations variables pluriannuelles approuvées par le Conseil d'administration présentées dans le tableau ci-avant, consistent pour 2013 et 2014 en des plans d'Unités de Performance Future.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, les Conseils d'administration du 6 mars 2013 et du 5 mars 2014 ont décidé de la mise en place de plans d'Unités de Performance Future dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepp (respectivement, le « **Plan Unités de Performance 2013** » et le « **Plan Unités de Performance 2014** »).

La valeur cible de ces plans a été fixée à 100 % de la rémunération fixe (pour les années 2013 et 2014) et peut varier entre 0 % et 150 % (maximum) de cette même rémunération fixe en fonction de l'atteinte de conditions de performance « externe » et « interne », et de l'indexation sur le cours de Bourse.

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 :

ETAPE 1

Attribution par le Conseil d'administration d'un nombre initial d'Unités de Performance Future

Ce nombre est théorique car il correspond au taux de réalisation cible des conditions de performance future attachées aux Unités de Performance Future

Période d'attribution de 3 ans

ETAPE 2

Examen de la condition de présence et des conditions de performance attachées aux Unités de Performance Future basées sur les réalisations collectives futures du Groupe sur les 3 années suivantes

Sous réserve du respect d'une condition de présence, calcul du nombre final d'Unités de Performance Future définitivement acquises, en fonction de l'atteinte des conditions de performance

ETAPE 3

Application d'une période d'indisponibilité de 2 ans supplémentaire

Au cours de cette période, aucune somme au titre des Unités de Performance Future ne pourra être versée

Période d'indisponibilité de 2 ans

ETAPE 4

Mise en paiement des Unités de Performance Future

Paiement après prise en compte de l'indexation des Unités de Performance Future sur le cours de bourse de l'action Legrand, durant la période d'indisponibilité

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 applicables, qui portent sur la totalité des unités de performance sont identiques à celles attachées aux Actions de Performance, telles que rappelées au paragraphe intitulé « Rémunération de long terme du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2017 » en page 183 du présent document de référence, à l'exception de la condition de performance extra-financière lié au taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe, qui a été introduite en 2016.

Pour chaque plan d'Unités de Performance Future, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, détermine des conditions de performance « externe » et « interne » cibles qui seront testées sur une période de trois ans. Le niveau cible est fixé afin de garantir le caractère exigeant des conditions de performance. À l'issue de la période d'attribution de trois ans, les conditions de performance sont testées et il est procédé au calcul du nombre d'Unités de Performance Future faisant l'objet d'une attribution définitive en faveur des bénéficiaires, selon la méthode suivante :

Plan Unités de Performance 2013

Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	145 %	Réel : 90,8 %
Écart moyen sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI	Inférieur ou égal à 4 points	Égal à 8,3 points	Égal ou supérieur à 12 points	8,0 points

Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	145 %	Réel : 109,6 %
Moyenne sur 3 ans de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Inférieure ou égale à 9 %	Égale à 12,4 %	Égale ou supérieure à 16 %	13,2%

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Taux de réalisation du Plan Unités de Performance 2013 : 100,2 %.

Plan Unités de Performance 2014

Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Écart moyen sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI	Inférieur ou égal à 4 points	Égal à 8,3 points	Égal ou supérieur à 10,5 points

Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Moyenne sur 3 ans de cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Inférieure ou égale à 9,4 %	Égale à 12,8 %	Égale ou supérieure à 14,5 %

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 Schnepp sera égale à la valeur unitaire de ses Unités de Performance Future [(1)], 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 Schnepp. Il est précisé que le montant qui fera l'objet d'un versement au profit de Monsieur Gilles Schnepp ne pourra, en tout état de cause, être supérieur à 150 % de sa rémunération fixe.

Tableau 11 – Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de dirigeant mandataire social de la Société

	Contrat de travail		Régimes de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non -concurrence	
Dirigeant mandataire social	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Gilles Schnepp								
Président 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) **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.*

6.2.2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Règles de répartition des jetons de présence versés aux administrateurs

Le Conseil d'administration effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du Comité des rémunérations, sur la base d'un montant global des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale.

Le montant maximal de jetons de présence autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2014 est de 800 000 euros. Ce montant reste valable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle résolution par l'Assemblée Générale des actionnaires prévoyant un nouveau montant.

La répartition des jetons de présence entre les administrateurs tient compte de leur participation effective au Conseil d'administration et aux comités spécialisés. L'exercice de missions particulières telle que celle d'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.

Le Conseil d'administration a décidé, à compter de l'exercice 2014, de répartir les jetons de présence versés aux administrateurs selon les modalités suivantes :

- 20 000 euros annuels sont versés à chaque administrateur au titre de la partie fixe des jetons de présence, cette somme étant majorée de 5 000 euros pour chaque présence à une séance du Conseil. Le Conseil d'administration s'étant réuni six fois en 2016, la part variable maximale des jetons de présence pour l'année 2016 s'est élevée à 30 000 euros, en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que la part variable des jetons de présence soit prépondérante ;
- 2 000 euros sont également versés à chaque administrateur membre d'un comité spécialisé pour chaque présence à une réunion du comité spécialisé (ainsi, un administrateur qui n'assisterait à aucune réunion du comité spécialisé auquel il appartient ne recevrait aucun jeton de présence à ce titre) ; et
- 20 000 euros supplémentaires sont versés au Président du Comité d'audit et 10 000 euros supplémentaires sont versés aux Présidents des autres comités spécialisés.

En ce qui concerne l'Administratrice Référente et compte tenu des missions particulières exercées par cette dernière, le Conseil d'administration a décidé de lui attribuer un montant supplémentaire de jetons de présence correspondant à une fois la partie fixe des jetons de présence au titre d'une année (les informations relatives aux missions de l'administrateur référent sont mentionnées au paragraphe 6.1.2 du document de référence de la Société).

Ces règles de répartition des jetons de présence sont conformes au Code de Gouvernement d'Entreprise.

À sa demande, le Président Directeur Général de la Société ne perçoit pas de jetons de présence, et ce depuis l'exercice 2011.

Il est enfin à noter que selon le règlement intérieur de la Société, tout administrateur doit, en cours de mandat, faire progressivement l'acquisition d'un nombre d'actions équivalent à une année de sa part de jetons de présence, qu'il doit détenir à titre personnel (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de Bourse du précédent exercice clos) ; étant précisé que le nombre minimum d'actions qu'il doit détenir à titre personnel et conserver tout au long de son mandat est de 500 actions.

Récapitulatif des montants versés aux administrateurs au titre des jetons de présence au cours des exercices 2016 et 2015

Le tableau ci-dessous présente les montants versés à titre de jetons de présence au cours des exercices 2016 et 2015 relatifs à la participation des administrateurs aux travaux de l'exercice précédent. Le montant de jetons de présence est ajusté en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil ou des comités auxquels ils participent.

Tableau 3 – Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2015 *(en euros)*	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2016 *(en euros)*
Olivier Bazil		
Jetons de présence	65 000	66 000
Autres rémunérations		
Isabelle Boccon-Gibod (1)		
Jetons de présence		33 167
Autres rémunérations		
Christel Bories		
Jetons de présence	76 000	78 000
Autres rémunérations		
Angeles Garcia-Poveda		
Jetons de présence	100 000	112 000
Autres rémunérations		
François Grappotte		
Jetons de présence	50 000	50 000
Autres rémunérations		
Gérard Lamarche (2)		
Jetons de présence	78 000	20 833
Autres rémunérations		
Thierry de La Tour d'Artaise		
Jetons de présence	45 000	51 000
Autres rémunérations		
Dongsheng Li		
Jetons de présence	35 000	25 000
Autres rémunérations		
Annalisa Loustau Elia		
Jetons de présence	50 000	56 000
Autres rémunérations		
Éliane Rouyer-Chevalier		
Jetons de présence	58 000	78 000
Autres rémunérations		
TOTAL	**557 000**	**570 000**

(1) Administratrice dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016.

(2) Administrateur dont le mandat n'a pas été renouvelé le 27 mai 2016.

Le Conseil d'administration du 15 mars 2017 a approuvé le versement en 2016 du montant de jetons de présence, soit 570 000 euros, au titre de l'exercice 2016.

Le dirigeant mandataire social a renoncé à percevoir des jetons de présence depuis l'exercice 2011.

6.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société

Le lecteur est invité à se référer aux pages 319-324 du présent document de référence.

6.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux

La Société n'a accordé aucun prêt, avance ou garantie à ses mandataires sociaux.

6.2.5 - Rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017 au Président Directeur Général et éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

6.2.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ATTRIBUABLE AU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 SOUMIS A L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Conformément à l'article L. 225-137-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable au Président Directeur Général en raison de son mandat pour l'exercice 2017 et constituant la politique de rémunération le concernant sont soumis à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

Les montants résultants de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale 2018.

Ces éléments sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017	Montants/pondération en pourcentage de la rémunération fixe	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	Min : 0 % Cible : 80 % Max : 120 %	Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017 pourrait varier de 0 % à 120 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 80 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante : ■ de 0 % à 90 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 60 %), en fonction d'une part quantifiable (représentant 3/4 de la rémunération variable annuelle) calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de « marge opérationnelle ajustée », (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2017, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2017 par effet de périmètre et (iv) la présence de Legrand dans les indices RSE de référence ; et ■ de 0 % à 30 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 20 %), en fonction d'une part qualitative (représentant 1/4 de la rémunération variable annuelle) calculée en fonction de critères liés à (i) l'évolution positive du chiffre d'affaires (évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies), (ii) la politique de croissance externe : respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales, les plans de succession. Le détail des critères quantifiables et qualitatifs ainsi que les objectifs fixés sont présentés en paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au titre de l'exercice 2017.

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017	Montants/pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au cours de l'exercice 2017.
	Actions de performance	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 15 mars 2017 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2017. Ce plan (dont notamment les conditions de performance applicables aux actions attribuées et la méthode de calcul pour déterminer le nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive) est décrit au paragraphe 6.2.1.1 du document de référence de la Société, pages 182-184. La valeur cible de ce plan a été fixée à 120 % de la rémunération fixe et sera convertie en actions. Le nombre d'actions qui sera définitivement attribué sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction de l'atteinte des conditions de performance financières « externe » et « interne » et d'une condition de performance extra-financière. Pour rappel, le Conseil d'administration du 15 mars 2017 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016, à la treizième résolution *(Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux)*.
	Autres attributions de titres : Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au titre de l'exercice 2017.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Le Président Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

Éléments de rémunération devant faire l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération devant faire l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants	Présentation
Indemnité de départ	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non-concurrence	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régimes de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2017

Aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2017 n'est prévue.

6.2.5.2 ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 A MONSIEUR GILLES SCHNEPP, 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 2016 à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016. Ces éléments sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	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 €	Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepp au titre de l'exercice 2016 pourrait varier de 0 % à 120 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 80 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante : ■ de 0 % à 90 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 60 %), en fonction d'une part quantifiable (représentant 3/4 de la rémunération variable annuelle) calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de « résultat économique », c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2016, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2016 par effet de périmètre et (iv) la présence de Legrand dans les indices RSE de référence ; et ■ de 0 % à 30 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 20 %), en fonction d'une part qualitative (représentant 1/4 de la rémunération variable annuelle) calculée en fonction de critères liés à (i) l'évolution positive du chiffre d'affaires (évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies), (ii) la politique de croissance externe : respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales, les plans de succession. Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 15 mars 2017 a fixé à : ■ 73,4 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2016 due au titre de la réalisation des objectifs quantifiables ; et ■ 29 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2016 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; correspondant donc à un taux de réalisation de 85,3 % du maximum de la rémunération variable annuelle et 128 % de la cible, soit 640 000 euros (le détail du taux de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs est présenté en paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société). Pour autant, Monsieur Gilles Schnepp a décidé de renoncer à une partie de cette rémunération variable annuelle et a ainsi, de sa propre initiative, décidé de geler sa rémunération variable annuelle 2016 au même niveau que celle de 2015, soit 535 000 euros.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos. Il est à noter que la période d'acquisition du Plan d'Unités de Performance Future 2013 a expiré le 7 mars 2016 et que le taux de réalisation des conditions de performance future s'élève à 100,2 %. Le montant correspondant à ces Unités de Performance Future sera versé à Monsieur Gilles Schnepp à l'issue d'une période de deux ans supplémentaires et est inconnu à ce jour car indexé en fonction du 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. Ce montant sera soumis au vote des actionnaires lorsqu'il sera connu. Ces plans (dont notamment les conditions de performance applicables aux unités de performance attribuées) sont décrits au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société, pages 191-193.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
	Actions de performance : valorisation : 659 375 €	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 27 mai 2016 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2016. Ce plan (dont notamment les conditions de performance applicables aux actions attribuées) est décrit au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société, page 190, ainsi qu'au chapitre 7.3 du document de référence de la Société, page 207. Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Gilles Schnepp, correspond à 3,08 % de l'attribution totale*. Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Gilles Schnepp est de 15 181 actions. Le nombre d'actions qui sera définitivement attribué pourra ensuite varier entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction de l'atteinte des conditions de performance financières « externe » et « interne » et d'une condition de performance extra-financière. Pour rappel, le Conseil d'administration du 27 mai 2016 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013, à la neuvième résolution *(Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux)*.
	Autres attributions de titres : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Monsieur Gilles Schnepp ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

* *Ce calcul tient compte (i) de l'ajustement du nombre d'actions de performance réalisé compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 27 mai 2016, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance (à cet égard, le lecteur est invité à se référer au chapitre 7.3 du document de référence) et (ii) de la décision de Gilles Schnepp de renoncer à une partie des actions attribuées durant l'exercice 2016, (pour plus d'information, le lecteur est invité à se référer au tableau 6 « Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe », page 189 du document de référence).*

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants	Présentation
Indemnité de départ	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non-concurrence	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régimes de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

07 ACTIONNARIAT

7.1 – RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL 202

7.1.1 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2016 et évolution de l'actionnariat en 2016 202

7.1.2 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015 et évolution de l'actionnariat en 2015 204

7.1.3 – Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2014 et évolution de l'actionnariat en 2014 204

7.1.4 – Pacte d'actionnaires et accords particuliers 204

7.2 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS 205

7.3 – ACTIONS DE PERFORMANCE 207

7.4 – CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 208

7.4.1 – Description et qualification 208

7.4.2 – Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 208

7.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre sont arrêtées à la date du 31 décembre 2016.

7.1.1 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2016 et évolution de l'actionnariat en 2016

7.1.1.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2016

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
Actionnaires	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Managers, anciens managers et salariés (PEE) (1)	10 771 429	4,03	10 771 429	4,03	10 771 429	4,05
Auto-détention (2)	1 365 561	0,51	1 365 561	0,51	0	0
Flottant	255 190 384	95,46	255 190 384	95,46	255 190 384	95,95
TOTAL	**267 327 374**	**100**	**267 327 374**	**100**	**265 961 813**	**100**

(1) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

7.1.1.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2016 ET INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX

Au cours de l'exercice 2016, 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	12/08/2016	11/08/2016	5 % du capital	Hausse	5,08 %	5,08 %
BlackRock Inc. a précisé détenir par ailleurs 1 390 824 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						
BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion	16/08/2016	15/08/2016	5 % du capital	Baisse	4,99 %	4,99 %
BlackRock Inc. a précisé détenir par ailleurs 1 959 942 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						
BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion	17/08/2016	16/08/2016	5 % du capital	Hausse	5,28 %	5,28 %
BlackRock Inc. a précisé détenir par ailleurs 1 650 841 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						
BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion	13/12/2016	12/12/2016	5 % du capital	Baisse	4,95 %	4,95 %
BlackRock Inc. a précisé détenir par ailleurs 1 642 439 actions de la Société pour le compte de clients (non prises en compte dans la détention visée ci-dessus) pour vwwxwlesquelles ceux-ci ont conservé l'exercice des droits de vote						
BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion	14/12/2016	13/12/2016	5 % du capital	Hausse	5,01 %	5,01 %
BlackRock Inc. a précisé détenir par ailleurs 1 655 977 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						
BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion	15/12/2016	14/12/2016	5 % du capital	Baisse	4,83 %	4,83 %
BlackRock Inc. a précisé détenir par ailleurs 1 642 439 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						

Entre la clôture de l'exercice 2016 et la date du présent document de référence, 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
Massachussets Financial Services (MFS) Company	20/01/2017	19/01/2017	10 % du capital	Baisse	9,98 %	9,98 %

À la connaissance de la Société et sur la base des déclarations de franchissement de seuils effectuées auprès de l'Autorité des marchés financiers, aucun actionnaire, autre que Massachusetts Financial Services (MFS) Company, ne détient, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % de son capital social ou des droits de vote à la date du présent document de référence.

7.1.2 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015 et évolution de l'actionnariat en 2015

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2015 se présentait ainsi :

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
Actionnaires	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Managers, anciens managers et salariés (PEE) (1)	10 817 714	4,05	10 817 714	4,05	10 817 714	4,06
Auto-détention (2)	156 595	0,06	156 595	0,06	0	0
Flottant	255 956 293	95,89	255 956 293	95,89	255 956 293	95,94
TOTAL	**266 930 602**	**100**	**266 930 602**	**100**	**266 774 007**	**100**

(1) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2015 figure au chapitre 7.1.1 du document de référence 2015 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D.16-0232.

7.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2014 et évolution de l'actionnariat en 2014

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2014 se présentait ainsi :

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
Actionnaires	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Managers, anciens managers et salariés (PEE) (1)	10 798 984	4,05	19 454 532	6,93	19 454 532	6,95
Auto-détention (2)	493 806	0,19	493 806	0,18	0	0
Flottant	255 064 825	95,76	260 596 859	92,89	260 596 859	93,05
TOTAL	**266 357 615**	**100**	**280 545 197**	**100**	**280 051 391**	**100**

(1) Correspond aux titres détenus au nominatif par les managers en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe et aux titres détenus par les salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2014 figure au chapitre 8.1.1 du document de référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D.15-0352.

7.1.4 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers

Il n'existe, à la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, aucun pacte d'actionnaires en vigueur régissant les relations des actionnaires de la Société ni aucune action de concert.

7.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Depuis le Plan 2010, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous :

	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 642 578 (1)	2 022 337 (1)	1 190 249 (1)	3 271 715 (1)
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	*79 871 (1)*	*142 282 (1)*	*94 663 (1)*	*220 212 (1)*
■ *Gilles Schnepp*	*40 880 (1)*	*72 824 (1)*	*48 460 (1)*	*135 935 (1)*
■ *Olivier Bazil*	*38 991 (1)*	*69 458 (1)*	*46 203 (1)*	*84 277 (1)*
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	24,91 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	20,34 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	12,97 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	21,57 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	(1 244 096)	(1 466 477)	(781 985)	(1 759 586)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(108 448)	(122 844)	(108 507)	(238 401)
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2016	**290 034**	**433 016**	**299 757**	**1 273 728**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015 et 27 mai 2016, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stock-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stock-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de quatre ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.

Le cours de Bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2016 s'est élevé à 51,36 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 2 296 535 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,9 % du capital de la Société au 31 décembre 2016 (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

Le Groupe évalue la juste valeur des instruments fondés sur des actions à la date de leur octroi. Il utilise pour les valoriser soit le modèle binomial, soit le modèle mathématique Black & Scholes.

L'hypothèse de durée de vie attendue des options de souscription ou d'achat d'actions utilisée par le Groupe est de cinq ans pour ces différents plans.

Tableau 9 – Options consenties et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux

Le tableau ci-dessous décrit les options consenties et levées par les dix premiers salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 :

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan 2010 avant ajustement (1)	Plan 2010 après ajustement (1)	Plan 2009 avant ajustement (1)	Plan 2009 après ajustement (1)	Plan 2008 avant ajustement (1)	Plan 2008 après ajustement (1)	Plan 2007 avant ajustement (1)	Plan 2007 après ajustement (1)
	20,788	21,75	21,568	13,08	12,97	20,51	20,338	25,12	24,91	
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)	111 234		8 779	31 198	3 303	3 758	4 970	48 505	4 927	5 794

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 27 mai 2016, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stock-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stock-options.

Les informations concernant les options consenties et levées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 par le mandataire social dirigeant figurent au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société.

Le dirigeant mandataire social est soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises (incluant les options et les actions de performance) jusqu'à la cessation de ses fonctions.

7.3 - ACTIONS DE PERFORMANCE

Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

Plan d'actions de performance 2012

	Plan 2012
Date d'Assemblée	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	07/03/2012
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	987 910 (1)
dont attribuées au mandataire social	*30 710*
Date d'acquisition des actions	plan résidents : 08/03/2014 plan non résidents : 08/03/2016
Date de fin de période de conservation	plan résidents : 09/03/2016 plan non résidents : 08/03/2016
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2016	(933 481)
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(54 429)
Actions de performance attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2016	**0**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance restantes, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance.

Plans d'actions de performance 2015 et 2016

Le Conseil d'administration de la Société a également approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2015	Plan 2016
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	386 150 (1)	492 140 (1)
dont attribuées au mandataire social	*14 487 (1)*	*15 181 (1)*
Charge IFRS 2 totale en millions d'euros	16,3 (2)	20,3 (2)
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2016	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(13 343)	0
Actions de performance attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2016	**372 807**	**492 140**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015 et 27 mai 2016, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision du mandataire social de renoncer à 9 577 actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre du plan 2015 et à 10 122 actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre du plan 2016.

(2) Charge totale par plan évaluée à la date du Conseil d'administration, qui est à étaler sur les quatre années de la période d'acquisition.

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2015 et 2016 telles que constatées au 31 décembre 2016 seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,3 % du capital de la Société au 31 décembre 2016.

Dans le cadre du Plan 2016, au titre de l'exercice 2016, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux 10 salariés non-mandataires sociaux de la Société les mieux dotés est de 107 614 actions, avant application des conditions de performance et de présence attachées auxdites actions.

Les informations concernant les actions attribuées au mandataire social dirigeant ou devenues disponibles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurent au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société.

Le dirigeant mandataire social est soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises (incluant les options et les actions de performance) jusqu'à la cessation de ses fonctions.

7.4 - CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

7.4.1 - Description et qualification

Conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-05 du 2 juillet 2012 relative aux assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées, et notamment à la proposition n° 20, la Société a adopté une charte interne relative à la qualification des conventions, qui peut être consultée sur le site Internet de la Société : *www.legrand.com*.

7.4.2 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2017
Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Edouard Sattler

Deloitte & Associés
Jean-François Viat

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

08

8.1 – ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2016 ET 31 DÉCEMBRE 2015 210

8.1.1 – Chiffres clés consolidés 210
8.1.2 – Compte de résultat consolidé 211
8.1.3 – État du résultat global de la période 211
8.1.4 – Bilan consolidé 212
8.1.5 – Tableau des flux de trésorerie consolidés 214
8.1.6 – Tableau de variation des capitaux propres consolidés 215
8.1.7 – Notes annexes aux états financiers consolidés 216

8.2 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 259

8.3 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 260

8.4 – POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES 261

8.5 – PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 261

8.6 – CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE 262

8.7 – CONTRATS IMPORTANTS 262

8.8 – INVESTISSEMENTS 262

8.8.1 – Investissements industriels et frais de développement capitalisés 262
8.8.2 – Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe 263
8.8.3 – Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2017 264

8.1 - ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2016 ET 31 DÉCEMBRE 2015

8.1.1 - Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	**5 018,9**	**4 809,9**
Résultat opérationnel ajusté (1)	**978,5**	**930,4**
En % du chiffre d'affaires	*19,5 %*	*19,3 %*
	*19,7 % avant Acquisitions**	
Résultat opérationnel	**934,0**	**886,7**
En % du chiffre d'affaires	*18,6 %*	*18,4 %*
Résultat net part du Groupe ajusté	**567,3**	**550,6**
En % du chiffre d'affaires	*11,3 %*	*11,4 %*
Résultat net part du Groupe	**628,5**	**550,6**
En % du chiffre d'affaires	*12,5 %*	*11,4 %*
***Cash flow* libre normalisé** (2)	**623,9**	**617,2**
En % du chiffre d'affaires	*12,4 %*	*12,8 %*
***Cash flow* libre** (3)	**673,0**	**666,0**
En % du chiffre d'affaires	*13,4 %*	*13,8 %*
Dette financière nette au 31 décembre (4)	**957,0**	**802,7**

* *À périmètre 2015.*

(1) *Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais/produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill.*

(2) *Le cash flow libre normalisé est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes, sur la base d'un besoin en fonds de roulement représentant 10 % du chiffre d'affaires des douze derniers mois à structure et taux de change constants et rapporté à la période considérée, et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.*

(3) *Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.*

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

Remarque concernant le résultat net part du Groupe ajusté

Le résultat net part du Groupe ajusté 2016 ne prend pas en compte l'effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance.

La réconciliation des chiffres clés consolidés avec les états financiers est disponible en annexe du communiqué des résultats annuels 2016.

8.1.2 - Compte de résultat consolidé

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Chiffre d'affaires (notes 2.1 et 2.3.1)	**5 018,9**	**4 809,9**
Charges opérationnelles (note 2.4)		
Coût des ventes	(2 381,0)	(2 333,5)
Frais administratifs et commerciaux	(1 364,7)	(1 310,3)
Frais de recherche et développement	(237,7)	(216,1)
Autres produits (charges) opérationnels	(101,5)	(63,3)
Résultat opérationnel	**934,0**	**886,7**
Charges financières	(101,3)	(93,7)
Produits financiers	10,9	11,0
Gains (pertes) de change	6,5	6,0
Résultat financier	(83,9)	(76,7)
Résultat avant impôts	**850,1**	**810,0**
Impôts sur le résultat (note 2.5)	(218,6)*	(258,0)
Résultat des entités mises en équivalence	**(1,3)**	**0,0**
Résultat net de la période	**630,2***	**552,0**
Dont :		
■ **Résultat net part du Groupe**	**628,5***	**550,6**
■ **Intérêts minoritaires**	**1,7**	**1,4**
Résultat net par action *(euros)* (note 4.1.3)	2,359	2,067
Résultat net dilué par action *(euros)* (note 4.1.3)	2,339	2,046

* *Sur l'exercice 2016, le résultat net de la période, le résultat net part du Groupe ainsi que les impôts sur le résultat doivent se lire respectivement 569,0 millions d'euros, 567,3 millions d'euros et (279,8) millions d'euros, une fois ajustés de l'effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros consécutif à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance.*

8.1.3 - État du résultat global de la période

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Résultat net de la période	630,2	552,0
Éléments du résultat global pouvant être appelés à un reclassement ultérieur dans la section résultat net		
Réserves de conversion	36,2	5,5
Impôts sur éléments directement reconnus en capitaux propres	(2,1)	11,1
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement dans la section résultat net		
Écarts actuariels (note 4.5.1.1)	(13,8)	(5,6)
Impôts différés sur écarts actuariels	0,4	3,6
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	**650,9**	**566,6**
Dont résultat global revenant à :		
■ **Legrand**	**649,1**	**565,4**
■ **Intérêts minoritaires**	**1,8**	**1,2**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.4 - Bilan consolidé

ACTIF

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (note 3.1)	1 880,0	1 822,0
Goodwill (note 3.2)	3 121,9	2 776,3
Immobilisations corporelles (note 3.3)	597,4	562,2
Titres mis en équivalence	2,2	0,0
Autres titres immobilisés	19,7	18,3
Autres actifs non courants	5,3	6,4
Impôts différés (note 4.7)	102,5	114,9
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**5 729,0**	**5 300,1**
Actifs courants		
Stocks (note 3.4)	670,6	680,3
Créances clients et comptes rattachés (note 3.5)	564,2	545,4
Créances d'impôt courant ou exigible	41,1	28,6
Autres créances courantes (note 3.6)	164,8	170,0
Valeurs mobilières de placement	0,0	2,5
Autres actifs financiers courants	1,6	0,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 3.7)	940,1	1 085,9
TOTAL ACTIFS COURANTS	**2 382,4**	**2 513,4**
TOTAL ACTIF	**8 111,4**	**7 813,5**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

PASSIF

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capitaux propres		
Capital social (note 4.1)	1 069,3	1 067,7
Réserves (notes 4.2 et 4.3.1)	3 227,8	3 006,2
Réserves de conversion (note 4.3.2)	(240,0)	(276,1)
Capitaux propres revenant au Groupe	4 057,1	3 797,8
Intérêts minoritaires	9,3	9,6
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**4 066,4**	**3 807,4**
Passifs non courants		
Provisions non courantes (notes 4.4 et 4.5.2)	127,4	108,8
Avantages postérieurs à l'emploi (note 4.5.1)	166,0	170,6
Emprunts non courants (note 4.6.1)	1 550,7	1 823,2
Autres passifs non courants	0,0	0,4
Impôts différés (note 4.7)	636,2	656,4
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**2 480,3**	**2 759,4**
Passifs courants		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	558,3	531,3
Dettes d'impôt courant ou exigible	30,8	41,0
Provisions courantes (note 4.4)	82,4	104,8
Autres passifs courants (note 4.8)	546,2	501,3
Emprunts courants (note 4.6.2)	346,4	67,9
Autres passifs financiers courants	0,6	0,4
TOTAL PASSIFS COURANTS	**1 564,7**	**1 246,7**
TOTAL PASSIF	**8 111,4**	**7 813,5**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.5 - Tableau des flux de trésorerie consolidés

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat net de la période	**630,2**	**552,0**
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
■ Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles (note 2.4)	97,1	97,4
■ Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (note 2.4)	47,4	43,2
■ Amortissements et dépréciations des frais de développement capitalisés (note 2.4)	30,5	29,1
■ Amortissement des charges financières	2,4	2,2
■ Perte de valeur des *goodwill* (note 3.2)	0,0	0,0
■ Variation des impôts différés non courants	(36,7)	2,3
■ Variation des autres actifs et passifs non courants (notes 4.4 et 4.5)	33,7	18,8
■ Pertes (gains) de change latents	(16,2)	3,4
■ Résultat des entités mises en équivalence	1,3	0,0
■ Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	0,9	0,3
■ (Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	0,8	1,3
Variation du besoin en fonds de roulement :		
■ Stocks (note 3.4)	36,4	(36,0)
■ Créances clients et comptes rattachés (note 3.5)	18,8	(22,2)
■ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	15,7	21,3
■ Autres actifs et passifs opérationnels (notes 3.6 et 4.8)	(30,5)	83,1
Flux de trésorerie des opérations courantes	**831,8**	**796,2**
■ Produit résultant des cessions d'actifs	2,1	3,2
■ Investissements (notes 3.1 et 3.3)	(126,3)	(106,0)
■ Frais de développement capitalisés	(34,6)	(27,4)
■ Variation des autres actifs et passifs financiers non courants	14,1	3,5
■ Acquisition de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) (note 1.3.2)	(407,4)	(237,1)
Flux de trésorerie des investissements	**(552,1)**	**(363,8)**
■ Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1.1)	8,3	20,1
■ Cession (rachat) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)	(81,8)	(39,9)
■ Dividendes payés par Legrand (note 4.1.3)	(307,1)	(293,1)
■ Dividendes payés par des filiales de Legrand	(1,9)	(1,7)
■ Nouveaux emprunts & utilisation de lignes de crédit (note 4.6.1)	0,0	300,0
■ Remboursement d'emprunts (note 4.6.1)	(7,6)	(12,6)
■ Frais d'émission de la dette	0,0	(3,7)
■ Cession (acquisition) de valeurs mobilières de placement	2,5	0,6
■ Augmentation (diminution) des concours bancaires courants	(5,5)	(24,7)
■ Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales (note 1.3.2)	(23,4)	(15,8)
Flux de trésorerie des opérations financières	**(416,5)**	**(70,8)**
Effet net des conversions sur la trésorerie	(9,0)	(1,7)
Variation nette de la trésorerie	**(145,8)**	**359,9**
Trésorerie au début de la période	1 085,9	726,0
Trésorerie à la fin de la période (note 3.7)	**940,1**	**1 085,9**
Détail de certains éléments :		
■ intérêts payés* au cours de la période	85,0	78,7
■ impôts sur les bénéfices payés au cours de la période	246,4	166,4

* *Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie des opérations courantes.*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.6 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés

	Capitaux propres revenant à Legrand						
(en millions d'euros)	Capital social	Réserves	Réserves de conversion	Écarts actuariels*	Total	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
Au 31 décembre 2014	**1 065,4**	**2 813,6**	**(281,8)**	**(49,2)**	**3 548,0**	**10,4**	**3 558,4**
Résultat net de la période		550,6			550,6	1,4	552,0
Autres éléments du résultat global		11,1	5,7	(2,0)	14,8	(0,2)	14,6
Résultat global de la période		561,7	5,7	(2,0)	565,4	1,2	566,6
Dividendes versés		(293,1)			(293,1)	(1,7)	(294,8)
Augmentation de capital et prime d'émission	3,9	16,2			20,1		20,1
Annulation d'actions propres	(1,6)	(16,8)			(18,4)		(18,4)
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité		(21,5)			(21,5)		(21,5)
Variation de périmètre**		(8,6)			(8,6)	(0,3)	(8,9)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(0,5)			(0,5)		(0,5)
Paiements fondés sur des actions		6,4			6,4		6,4
Au 31 décembre 2015	**1 067,7**	**3 057,4**	**(276,1)**	**(51,2)**	**3 797,8**	**9,6**	**3 807,4**
Résultat net de la période		628,5			628,5	1,7	630,2
Autres éléments du résultat global		(2,1)	36,1	(13,4)	20,6	0,1	20,7
Résultat global de la période		626,4	36,1	(13,4)	649,1	1,8	650,9
Dividendes versés		(307,1)			(307,1)	(1,9)	(309,0)
Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1.1)	1,6	6,7			8,3		8,3
Annulation d'actions propres (note 4.1.1)	0,0	0,0			0,0		0,0
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)		(81,8)			(81,8)		(81,8)
Variation de périmètre**		(16,7)			(16,7)	(0,2)	(16,9)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(0,4)			(0,4)		(0,4)
Paiements fondés sur des actions (note 4.2)		7,9			7,9		7,9
Au 31 décembre 2016	**1 069,3**	**3 292,4**	**(240,0)**	**(64,6)**	**4 057,1**	**9,3**	**4 066,4**

* *Nets d'impôts différés.*

** *Correspond principalement aux augmentations des pourcentages d'intérêt par complément d'acquisition, ainsi qu'aux puts sur intérêts minoritaires.*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.7 - Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 1 - BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS 216
1.1 Informations générales 216
1.2 Principes comptables 216
1.3 Périmètre de consolidation 219

NOTE 2 - RÉSULTATS DE L'EXERCICE 222
2.1 Chiffre d'affaires 222
2.2 Informations sectorielles 222
2.3 Informations trimestrielles – non auditées 225
2.4 Principales charges opérationnelles par nature 228
2.5 Impôts sur le résultat 228

NOTE 3 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF 229
3.1 Immobilisations incorporelles 229
3.2 *Goodwill* 232
3.3 Immobilisations corporelles 234
3.4 Stocks 236
3.5 Créances clients et comptes rattachés 236
3.6 Autres créances courantes 237
3.7 Trésorerie et équivalents de trésorerie 237

NOTE 4 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DU PASSIF 238
4.1 Capital social et résultat net par action 238
4.2 Plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance 240
4.3 Réserves et réserves de conversion 243
4.4 Provisions 244
4.5 Avantages long terme au personnel 245
4.6 Emprunts non courants et courants 249
4.7 Impôts différés 251
4.8 Autres passifs courants 252

NOTE 5 - AUTRES INFORMATIONS 252
5.1 Instruments financiers et gestion des risques financiers 252
5.2 Informations relatives aux parties liées 256
5.3 Engagements hors bilan et passifs éventuels 257
5.4 Honoraires des Commissaires aux comptes 258
5.5 Evénements postérieurs à la clôture 258

NOTE 1 - BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

Legrand (« la Société ») et ses filiales (collectivement « Legrand » ou « le Groupe ») constituent le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment.

Le Groupe compte des filiales de production ou de distribution et des bureaux dans plus de 90 pays et vend ses produits dans près de 180 pays.

La Société est une société anonyme immatriculée et domiciliée en France. Son siège social se situe 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges (France).

Le 30 mars 2016, le document de référence au titre de l'exercice 2015 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.16-0232.

Les présents états financiers consolidés de Legrand ont été arrêtés le 8 février 2017 par le Conseil d'administration.

Tous les montants sont présentés en millions d'euros, sauf indication contraire. Certains totaux peuvent présenter des écarts d'arrondis.

1.2 PRINCIPES COMPTABLES

Legrand est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier, aux dispositions du Code de commerce.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis pour la période de douze mois close le 31 décembre 2016, 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 [(1)] et d'application obligatoire ou par anticipation au 1er janvier 2016.

Les textes publiés par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et non adoptés au niveau Européen ne sont pas applicables au Groupe.

La présentation des états financiers en normes IFRS repose sur certaines estimations comptables déterminantes. Elle exige aussi que la Direction exerce son jugement dans l'application des principes comptables du Groupe. Les domaines complexes ou impliquant une marge d'appréciation élevée, ou ceux dans lesquels les hypothèses et les estimations ont une incidence importante sur les états financiers consolidés sont indiqués en note 1.2.3.

(1) Le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne au 31 décembre 2016 est disponible dans la rubrique « états financiers IFRS » sur le site suivant : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Les comptes consolidés sont établis selon la convention des coûts historiques à l'exception de certaines catégories d'actifs et de passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans la note 5.1.1.2.

1.2.1 Nouvelles normes, amendements ou interprétations pouvant avoir une incidence sur les états financiers du Groupe

1.2.1.1 Nouvelles normes, amendements ou interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1er janvier 2016, avec incidence sur les états financiers 2016 du Groupe

Amendement à IFRS 8 – Secteurs opérationnels
Cet amendement requiert de décrire les jugements exercés par le *management* pour regrouper les secteurs. Notamment, une brève description des secteurs regroupés, ainsi que les indicateurs économiques utilisés pour déterminer que ces secteurs ont des caractéristiques économiques similaires, sont désormais présentés en annexe des états financiers en note 2.2.

1.2.1.2 Nouvelles normes, amendements ou interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1er janvier 2016, sans incidence sur les états financiers 2016 du Groupe

Amendement à IAS 19 – Avantages au personnel
Cet amendement vient clarifier les méthodes de comptabilisation des cotisations versées par les salariés dans le cadre d'un régime à prestations définies, selon le type de cotisations (prévues ou non par les dispositions du régime) et leur rattachement ou non aux périodes de services des salariés.

Seules les cotisations prévues par les dispositions du régime qui ne sont pas rattachées aux périodes de services ne sont pas comptabilisées en moins du coût des services.

Amendement à IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions
Cet amendement apporte des précisions sur les conditions de performance définies dans le cadre de plans de paiement en actions.

En particulier, toute condition de performance dont la durée dépasserait la durée de la condition de présence doit être considérée comme étant une condition accessoire à l'acquisition des droits. Ce type de condition vient ajuster la juste valeur du plan à sa date d'attribution, mais n'aura aucun impact ultérieur sur la charge IFRS 2 à comptabiliser sur la période d'acquisition des droits.

1.2.1.3 Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs

IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients
En mai 2014, l'IASB a publié IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients qui remplace IAS 18 – Produits des activités ordinaires et IAS 11 – Contrats de construction.

IFRS 15 précise les règles de comptabilisation du chiffre d'affaires, quels que soient les types de contrat conclus par l'entité avec ses clients. Par ailleurs, elle requiert de donner des informations sur les contrats conclus, notamment dans le cas des contrats conclus sur une durée supérieure à un an, et de décrire les hypothèses utilisées par l'entité pour déterminer les montants de chiffre d'affaires à comptabiliser.

Cette norme est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1er janvier 2018.

IFRS 9 – Instruments financiers
En juillet 2014, l'IASB a publié la version complète d'IFRS 9 – Instruments financiers qui vise à remplacer IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.

Cette norme couvre trois problématiques : le classement et l'évaluation des instruments financiers, la dépréciation des actifs financiers, et la comptabilité de couverture.

IFRS 9 retient une approche unique pour déterminer si un actif financier doit être évalué au coût amorti ou à la juste valeur, remplaçant les différentes règles d'IAS 39. Cette approche est basée sur la façon dont une entité gère ses instruments financiers et les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie rattachées aux actifs financiers.

De façon inchangée par rapport à IAS 39, tous les passifs financiers peuvent être évalués au coût amorti, à l'exception des passifs financiers détenus à des fins de transaction qui doivent être évalués à la juste valeur par résultat.

Par ailleurs, IFRS 9 introduit une méthode unique de dépréciation, remplaçant les différentes méthodes définies par IAS 39, et s'appliquant également, de manière simplifiée, aux actifs financiers couverts par IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients. Cette méthode repose notamment sur la notion de pertes de crédit attendues, applicable quelle que soit la qualité de crédit de l'actif financier.

Enfin, si la plupart des règles de comptabilité de couverture définies par IAS 39 restent applicables, IFRS 9 vient élargir au-delà des instruments dérivés le périmètre des instruments financiers éligibles à la comptabilité de couverture, tout en privilégiant une analyse « économique » des couvertures mises en place.

Cette norme est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1er janvier 2018.

Le Groupe a examiné ces normes et évalué leurs impacts potentiels. Aucun impact matériel sur les états financiers du Groupe n'est attendu de l'application de ces normes.

1.2.1.4 *Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations non encore adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs*

Amendement à IAS 7 – Tableau des flux de trésorerie
En janvier 2016, l'IASB a publié un amendement à la norme IAS 7 – Tableau des flux de trésorerie.

Cet amendement consiste à inclure dans les états financiers une analyse des variations des dettes liées aux opérations financières, en détaillant d'une part les variations impactant les flux de trésorerie et, d'autre part les variations n'impactant pas les flux de trésorerie.

Cet amendement, qui n'a pas encore été adopté par l'Union européenne, devrait être d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017.

Amendement à IAS 12 – Impôts sur le résultat
En janvier 2016, IASB a publié un amendement à IAS 12 – Impôts sur le résultat.

Cet amendement clarifie les éléments à inclure dans les bénéfices imposables futurs estimés pour justifier la reconnaissance d'actifs d'impôt différé résultant de pertes fiscales.

Cet amendement, qui n'a pas encore été adopté par l'Union européenne, devrait être d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017.

Amendements à IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients
En avril 2016, l'IASB a publié des amendements à IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients.

Ces amendements clarifient notamment la notion d'obligations de performance « non distinctes dans le cadre du contrat ». Le chiffre d'affaires résultant de telles obligations de performance est à comptabiliser comme une obligation de performance unique.

Ces amendements, qui n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne, devraient être d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1er janvier 2018.

Amendement à IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions
En juin 2016, l'IASB a publié un amendement à IFRS 2 - Paiement fondé sur des actions.

Cet amendement précise notamment, pour les plans de paiements en actions réglés en numéraire, que les conditions de performance non marché et les conditions de présence doivent être prises en compte dans la détermination du nombre des droits qui seront acquis par les bénéficiaires, et non dans leur juste valeur.

Par ailleurs, l'amendement ajoute que, pour les plans de paiements en actions réglés en actions, la charge IFRS 2 comptabilisée en capitaux propres n'a pas à être réduite des retenues à la source éventuellement versées par l'entité à l'administration fiscale pour le compte des bénéficiaires.

Cet amendement, qui n'a pas encore été adopté par l'Union européenne, devrait être d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018.

Le Groupe a examiné ces amendements afin de déterminer leurs impacts dans les états financiers et les modifications qu'ils pourraient entraîner dans les informations communiquées. Aucun impact matériel pour le Groupe n'est attendu de ces amendements.

IFRS 16 – Contrats de location
En janvier 2016, l'IASB a publié IFRS 16 – Contrats de location qui remplace IAS 17.

Cette nouvelle norme introduit un modèle unique de comptabilisation pour la plupart des contrats de location dont la durée est supérieure à 12 mois, consistant pour le bénéficiaire du contrat, dès lors que l'actif inclus dans le contrat de location est identifiable, et qu'il contrôle l'utilisation de cet actif, à comptabiliser à l'actif de son bilan un droit d'utilisation en contrepartie de la comptabilisation au passif de son bilan d'une dette financière.

Par ailleurs, les loyers de ces contrats de location devront être comptabilisés en partie en amortissements dans le résultat opérationnel, en partie en frais financiers dans le résultat financier.

Cette norme, qui n'a pas encore été adoptée par l'Union européenne, devrait être d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1er janvier 2019.

Le Groupe a commencé à examiner cette norme afin de déterminer ses impacts dans les états financiers et les modifications qu'elle pourrait entraîner dans les informations communiquées.

1.2.2 Principes de consolidation

Les filiales sont consolidées si elles sont contrôlées par le Groupe.

Le Groupe exerce un contrôle exclusif sur une entité lorsqu'il détient le pouvoir sur cette entité, c'est-à-dire qu'il dispose de droits substantifs pour diriger les activités clés de l'entité, qu'il a une exposition ou des droits aux rendements variables de cette entité, et lorsqu'il a la capacité d'agir sur ces rendements.

De telles entités sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à la date à laquelle ce contrôle cesse.

Toute entité sur laquelle le Groupe exerce :

- soit une influence notable (situation qui se produit généralement lorsque la participation du Groupe représente plus de 20 % des droits de vote sans toutefois lui conférer de droits substantifs pour diriger les activités clés de l'entité) ;
- soit un contrôle conjoint (situation où la participation confère au Groupe des droits substantifs pour diriger conjointement avec un partenaire les activités clés de l'entité, *i.e.* ne confère pas au Groupe le contrôle exclusif) ;

est consolidée par mise en équivalence.

De telles entités sont initialement constatées au coût d'acquisition et consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à la date à laquelle ce contrôle cesse.

Les éléments comptables portés dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont mesurés dans la monnaie du principal espace économique dans lequel elles exercent leurs activités (« monnaie fonctionnelle »). Les états financiers consolidés sont présentés en euro qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de la Société.

1.2.3 Utilisation de jugements et d'estimations

La préparation des états financiers conformes aux IFRS exige que la Direction réalise des estimations et formule des hypothèses qui se traduisent dans la détermination des actifs et des passifs inscrits au bilan, des actifs et passifs éventuels, ainsi que des produits et charges enregistrés dans le compte de résultat de la période comptable considérée. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Ces estimations et ces appréciations sont régulièrement revues et se fondent sur l'expérience historique et d'autres facteurs, notamment sur des anticipations d'événements futurs jugées raisonnables compte tenu des circonstances.

1.2.3.1 Perte de valeur des goodwill et dépréciation des autres immobilisations incorporelles

Le Groupe effectue au moins une fois par an un test de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie et des *goodwill*, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties sur leur durée d'utilité et font également l'objet de tests de dépréciation quand apparaissent certains indicateurs de dépréciation.

Des événements futurs pourraient amener le Groupe à conclure à l'existence de dépréciations ou de pertes de valeur de certains actifs incorporels associés aux activités acquises. Toute perte de valeur résultante pourrait avoir une incidence défavorable non négligeable sur la situation financière consolidée et sur le résultat opérationnel du Groupe.

Les prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés (utilisés pour les tests périodiques de perte de valeur des *goodwill* et des marques à durée d'utilité indéfinie) reposent sur des estimations réalisées par la Direction sur des hypothèses clés, en particulier sur les taux d'actualisation, les taux de croissance et de rentabilité moyen terme, et les taux de redevance pour les marques à durée d'utilité indéfinie.

1.2.3.2 Comptabilisation de l'impôt sur les bénéfices

Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, le Groupe est tenu d'évaluer l'impôt sur les bénéfices dans chacun des pays où il est implanté. Cette opération consiste à estimer l'exposition réelle actuelle à l'impôt et à évaluer les différences temporelles découlant d'un traitement différent de postes, comme les produits ou les charges constatés d'avance, aux fins fiscales et comptables. Ces différences donnent lieu à des impôts différés actifs et passifs, qui sont constatés dans le bilan consolidé.

Le Groupe doit ensuite évaluer la recouvrabilité de l'actif d'impôt différé sur le bénéfice imposable. Seuls sont activés les impôts différés pour lesquels la recouvrabilité est probable, sur la base des prévisions de bénéfice fiscal validées par le management.

Le Groupe n'a pas reconnu la totalité des impôts différés actifs car il n'est pas probable qu'il pourra utiliser une partie de ces actifs avant leur expiration, cette partie se composant essentiellement de pertes d'exploitation nettes reportées sur les exercices suivants et de crédits d'impôts étrangers. L'appréciation est fondée sur ses estimations du bénéfice imposable futur par territoire d'activité et sur le délai pendant lequel l'actif d'impôt différé sera recouvrable.

1.2.3.3 Autres actifs et passifs soumis à estimation

Les autres actifs et passifs soumis à l'utilisation d'estimations comprennent les provisions pour retraite, la dépréciation des autres actifs (créances clients, stocks, actifs financiers), les paiements fondés sur des actions, les provisions pour risques et charges, les frais de développement capitalisés ainsi que les ristournes de fin d'année qui pourraient être accordées aux clients.

1.3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

1.3.1 Liste des principales sociétés consolidées

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Legrand et des 191 filiales qu'elle contrôle.

La liste suivante indique les principales filiales opérationnelles consolidées au 31 décembre 2016, toutes détenues à 100 % et consolidées par intégration globale :

France		
Legrand France	France	Limoges
Legrand SNC	France	Limoges
Italie		
Bticino SpA	Italie	Varese
Reste de l'Europe		
Legrand Group Belgium	Belgique	Diegem
Legrand Group España	Espagne	Madrid
Legrand ZRT	Hongrie	Szentes
Legrand Polska	Pologne	Zabkowice
Legrand Electric	Royaume-Uni	Birmingham
Legrand LLC	Russie	Moscou
Inform Elektronik	Turquie	Istanbul
Legrand Elektrik	Turquie	Gebze
Amérique du Nord et Centrale		
Cablofil Inc.	Etats-Unis	Mascoutah
Lastar Inc.	Etats-Unis	Dayton
Legrand Home Systems Inc.	Etats-Unis	Middletown
Middle Atlantic Products Inc.	Etats-Unis	Fairfield
Ortronics Inc.	Etats-Unis	New London
Pass & Seymour Inc.	Etats-Unis	Syracuse
Pinnacle Architectural Lighting Inc.	Etats-Unis	Denver
Raritan Inc.	Etats-Unis	Somerset
The WattStopper Inc.	Etats-Unis	Santa Clara
The Wiremold Company	Etats-Unis	West Hartford
Bticino de Mexico SA de CV	Mexique	Querétaro
Reste du Monde		
Legrand Group Pty Ltd	Australie	Sydney
GL Eletro-Eletronicos Ltda	Brésil	São Paulo
HDL Da Amazonia Industria Eletronica Ltda	Brésil	Manaus
Electro Andina Ltda	Chili	Santiago
DongGuan Rocom Electric	Chine	Dongguan
TCL International Electrical	Chine	Huizhou
TCL Wuxi	Chine	Wuxi
Legrand Colombia	Colombie	Bogota
Legrand SNC FZE	Emirats Arabes Unis	Dubaï
Novateur Electrical and Digital Systems	Inde	Bombai

1.3.2 Évolution du périmètre de consolidation

Le calendrier d'intégration, dans les comptes consolidés, des acquisitions réalisées depuis le 1er janvier 2015 est le suivant :

2015	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Intégration globale				
Valrack	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	10 mois de résultat
IME		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	7 mois de résultat
Raritan Inc.			Au bilan uniquement	3 mois de résultat
QMotion				Au bilan uniquement

2016	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Intégration globale				
Valrack	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
IME	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Raritan Inc.	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
QMotion	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Fluxpower	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	8 mois de résultat	11 mois de résultat
Primetech	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	8 mois de résultat	11 mois de résultat
Pinnacle		Au bilan uniquement	5 mois de résultat	8 mois de résultat
Luxul Wireless		Au bilan uniquement	5 mois de résultat	8 mois de résultat
Jontek		Au bilan uniquement	5 mois de résultat	8 mois de résultat
Trias		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	8 mois de résultat
CP Electronics		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	7 mois de résultat
Solarfective			Au bilan uniquement	5 mois de résultat
Mise en équivalence				
TBS [1]		6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat

(1) Créée conjointement avec un partenaire, TBS a pour activité la fabrication et la commercialisation au Moyen-Orient de transformateurs et de systèmes de canalisations électriques préfabriquées.

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a en particulier réalisé les acquisitions suivantes :

- le Groupe a acquis Fluxpower en Allemagne et Primetech en Italie, spécialistes des *UPS*. Ces sociétés réalisent un chiffre d'affaires annuel combiné de près de 9 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Pinnacle Architectural Lighting, un des leaders des solutions d'éclairage architecturales pour bâtiments tertiaires aux Etats-Unis. Pinnacle Architectural Lighting réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 105 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Luxul Wireless, leader américain des produits pour infrastructures audio/vidéo à destination des bâtiments résidentiels et des bâtiments tertiaires de petite et moyenne taille. Luxul Wireless réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 20 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Jontek, spécialiste des solutions de gestion pour plates-formes d'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni. Jontek réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 3 millions de livres britanniques ;
- le Groupe a acquis une participation de 80 % dans Trias, spécialiste indonésien du cheminement de câbles et des armoires de distribution. Trias réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 6 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis CP Electronics, leader du contrôle d'éclairage à efficacité énergétique au Royaume-Uni. CP Electronics réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 24 millions de livres britanniques ;
- le Groupe a acquis Solarfective, spécialiste canadien de la gestion de l'éclairage naturel pour les bâtiments tertiaires. Solarfective réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 13 millions d'euros.

Au total, le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) s'est élevé à 407,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2016, auxquels s'ajoutent 23,4 millions d'euros d'acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales (le montant des acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) s'était élevé à 237,1 millions d'euros au cours de l'exercice 2015, auxquels s'ajoutaient 15,8 millions d'euros d'acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales).

NOTE 2 - RÉSULTATS DE L'EXERCICE

2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 5 018,9 millions d'euros en 2016, en progression totale par rapport à 2015 de + 4,3 %, du fait d'une croissance organique (+ 1,8 %), de l'accroissement de périmètre lié aux acquisitions (+ 4,7 %) et d'effets de change défavorables (- 2,1 %).

Le chiffre d'affaires du Groupe provient en quasi-totalité de la vente de biens auprès de distributeurs généralistes ou spécialistes, dont les deux principaux représentent près de 21 % du chiffre d'affaires net consolidé. Le Groupe estime qu'aucun autre client distributeur ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé.

La constatation du chiffre d'affaires est effectuée lorsque le titre de propriété et le risque de perte sont transférés au client soit, généralement, à l'expédition.

Par ailleurs, le Groupe propose certaines promotions à ses clients, consistant principalement en ristournes sur volumes et en remises pour paiement rapide. Les ristournes sur volumes portent généralement sur des contrats couvrant des périodes de trois, six et douze mois, mais rarement supérieures à un an. Sur la base des réalisations de la période en cours, le Groupe impute chaque mois les ristournes estimées aux transactions sous-jacentes conduisant à l'application de ces ristournes. Ces ristournes et remises sont généralement déduites des créances dues par les clients et viennent en diminution du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est également présenté net des retours produits strictement encadrés par des conditions commerciales définies pays par pays.

2.2 INFORMATIONS SECTORIELLES

Conformément à IFRS 8, les secteurs opérationnels sont déterminés sur la base du reporting mis à la disposition du principal décideur opérationnel et du *management* du Groupe.

Compte tenu du caractère local des activités de Legrand, la gestion du Groupe est organisée par pays ou groupe de pays et le reporting interne est réparti en cinq secteurs géographiques :

- la France ;
- l'Italie ;
- le Reste de l'Europe qui comprend principalement l'Allemagne, le Benelux (qui comprend notamment la Belgique et les Pays-Bas), l'Ibérie (qui comprend l'Espagne et le Portugal), la Pologne, le Royaume-Uni, la Russie et la Turquie ;
- l'Amérique du Nord et Centrale qui comprend le Canada, les Etats-Unis, le Mexique ainsi que les autres pays d'Amérique centrale ; et
- le Reste du Monde qui comprend principalement l'Amérique du Sud (qui comprend notamment le Brésil, le Chili et la Colombie), l'Arabie saoudite, l'Australie, la Chine et l'Inde.

Les quatre premiers secteurs sont placés sous la responsabilité de quatre dirigeants de secteur qui rendent compte directement au principal décideur opérationnel du Groupe.

Seul le secteur Reste du Monde fait l'objet d'un regroupement de plusieurs secteurs sous la responsabilité de dirigeants de secteur qui eux-mêmes rendent compte directement au principal décideur opérationnel du Groupe. Les modèles économiques des filiales de ces secteurs sont très similaires. En effet, leurs ventes sont constituées de produits d'infrastructure électrique et numérique du bâtiment pour l'essentiel à destination d'installateurs électriciens principalement par l'intermédiaire de distributeurs tiers.

Au 1er janvier 2016, le secteur Etats-Unis/Canada est devenu le secteur Amérique du Nord et Centrale. Cette évolution reflète la nouvelle organisation de Legrand en Amérique du Nord suite au rattachement à un même dirigeant de secteur des Etats-Unis/Canada, du Mexique, et des autres pays d'Amérique centrale, en cohérence avec la structure des marchés dans ce secteur géographique.

Période de 12 mois close le 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	Secteurs géographiques					
	Europe			Amérique du Nord et Centrale	Reste du Monde	Total
	France	Italie	Autres			
Chiffre d'affaires à tiers	**977,8**	**529,4**	**844,6**	**1 496,7**	**1 170,4**	**5 018,9**
Coût des ventes	(360,8)	(186,8)	(478,3)	(701,9)	(653,2)	(2 381,0)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(386,5)	(157,9)	(223,0)	(513,4)	(321,6)	(1 602,4)
Autres produits (charges) opérationnels	(24,6)	(2,4)	(9,5)	(20,2)	(44,8)	(101,5)
Résultat opérationnel	**205,9**	**182,3**	**133,8**	**261,2**	**150,8**	**934,0**
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions						
▪ enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(3,2)	(0,2)	(5,0)	(22,9)	(13,2)	(44,5)
▪ enregistrés en autres produits (charges) opérationnels						0,0
■ dont perte de valeur des *goodwill*						0,0
Résultat opérationnel ajusté	**209,1**	**182,5**	**138,8**	**284,1**	**164,0**	**978,5**
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	(26,0)	(18,2)	(13,8)	(12,7)	(25,8)	(96,5)
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(2,4)	(3,6)	(0,6)	(2,5)	(1,0)	(10,1)
■ dont amortissement et dépréciation des frais de développement	(21,9)	(7,5)	(0,6)	0,0	(0,5)	(30,5)
■ dont charges liées aux restructurations	(8,7)	(1,3)	(5,7)	(0,8)	(8,6)	(25,1)
Investissements	(33,1)	(30,1)	(14,3)	(25,3)	(23,5)	(126,3)
Frais de développement capitalisés	(21,5)	(7,6)	(3,5)	0,0	(2,0)	(34,6)
Immobilisations corporelles nettes	174,3	116,4	86,1	78,6	142,0	597,4
Total actifs courants	826,3	124,1	327,2	398,2	706,6	2 382,4
Total passifs courants	689,8	173,7	129,2	217,3	354,7	1 564,7

Période de 12 mois close le 31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	Secteurs géographiques					
	Europe			Amérique du Nord et Centrale [1]	Reste du Monde [1]	Total
	France	Italie	Autres			
Chiffre d'affaires à tiers	**1 013,1**	**505,2**	**808,5**	**1 278,6**	**1 204,5**	**4 809,9**
Coût des ventes	(390,9)	(181,1)	(461,2)	(615,7)	(684,6)	(2 333,5)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(398,1)	(161,5)	(211,4)	(423,0)	(332,4)	(1 526,4)
Autres produits (charges) opérationnels	(12,5)	(1,3)	(14,4)	(14,4)	(20,7)	(63,3)
Résultat opérationnel	**211,6**	**161,3**	**121,5**	**225,5**	**166,8**	**886,7**
■ dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions						
▪ enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(7,5)	(0,1)	(2,5)	(17,7)	(15,9)	(43,7)
▪ enregistrés en autres produits (charges) opérationnels						0,0
■ dont perte de valeur des *goodwill*						0,0
Résultat opérationnel ajusté	**219,1**	**161,4**	**124,0**	**243,2**	**182,7**	**930,4**
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	(27,2)	(19,5)	(15,2)	(11,8)	(23,1)	(96,8)
■ dont amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(1,5)	(3,6)	(0,7)	(2,2)	(1,3)	(9,3)
■ dont amortissement et dépréciation des frais de développement	(20,4)	(8,1)	(0,2)	(0,1)	(0,3)	(29,1)
■ dont charges liées aux restructurations	(10,2)	(1,0)	(4,7)	(0,3)	(11,8)	(28,0)
Investissements	(28,3)	(16,0)	(17,2)	(15,4)	(29,1)	(106,0)
Frais de développement capitalisés	(19,2)	(6,5)	(0,9)	0,0	(0,8)	(27,4)
Immobilisations corporelles nettes	173,4	108,3	86,1	66,2	128,2	562,2
Total actifs courants	1 053,3	132,6	295,1	331,6	700,8	2 513,4
Total passifs courants	389,9	175,9	143,7	196,2	341,0	1 246,7

(1) Pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2015, les données publiées ont été retraitées pour tenir compte de l'évolution des secteurs géographiques au 1er janvier 2016.

2.3 INFORMATIONS TRIMESTRIELLES – NON AUDITÉES

2.3.1 Chiffre d'affaires trimestriel par zone d'origine (origine de facturation)

(en millions d'euros)	1er trimestre 2016	1er trimestre 2015
France	239,3	250,3
Italie	147,5	137,2
Reste de l'Europe	205,0	200,4
Amérique du Nord et Centrale (1)	334,5	290,3
Reste du Monde (1)	263,3	286,5
TOTAL	**1 189,6**	**1 164,7**

(en millions d'euros)	2e trimestre 2016	2e trimestre 2015
France	271,7	274,0
Italie	139,3	131,5
Reste de l'Europe	207,8	205,0
Amérique du Nord et Centrale (1)	353,5	330,0
Reste du Monde (1)	286,5	306,5
TOTAL	**1 258,8**	**1 247,0**

(en millions d'euros)	3e trimestre 2016	3e trimestre 2015
France	218,1	223,2
Italie	119,9	111,1
Reste de l'Europe	203,1	195,5
Amérique du Nord et Centrale (1)	423,2	329,1
Reste du Monde (1)	291,9	289,7
TOTAL	**1 256,2**	**1 148,6**

(en millions d'euros)	4e trimestre 2016	4e trimestre 2015
France	248,7	265,6
Italie	122,7	125,4
Reste de l'Europe	228,7	207,6
Amérique du Nord et Centrale (1)	385,5	329,2
Reste du Monde (1)	328,7	321,8
TOTAL	**1 314,3**	**1 249,6**

(1) Pour chacun des trimestres 2015, les données publiées ont été retraitées pour tenir compte de l'évolution des secteurs géographiques au 1er janvier 2016.

2.3.2 Comptes de résultat trimestriels

(en millions d'euros)	1er trimestre 2016	1er trimestre 2015
Chiffre d'affaires	**1 189,6**	**1 164,7**
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(559,4)	(565,4)
Frais administratifs et commerciaux	(335,9)	(325,9)
Frais de recherche et développement	(59,0)	(53,7)
Autres produits (charges) opérationnels	(19,3)	(11,2)
Résultat opérationnel	**216,0**	**208,5**
Charges financières	(24,4)	(22,6)
Produits financiers	2,4	3,4
Gains (pertes) de change	(3,7)	(0,6)
Résultat financier	(25,7)	(19,8)
Résultat avant impôts	**190,3**	**188,7**
Impôts sur le résultat	(62,1)	(60,7)
Résultat des entités mises en équivalence	**0,0**	**0,0**
Résultat net de la période	**128,2**	**128,0**
Dont :		
■ **Résultat net part du Groupe**	**127,4**	**127,4**
■ **Intérêts minoritaires**	**0,8**	**0,6**

(en millions d'euros)	2e trimestre 2016	2e trimestre 2015
Chiffre d'affaires	**1 258,8**	**1 247,0**
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(583,4)	(588,0)
Frais administratifs et commerciaux	(338,6)	(338,2)
Frais de recherche et développement	(59,1)	(55,6)
Autres produits (charges) opérationnels	(22,9)	(17,1)
Résultat opérationnel	**254,8**	**248,1**
Charges financières	(25,6)	(23,0)
Produits financiers	2,0	2,5
Gains (pertes) de change	3,5	1,6
Résultat financier	(20,1)	(18,9)
Résultat avant impôts	**234,7**	**229,2**
Impôts sur le résultat	(77,7)	(73,1)
Résultat des entités mises en équivalence	**(0,3)**	**0,0**
Résultat net de la période	**156,7**	**156,1**
Dont :		
■ **Résultat net part du Groupe**	**156,1**	**156,0**
■ **Intérêts minoritaires**	**0,6**	**0,1**

(en millions d'euros)	3e trimestre 2016	3e trimestre 2015
Chiffre d'affaires	**1 256,2**	**1 148,6**
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(597,9)	(561,5)
Frais administratifs et commerciaux	(342,4)	(309,3)
Frais de recherche et développement	(57,4)	(49,9)
Autres produits (charges) opérationnels	(21,8)	(15,8)
Résultat opérationnel	**236,7**	**212,1**
Charges financières	(24,9)	(23,1)
Produits financiers	1,9	2,6
Gains (pertes) de change	0,0	5,7
Résultat financier	(23,0)	(14,8)
Résultat avant impôts	**213,7**	**197,3**
Impôts sur le résultat	(70,3)	(64,6)
Résultat des entités mises en équivalence	**(0,5)**	**0,0**
Résultat net de la période	**142,9**	**132,7**
Dont :		
■ **Résultat net part du Groupe**	**142,1**	**132,8**
■ **Intérêts minoritaires**	**0,8**	**(0,1)**

(en millions d'euros)	4e trimestre 2016	4e trimestre 2015
Chiffre d'affaires	**1 314,3**	**1 249,6**
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(640,3)	(618,6)
Frais administratifs et commerciaux	(347,8)	(336,9)
Frais de recherche et développement	(62,2)	(56,9)
Autres produits (charges) opérationnels	(37,5)	(19,2)
Résultat opérationnel	**226,5**	**218,0**
Charges financières	(26,4)	(25,0)
Produits financiers	4,6	2,5
Gains (pertes) de change	6,7	(0,7)
Résultat financier	(15,1)	(23,2)
Résultat avant impôts	**211,4**	**194,8**
Impôts sur le résultat	(8,5)*	(59,6)
Résultat des entités mises en équivalence	**(0,5)**	**0,0**
Résultat net de la période	**202,4***	**135,2**
Dont :		
■ **Résultat net part du Groupe**	**202,9***	**134,4**
■ **Intérêts minoritaires**	**(0,5)**	**0,8**

* *Ajustés du produit d'impôt de 61,2 millions d'euros, sur le quatrième trimestre 2016 les impôts sur le résultat doivent se lire (69,7) millions d'euros, le résultat net de la période 141,2 millions d'euros et le résultat net part du Groupe 141,7 millions d'euros.*

2.4 PRINCIPALES CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Les charges opérationnelles comprennent les catégories de coûts suivantes :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2015**
Consommation de matières premières et composants	(1 592,2)	(1 579,5)
Charges de personnel	(1 299,1)	(1 256,3)
Autres charges externes	(921,7)	(857,7)
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(97,1)	(97,4)
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(77,9)	(72,3)
Charges liées aux restructurations	(25,1)	(28,0)
Perte de valeur des *goodwill*	0,0	0,0
Autres	(71,8)	(32,0)
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	**(4 084,9)**	**(3 923,2)**

Les « autres » charges opérationnelles contiennent principalement les dotations et reprises des dépréciations stocks (note 3.4), des dépréciations clients (note 3.5), et des provisions pour risques (note 4.4).

Les effectifs moyens du Groupe en 2016 représentaient 35 902 personnes (36 097 en 2015), dont 28 883 effectifs moyens de *back-office* et 7 019 effectifs moyens de *front-office* (respectivement 29 206 et 6 891 en 2015).

2.5 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôts s'analyse comme suit :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2015**
Impôts courants :		
En France	(44,9)	(70,3)
À l'étranger	(205,1)	(196,0)
TOTAL	**(250,0)**	**(266,3)**
Impôts différés :		
En France	33,6	11,8
À l'étranger	(2,2)	(3,5)
TOTAL	**31,4**	**8,3**
Imposition totale :		
En France	(11,3)	(58,5)
À l'étranger	(207,3)	(199,5)
TOTAL	**(218,6)***	**(258,0)**

* *Pour 2016, le total des impôts sur le résultat doit se lire (279,8) millions d'euros, une fois ajusté de l'effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance.*

Le rapprochement entre la charge d'impôts totale de la période et l'impôt calculé au taux normal applicable en France s'analyse comme suit, sachant que le résultat avant impôts s'élève à 850,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 (810,0 millions d'euros au 31 décembre 2015) :

	Période de 12 mois close le	
(Taux d'imposition)	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2015**
Taux normal d'imposition en France	**34,43 %**	**34,43 %**
Augmentations (diminutions) :		
■ contributions additionnelles en France	0,00 %	0,43 %
■ impact des taux étrangers	(5,07 %)	(5,28 %)
■ éléments non imposables	0,61 %	(0,23 %)
■ éléments imposables à des taux spécifiques	0,34 %	(0,01 %)
■ autres	2,88 %	2,79 %
	33,19 %	**32,13 %**
Effet sur les impôts différés :		
■ des changements de taux d'imposition	(7,07 %)*	0,52 %
■ de la reconnaissance ou non d'actifs d'impôts	(0,41 %)	(0,79 %)
TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF	**25,71 %***	**31,86 %**

* *Pour 2016, l'effet sur les impôts différés des changements de taux d'imposition et le taux d'imposition effectif doivent se lire respectivement 0,12 % et 32,90 %, une fois ajustés de l'effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance.*

NOTE 3 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2015**
Marques à durée d'utilité indéfinie	1 408,0	1 408,0
Marques à durée d'utilité définie	289,8	258,0
Brevets	24,8	2,0
Autres immobilisations incorporelles	157,4	154,0
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**1 880,0**	**1 822,0**

3.1.1 Marques à durée d'utilité indéfinie et définie

Les marques Legrand et Bticino représentent près de 98 % de la valeur totale des marques à durée d'utilité indéfinie. Ces marques à durée d'utilité indéfinie sont d'utilisation internationale. De ce fait, chacune d'entre elles contribue à l'ensemble des unités génératrices de trésorerie.

Elles sont appelées à contribuer indéfiniment à la trésorerie future du Groupe, dans la mesure où il est envisagé de continuer à les utiliser indéfiniment. Une revue de la durée d'utilité de ces marques est faite régulièrement par le Groupe.

Les marques qui ont une durée de vie définie sont amorties sur leur durée d'utilité estimée entre :

- 10 ans lorsque la Direction envisage de les remplacer progressivement par une des marques principales du Groupe ; et
- 20 ans lorsque la Direction n'envisage le remplacement par une des marques principales du Groupe que sur le long terme, ou si en l'absence d'une telle intention, elle suppose que ces marques peuvent être menacées par un concurrent sur le long terme.

Les dotations aux amortissements relatives aux marques sont comprises dans les frais administratifs et commerciaux du compte de résultat.

Les marques s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur brute au début de la période	1 852,9	1 827,1
■ Acquisitions	52,2	4,8
■ Ajustements	0,0	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	12,7	21,0
Valeur brute à la fin de la période	**1 917,8**	**1 852,9**
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(186,9)	(153,3)
■ Dotations	(27,8)	(25,5)
■ Reprises	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(5,3)	(8,1)
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	**(220,0)**	**(186,9)**
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**1 697,8**	**1 666,0**

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à ce jour sur ces marques.

Les marques à durée d'utilité indéfinie font l'objet, de manière individuelle, d'un test de perte de valeur chaque année au cours du quatrième trimestre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser le test de perte de valeur, le Groupe se réfère à la méthode des redevances (*Relief from Royalty Approach*). Cette méthode s'appuie sur l'idée que si une société possède un actif tel qu'une marque, elle n'a pas à payer des redevances pour bénéficier des avantages liés à son utilisation. Le montant théorique de ces redevances est assimilé aux revenus potentiels qui seraient générés par la marque, dont la valeur est testée, si elle était détenue par un tiers.

Pour la période close au 31 décembre 2016, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie sont les suivants :

		Valeur d'utilité	
Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	**Valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie**	**Taux d'actualisation (avant impôt)**	**Taux de croissance à l'infini**
Valeur d'utilité	1 408,0	9,2 à 10,0 %	2,9 à 3,1 %

Pour la période close le 31 décembre 2016, aucune perte de valeur n'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 2015, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie sont les suivants :

		Valeur d'utilité	
Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	**Valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie**	**Taux d'actualisation (avant impôt)**	**Taux de croissance à l'infini**
Valeur d'utilité	1 408,0	9,8 à 10,3 %	2,6 à 3,1 %

Pour la période close le 31 décembre 2015, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

3.1.2 Brevets

Les brevets s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur brute au début de la période	591,2	585,8
■ Acquisitions	25,1	0,0
■ Cessions	0,0	0,0
■ Effet de conversion	3,2	5,4
Valeur brute à la fin de la période	**619,5**	**591,2**
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(589,2)	(582,5)
■ Dotations	(2,7)	(0,6)
■ Reprises	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(2,8)	(6,1)
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	**(594,7)**	**(589,2)**
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**24,8**	**2,0**

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à ce jour sur ces brevets.

3.1.3 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles dépréciations. Elles incluent notamment :

- des coûts liés aux projets de développement (relatifs à la conception et aux tests de produits nouveaux ou améliorés). Ils sont amortis linéairement à compter de la date de vente du produit sur la période de ses bénéfices attendus, celle-ci n'excédant pas dix ans. Les coûts liés aux projets qui ne répondent pas aux critères de capitalisation d'IAS 38 sont comptabilisés en frais de recherche et développement de l'exercice au cours duquel ils sont encourus ;
- des logiciels. Le plus souvent acquis auprès d'un fournisseur externe, ils sont amortis généralement sur une durée de 3 ans ;
- des relations clients. Elles sont reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises, lorsque l'entité acquise bénéficie de relations contractuelles avec des clients clés. Ces relations clients sont évaluées sur la base d'un modèle de flux de trésorerie actualisés et sont amorties sur une période comprise entre 3 et 20 ans.

Les autres immobilisations incorporelles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Frais de développement capitalisés	349,7	313,9
Logiciels	115,0	108,8
Autres	84,0	82,7
Valeur brute à la fin de la période	**548,7**	**505,4**
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	**(391,3)**	**(351,4)**
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**157,4**	**154,0**

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée à ce jour sur ces éléments.

3.2 *GOODWILL*

Pour déterminer le *goodwill* résultant de chaque regroupement d'entreprises, le Groupe applique la méthode du *goodwill* partiel dans laquelle le *goodwill* résulte de la différence entre, d'une part, le coût d'acquisition du regroupement d'entreprises, et, d'autre part, la quote-part du Groupe dans le montant net des actifs acquis et passifs assumés évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Dans cette méthode, aucun *goodwill* n'est affecté aux minoritaires. Les variations de pourcentage d'intérêt dans une société contrôlée sont comptabilisées directement en capitaux propres sans constatation d'un *goodwill* complémentaire.

Les *goodwill* font l'objet d'un test de perte de valeur chaque année au cours du quatrième trimestre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Le niveau d'analyse auquel le Groupe apprécie la valeur actuelle des *goodwill* (unités génératrices de trésorerie) correspond au pays ou à un groupe de pays, lorsqu'il s'agit d'un ensemble de marchés homogènes ou d'une zone économique disposant d'une direction commune.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de cinq ans et d'une valeur terminale calculée à partir des données de la dernière année. Ces flux sont issus des plans à moyen terme revus par le *management* du Groupe, et ce en cohérence avec les dernières données externes disponibles sur l'évolution attendue des marchés dans lesquels le Groupe opère. Au-delà de cette période de cinq ans, les flux sont extrapolés en appliquant un taux de croissance à l'infini.

Le Groupe détermine ses taux d'actualisation selon le modèle d'évaluation des actifs financiers. Les calculs sont réalisés par pays, sur la base des données de marché observées et des évaluations d'organismes spécialisés (données moyennes sur les 3 dernières années). Le coût de la dette utilisé dans les calculs est le même pour tous les pays (égal au coût de la dette du Groupe).

Les *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
France	685,8	685,6
Italie	381,5	379,3
Reste de l'Europe	341,4	265,6
Amérique du Nord et Centrale (1)	1 038,9	799,5
Reste du Monde (1)	674,3	646,3
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**3 121,9**	**2 776,3**

(1) Pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2015, les données publiées ont été retraitées pour tenir compte de l'évolution des secteurs géographiques au 1er janvier 2016.

La France, l'Italie, et l'Amérique du Nord et Centrale constituent chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) à part entière, tandis que les zones Reste de l'Europe et Reste du Monde incluent chacune plusieurs UGT.

Dans les zones Reste de l'Europe et Reste du Monde, aucun *goodwill* alloué de façon définitive à une UGT n'est supérieur à 10 % du *goodwill* total. Au sein de ces deux zones, les UGT les plus significatives sont la Chine, l'Inde et l'Amérique du Sud.

Les variations des *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur brute au début de la période	2 814,0	2 601,0
■ Acquisitions	385,1	174,7
■ Ajustements	(63,6)	(5,0)
■ Reclassement	0,0	1,9
■ Effet de conversion	24,4	41,4
Valeur brute à la fin de la période	**3 159,9**	**2 814,0**
Pertes de valeur au début de la période	(37,7)	(37,3)
■ Perte de valeur	0,0	0,0
■ Effet de conversion	(0,3)	(0,4)
Pertes de valeur à la fin de la période	**(38,0)**	**(37,7)**
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**3 121,9**	**2 776,3**

Les ajustements correspondent à la différence entre l'allocation définitive et provisoire du *goodwill*.

Les allocations définitives de prix d'acquisition, réalisées au plus tard un an à compter de la date du regroupement d'entreprises, s'établissent comme suit :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2015**
Marques	52,2	4,8
Impôts différés sur marques	(15,6)	(0,9)
Brevets	25,1	0,0
Impôts différés sur brevets	(7,0)	0,0
Autres immobilisations incorporelles	0,0	0,0
Impôts différés sur autres immobilisations incorporelles	0,0	0,0
Immobilisations corporelles	10,6	0,0
Impôts différés sur immobilisations corporelles	(1,8)	0,0

Pour la période close au 31 décembre 2016, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des *goodwill* 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		685,8	8,2 %	2 %
Italie		381,5	8,8 %	2 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	341,4	7,1 à 17,1 %	2 à 5 %
Amérique du Nord et Centrale		1 038,9	9,4 %	3,2 %
Reste du Monde		674,3	8,5 à 19,1 %	2 à 5 %
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE		**3 121,9**		

Pour la période close le 31 décembre 2016 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée, y compris dans les UGT qui connaissent un contexte macroéconomique difficile ou incertain.

En outre, une analyse de sensibilité sur les taux d'actualisation, les taux de croissance à long terme et les taux de marge opérationnelle (évolution défavorable de 50 points de base pour ces trois facteurs) a été menée individuellement pour chaque UGT et ne conduirait pas à la constatation de perte de valeur. Par ailleurs, une analyse de sensibilité complémentaire a été menée pour l'UGT Royaume-Uni et ne conduit pas à la constatation de perte de valeur.

Pour la période close au 31 décembre 2015, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des *goodwill* sont les suivants :

	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du *goodwill*	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance à l'infini
France		685,6	8,9 %	2 %
Italie		379,3	10,0 %	2 %
Reste de l'Europe	Valeur d'utilité	265,6	7,5 à 14,2 %	2 à 5 %
Amérique du Nord et Centrale [(1)]		799,5	10,0 %	3,2 %
Reste du Monde [(1)]		646,3	8,5 à 19,5 %	2 à 5 %
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE		**2 776,3**		

(1) Pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2015, les données publiées ont été retraitées pour tenir compte de l'évolution des secteurs géographiques au 1er janvier 2016.

Pour la période close le 31 décembre 2015 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

3.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité respective. Les principales durées d'utilité retenues sont les suivantes :

Constructions légères	25 ans
Constructions traditionnelles	40 ans
Matériel industriel	8 à 10 ans
Outillage	5 ans
Matériel et mobilier de bureau	5 à 10 ans

Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location financement, transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages liés à ces actifs, sont capitalisés sur la base de la valeur actualisée du loyer minimal et sont amortis sur la période la plus courte entre la durée du contrat de location ou la durée d'utilité déterminée suivant les règles en vigueur dans le Groupe.

3.3.1 Analyse des variations des immobilisations corporelles

	31 décembre 2016				
(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	Total
Valeur brute					
Au début de la période	60,3	595,1	1 699,9	272,4	2 627,7
■ Acquisitions	0,2	4,0	38,7	70,3	113,2
■ Cessions	(0,2)	(3,8)	(60,3)	(12,9)	(77,2)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	(4,0)	22,7	37,6	(32,0)	24,3
■ Effet de conversion	0,6	4,5	5,8	2,6	13,5
À la fin de la période	**56,9**	**622,5**	**1 721,7**	**300,4**	**2 701,5**
Amortissements et dépréciations					
Au début de la période	(9,1)	(389,3)	(1 479,6)	(187,5)	(2 065,5)
■ Dotations	(0,2)	(16,4)	(66,9)	(13,6)	(97,1)
■ Reprises	0,0	3,0	59,4	12,0	74,4
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	9,3	(8,1)	(6,4)	(1,5)	(6,7)
■ Effet de conversion	0,0	(2,4)	(4,8)	(2,0)	(9,2)
À la fin de la période	**0,0**	**(413,2)**	**(1 498,3)**	**(192,6)**	**(2 104,1)**
Valeur nette					
Au début de la période	51,2	205,8	220,3	84,9	562,2
■ Acquisitions / Dotations	0,0	(12,4)	(28,2)	56,7	16,1
■ Cessions / Reprises	(0,2)	(0,8)	(0,9)	(0,9)	(2,8)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	5,3	14,6	31,2	(33,5)	17,6
■ Effet de conversion	0,6	2,1	1,0	0,6	4,3
À la fin de la période	**56,9**	**209,3**	**223,4**	**107,8**	**597,4**

Sur la totalité de ces immobilisations corporelles, un montant de 10,7 millions d'euros est disponible à la vente au 31 décembre 2016. Ces biens disponibles à la vente sont valorisés à la valeur la plus faible entre la valeur de marché (diminuée du coût de cession) et la valeur nette comptable.

	31 décembre 2015				
(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	Total
Valeur brute					
Au début de la période	53,9	582,8	1 644,6	257,8	2 539,1
■ Acquisitions	0,0	2,6	30,3	65,6	98,5
■ Cessions	0,0	(4,6)	(32,0)	(8,8)	(45,4)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	5,9	11,9	58,7	(49,4)	27,1
■ Effet de conversion	0,5	2,4	(1,7)	7,2	8,4
À la fin de la période	**60,3**	**595,1**	**1 699,9**	**272,4**	**2 627,7**
Amortissements et dépréciations					
Au début de la période	(8,6)	(369,4)	(1 427,1)	(177,4)	(1 982,5)
■ Dotations	(0,5)	(18,5)	(65,6)	(12,8)	(97,4)
■ Reprises	0,0	3,9	29,1	7,1	40,1
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,0	(3,6)	(15,7)	2,8	(16,5)
■ Effet de conversion	0,0	(1,7)	(0,3)	(7,2)	(9,2)
À la fin de la période	**(9,1)**	**(389,3)**	**(1 479,6)**	**(187,5)**	**(2 065,5)**
Valeur nette					
Au début de la période	45,3	213,4	217,5	80,4	556,6
■ Acquisitions / Dotations	(0,5)	(15,9)	(35,3)	52,8	1,1
■ Cessions / Reprises	0,0	(0,7)	(2,9)	(1,7)	(5,3)
■ Transferts et changements du périmètre de consolidation	5,9	8,3	43,0	(46,6)	10,6
■ Effet de conversion	0,5	0,7	(2,0)	0,0	(0,8)
À la fin de la période	**51,2**	**205,8**	**220,3**	**84,9**	**562,2**

3.3.2 Immobilisations corporelles correspondant à des biens loués capitalisés (contrats de location financement)

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Constructions	21,8	21,7
Autres	0,9	0,6
Valeur brute à la fin de la période	**22,7**	**22,3**
Amortissements cumulés	(11,7)	(10,5)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**11,0**	**11,8**

3.3.3 Obligations enregistrées au bilan découlant des contrats de location financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Emprunts non courants	9,6	10,8
Emprunts courants	1,3	1,5
TOTAL	**10,9**	**12,3**

3.3.4 Échéancier des loyers minimaux relatifs aux contrats de location financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Moins d'un an	1,5	1,7
Un à deux ans	1,5	1,5
Deux à trois ans	1,5	1,5
Trois à quatre ans	1,5	1,5
Quatre à cinq ans	1,6	1,5
Au-delà de cinq ans	3,5	5,0
Valeur brute des loyers futurs minimaux	**11,1**	**12,7**
Dont intérêts	(0,2)	(0,4)
VALEUR NETTE DES LOYERS FUTURS MINIMAUX	**10,9**	**12,3**

3.4 STOCKS

Les stocks sont comptabilisés à la valeur la plus basse entre le coût d'acquisition ou le coût de production, et la valeur réalisable nette. Le coût d'acquisition ou le coût de production est principalement déterminé sur la base du premier entré, premier sorti (FIFO). La valeur réalisable nette est le prix de vente estimatif dans le cadre de l'activité courante, déduction faite des frais de vente variables applicables.

Une provision pour dépréciation est constatée lorsque les stocks sont considérés comme complètement ou partiellement obsolètes, et, pour les stocks de produits finis, lorsque leur valeur réalisable nette devient inférieure à leur valeur nette comptable.

Les stocks s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Matières premières, fournitures et emballages	254,2	238,2
Produits semi-finis	85,7	88,1
Produits finis	447,4	459,6
Valeur brute à la fin de la période	**787,3**	**785,9**
Dépréciation	(116,7)	(105,6)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**670,6**	**680,3**

3.5 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances clients et comptes rattachés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis ultérieurement évalués à leur coût amorti.

Une perte de valeur peut être constatée au compte de résultat lorsqu'il existe un indice objectif de dépréciation tel que :

- des retards de paiement de la contrepartie (les pertes de valeur correspondantes étant estimées sur la base d'une table de dépréciation définissant des taux de dépréciation en fonction de la durée des retards de paiement) ;
- le défaut de paiement de la contrepartie ; ou
- une dégradation du rating de crédit de la contrepartie ou de son environnement économique.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances clients et comptes rattachés	640,7	621,1
Dépréciation	(76,5)	(75,7)
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**564,2**	**545,4**

Le Groupe a recours à des contrats de cession de créances pour se protéger du risque de non-recouvrement.

511,3 millions d'euros de créances clients ont été transférés dans le cadre de ces contrats de cession de créances sur l'exercice 2016. Les frais en résultant, comptabilisés dans le résultat financier, ont représenté un montant inférieur à 2,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, les caractéristiques des contrats de cession de créances ont permis au Groupe, conformément à la norme IAS 39, de décomptabiliser des créances clients pour un montant de 102,9 millions d'euros (79,7 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Les créances clients dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Échéances inférieures à 3 mois	109,6	102,2
Échéances comprises entre 3 et 12 mois	30,5	33,2
Échéances supérieures à 12 mois	31,8	29,8
TOTAL	**171,9**	**165,2**

Ces créances sont dépréciées à hauteur de 67,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 (67,7 millions d'euros au 31 décembre 2015). La répartition par échéance de ces dépréciations est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dépréciations des échéances inférieures à 3 mois	9,6	10,1
Dépréciations des échéances comprises entre 3 et 12 mois	25,9	27,8
Dépréciations des échéances supérieures à 12 mois	31,8	29,8
TOTAL	**67,3**	**67,7**

3.6 AUTRES CRÉANCES COURANTES

Les autres créances courantes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avances au personnel	4,2	3,0
Avances aux fournisseurs	31,4	26,7
Créances fiscales (hors impôts sur le résultat)	99,6	92,3
Autres créances	29,6	48,0
VALEUR NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**164,8**	**170,0**

Ces actifs sont valorisés au coût amorti.

3.7 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de la trésorerie, de dépôts à court terme et de tous les autres actifs financiers dont l'échéance initiale n'excède pas trois mois. Ces autres actifs financiers, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie non disponibles à court terme pour le Groupe correspondent aux comptes bancaires de certaines filiales pour lesquelles les conditions de rapatriement des fonds s'avèrent complexes à court terme pour des raisons principalement réglementaires.

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 940,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 (1 085,9 millions d'euros au 31 décembre 2015) et correspondent pour l'essentiel à des dépôts bancaires. Sur ce montant, environ 10,3 millions d'euros ne sont pas disponibles à court terme pour le Groupe au 31 décembre 2016 (19,2 millions d'euros au 31 décembre 2015).

NOTE 4 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DU PASSIF

4.1 CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

Le capital social au 31 décembre 2016 est de 1 069 309 496 euros représenté par 267 327 374 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 267 327 374 droits de vote théoriques et 265 961 813 droits de vote exerçables (déduction faite des actions détenues par le Groupe à cette date).

Le Groupe détient 1 365 561 actions au 31 décembre 2016 contre 156 595 actions au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 1 208 966 actions correspondant :

- au rachat net de 1 757 369 actions en dehors du contrat de liquidité ;
- au transfert de 547 186 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ; et
- à la cession nette de 1 217 actions dans le cadre du contrat de liquidité (note 4.1.2.2).

Sur les 1 365 561 actions détenues par le Groupe au 31 décembre 2016, 1 305 128 actions ont été affectées selon les objectifs d'affectation décrits en note 4.1.2.1, et 60 433 actions sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

4.1.1 Évolution du capital social

Le détail ci-dessous donne l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2016 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital *(en euros)*	Prime d'émission *(en euros)*
Au 31 décembre 2015	266 930 602	4	1 067 722 408	1 055 470 630
Souscription d'actions du plan d'options 2007	72 141	4	288 564	1 515 270
Souscription d'actions du plan d'options 2008	133 772	4	535 088	2 189 370
Souscription d'actions du plan d'options 2009	37 651	4	150 604	338 695
Souscription d'actions du plan d'options 2010	153 208	4	612 832	2 699 387
Remboursement d'apport*				(112 476 300)
Au 31 décembre 2016	267 327 374	4	1 069 309 496	949 737 052

* *Quote-part des dividendes distribués en juin 2016 prélevée sur la prime d'émission.*

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2007 à 2010, 396 772 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2016, représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 8,3 millions d'euros.

4.1.2 Rachat d'actions et contrat de liquidité

Au 31 décembre 2016, le Groupe détient 1 365 561 actions (156 595 au 31 décembre 2015 dont 94 945 au titre de rachat d'actions et 61 650 dans le cadre du contrat de liquidité) dont le détail s'analyse comme suit :

4.1.2.1 Rachat d'actions

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a racheté 1 762 290 actions pour une valeur de 83 403 426 euros, et a cédé 4 921 actions initialement acquises pour une valeur de 122 631 euros.

Au 31 décembre 2016, le Groupe détient 1 305 128 actions pour une valeur d'acquisition de 62 825 168 euros, affectées à :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 5 128 actions et pour une valeur d'acquisition de 238 047 euros ; et
- l'annulation des titres rachetés pour 1 300 000 actions et pour une valeur d'acquisition de 62 587 122 euros.

4.1.2.2 Contrat de liquidité

Le 29 mai 2007, le Groupe a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires cotées sur le marché Euronext Paris et conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par la décision de l'AMF du 22 mars 2005. À ce titre, 15,0 millions d'euros ont été alloués par le Groupe au contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2016, le Groupe détient 60 433 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 3 150 945 euros.

Les mouvements sur l'exercice 2016, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie positif de 1 359 603 euros et correspondent aux cessions, nettes d'acquisitions, de 1 217 actions.

4.1.3 Résultat net par action

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Le résultat dilué par action est calculé, selon la méthode du rachat d'actions, en divisant le résultat net part du Groupe, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période ajusté de l'effet des actions ordinaires potentielles dilutives. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires retenu pour les calculs exposés ci-dessus prend en compte l'impact des rachats et cessions d'actions au cours de la période et ne tient pas compte des actions auto-détenues.

Le résultat net par action calculé sur le nombre moyen d'actions ordinaires se présente comme suit :

		Période de 12 mois close le	
		31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat net part du Groupe *(en millions d'euros)*	A	628,5*	550,6
Nombre moyen d'actions (hors auto-détention)	B	266 395 359	266 375 725
Dilution moyenne provenant des :			
Actions de performance		*816 291*	*965 118*
Options		*1 499 504*	*1 833 063*
Nombre moyen d'actions après dilution (hors auto-détention)	C	268 711 154	269 173 906
Options et actions de performance restantes en fin de période		3 171 684	3 620 509
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité durant la période		(1 756 152)	(846 650)
Actions de performance transférées durant la période		547 186	783 861
Résultat net par action *(euros)*	A/B	2,359**	2,067
Résultat net dilué par action *(euros)*	A/C	2,339**	2,046
Dividendes versés par action *(euros)*		1,150	1,100

Le résultat net part du Groupe* bénéficie en 2016 d'un effet comptable favorable d'un produit d'impôt de 61,2 millions d'euros lié à la revalorisation mécanique des passifs d'impôts différés sur les marques consécutive à l'annonce de baisses du taux d'impôt sur les sociétés, principalement en France. Ce produit d'impôt fait l'objet d'un ajustement car il n'a pas d'impact sur la trésorerie et ne constitue pas un élément de performance. Il faut donc lire le résultat net par action** et le résultat net dilué par action** comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

		Période de 12 mois close le	
		31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat net part du Groupe ajusté *(en millions d'euros)*	D	567,3	550,6
Résultat net ajusté par action *(euros)*	D/B	2,130	2,067
Résultat net ajusté dilué par action *(euros)*	D/C	2,111	2,046

Comme indiqué précédemment, au cours de l'exercice 2016, le Groupe :

- a racheté 1 300 000 actions en vue de leur annulation ;
- a émis 396 772 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a transféré 547 186 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, provenant de 462 290 actions rachetées sur la période et de 90 024 actions rachetées sur les périodes précédentes ; et
- a par ailleurs procédé à des cessions nettes de 1 217 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *prorata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2016, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1er janvier 2016, les résultats nets par action et dilué par action auraient été respectivement de 2,363 euros et 2,338 euros au 31 décembre 2016.

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe :

- a émis 972 987 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;

- a transféré 783 861 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, provenant de 810 000 actions rachetées sur la période ; et
- a également procédé à des acquisitions nettes de 36 650 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *prorata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2015, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1er janvier 2015, les résultats nets par action de base et dilué par action auraient été respectivement de 2,064 euros et 2,035 euros au 31 décembre 2015.

4.2 PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Lors de l'octroi d'options ou d'actions de performance, le Groupe évalue la juste valeur des instruments à la date de l'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser soit le modèle mathématique Black & Scholes, soit le modèle binomial.

Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans effet sur cette évaluation. Cette juste valeur est constatée en frais de personnel sur la période d'acquisition des droits avec contrepartie en réserves.

La charge comptabilisée en frais de personnel est en revanche ajustée, à chaque date de clôture (pendant la période d'acquisition des droits), pour tenir compte de l'évolution du nombre d'actions et/ou options que l'on s'attend à remettre *in fine* aux salariés.

4.2.1 Plans d'actions de performance

4.2.1.1 Plan d'actions de performance 2012

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre du plan d'actions de performance mentionné ci-dessous :

	Plan 2012
Date d'Assemblée	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	07/03/2012
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	987 910 (1)
dont attribuées au mandataire social	*30 710*
Date d'acquisition des actions	plan résidents : 08/03/2014 plan non-résidents : 08/03/2016
Date de fin de période de conservation	plan résidents : 09/03/2016 plan non-résidents : 08/03/2016
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2016	(933 481)
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(54 429)
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	**0**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance restantes, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance.

4.2.1.2 Plans d'actions de performance 2015 et 2016

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2015	Plan 2016
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	386 150 (1)	492 140 (1)
dont attribuées au mandataire social	*14 487* (1)	*15 181* (1)
Charge IFRS 2 totale en millions d'euros	16,3 (2)	20,3 (2)
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2016	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(13 343)	0
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	**372 807**	**492 140**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015 et 27 mai 2016, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision du mandataire social de renoncer à 9 577 actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre du plan 2015 et à 10 122 actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre du plan 2016.

(2) Charge totale par plan évaluée à la date du Conseil d'administration, qui est à étaler sur les quatre années de la période d'acquisition.

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan 2015	2016
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la période d'attribution de trois ans et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	50 %	33 1/3 %
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique du niveau de *cash flow* 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.	50 %	33 1/3 %
Critère de performance extra-financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.	0 %	33 1/3 %

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires sont les suivantes, sachant que le poids de chaque critère de performance dans la détermination du nombre d'actions finalement attribuées aux bénéficiaires est identique chaque année pour un plan donné :

Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Écart moyen sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI	**Plan 2015 :** Inférieur ou égal à quatre points	**Plan 2015 :** Égal à 8,3 points	**Plan 2015 :** Égal ou supérieur à 10,5 points
	Plan 2016 : Inférieur ou égal à 3,5 points	**Plan 2016 :** Égal à 7,8 points	**Plan 2016 :** Égal ou supérieur à 10,0 points

Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Moyenne sur 3 ans de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	**Plan 2015 :** Inférieure ou égale à 9,4 %	**Plan 2015 :** Égale à 12,8 %	**Plan 2015 :** Égale ou supérieure à 14,5 %
	Plan 2016 : Inférieure ou égale à 8,8 %	**Plan 2016 :** Égale à 12,2 %	**Plan 2016 :** Égale ou supérieure à 13,9 %

Critère de performance extra-financière (applicable au plan 2016)

Applicable aux bénéficiaires à l'exception du dirigeant mandataire social

Taux de paiement [1]	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

Applicable au dirigeant mandataire social

Taux de paiement [1]	0 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 97 %	Entre 97 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2015 et 2016 (soit 864 947 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,3 % du capital de la Société au 31 décembre 2016.

4.2.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Depuis le Plan 2010, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous :

	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 642 578 (1)	2 022 337 (1)	1 190 249 (1)	3 271 715 (1)
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	*79 871* (1)	*142 282* (1)	*94 663* (1)	*220 212* (1)
■ *Gilles Schnepp*	*40 880* (1)	*72 824* (1)	*48 460* (1)	*135 935* (1)
■ *Olivier Bazil*	*38 991* (1)	*69 458* (1)	*46 203* (1)	*84 277* (1)
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	24,91 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	20,34 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	12,97 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	21,57 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	(1 244 096)	(1 466 477)	(781 985)	(1 759 586)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(108 448)	(122 844)	(108 507)	(238 401)
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2016	**290 034**	**433 016**	**299 757**	**1 273 728**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015 et 27 mai 2016, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stock-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stock-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de quatre ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 12 des comptes consolidés au 31 décembre 2014.

Le cours de Bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2016 s'est élevé à 51,36 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 2 296 535 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,9 % du capital de la Société au 31 décembre 2016 (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

4.2.3 Paiements fondés sur des actions : charges IFRS 2

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 pour l'ensemble de ces plans et a, de ce fait, comptabilisé une charge de 7,9 millions d'euros sur l'exercice 2016 (6,4 millions d'euros sur l'exercice 2015). Se référer par ailleurs à la note 4.5.2 pour les plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en numéraire mis en place à partir de 2013.

4.3 RÉSERVES ET RÉSERVES DE CONVERSION

4.3.1 Réserves

Les réserves consolidées non distribuées du Groupe s'élèvent à 3 227,8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les réserves sociales et le résultat de la période de la Société sont distribuables à hauteur de 1 115,3 millions d'euros à cette même date. Retraité des 1 300 000 actions détenues au 31 décembre 2016 en vue de leur annulation, ce montant s'élèverait à 1 057,9 millions d'euros.

4.3.2 Réserves de conversion

Les actifs et passifs des entités du Groupe, dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation, sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la clôture des comptes. Les comptes de résultat sont convertis aux taux de change moyens de la période comptable. Les gains ou pertes découlant de la conversion des états financiers des filiales étrangères sont directement enregistrés dans le compte « réserves de conversion » des capitaux propres, jusqu'à l'éventuelle perte de contrôle de ces sociétés.

La réserve de conversion intègre les fluctuations des devises ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dollar américain	38,0	9,4
Autres devises	(278,0)	(285,5)
TOTAL	**(240,0)**	**(276,1)**

Le Groupe opère dans plus de 90 pays. Il est exposé principalement à une douzaine de devises autres que l'euro et le dollar américain, dont la roupie indienne, le yuan chinois, le real brésilien, la livre britannique, le rouble russe, le dollar australien, le peso mexicain, la livre turque, et le peso chilien.

Selon la norme IAS 39, un instrument financier non dérivé peut être qualifié d'instrument de couverture, uniquement au titre de la couverture contre le risque de change et sous réserve de remplir les conditions d'une comptabilité de couverture. Ainsi, dans le cadre d'une couverture d'un investissement net en devises, la partie des gains et pertes de l'instrument financier qualifié de couverture qui est considérée comme efficace doit, en application de la norme IAS 39.102, être comptabilisée en capitaux propres.

Par conséquent, la variation latente de change des obligations *Yankee* libellées en dollars américains est comptabilisée en diminution des réserves de conversion pour un montant de 11,8 millions d'euros sur l'exercice 2016, soit un solde de 90,7 millions d'euros au 31 décembre 2016 venant diminuer les réserves de conversion.

Par ailleurs, conformément à IAS 21, les écarts de change relatifs aux créances à recevoir ou dettes à payer constituant en substance une part de l'investissement net en devises d'une entité étrangère du Groupe sont enregistrés en augmentation des réserves de conversion pour un montant de 5,2 millions d'euros sur l'exercice 2016, soit un solde de 9,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 venant augmenter les réserves de conversion.

Pour couvrir une partie significative du risque de change engendré par la perspective du *Brexit* sur l'actif net du Groupe en livre britannique (dont la part dans l'actif net total du Groupe est inférieure à 5,0 %), le Groupe a recours depuis fin mai 2016 à un instrument financier dérivé. Conformément à IAS 39, les écarts de change relatifs à cet instrument financier dérivé sont enregistrés en augmentation des réserves de conversion pour un montant de 13,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

4.4 PROVISIONS

La variation des provisions sur l'exercice 2016 s'analyse comme suit :

	31 décembre 2016					
(en millions d'euros)	Garanties produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	18,8	56,4	14,9	12,8	110,7	213,6
Changements du périmètre de consolidation	0,7	0,0	1,5	0,0	0,0	2,2
Dotations aux provisions	7,3	20,0	10,5	11,4	27,6	76,8
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(4,5)	(12,7)	(2,7)	(9,4)	(42,6)	(71,9)
Reprises de provisions devenues sans objet	(1,6)	(9,3)	0,0	(1,2)	(4,4)	(16,5)
Reclassements	0,4	0,2	0,2	(0,7)	1,1	1,2
Effet de conversion	(0,1)	0,8	1,9	0,4	1,4	4,4
À LA FIN DE LA PÉRIODE	**21,0**	**55,4**	**26,3**	**13,3**	**93,8**	**209,8**
dont part non courante	*10,4*	*36,8*	*23,0*	*2,1*	*55,1*	*127,4*

Les « autres » provisions contiennent des provisions pour avantages long terme au personnel, dont principalement une provision constituée au titre des plans de rémunérations pluriannuelles long terme décrits dans la note 4.5.2 pour un montant de 59,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 (se référer par ailleurs au tableau de variation des capitaux propres consolidés pour les plans d'actions de performance décrits dans la note 4.2.1).

Les « autres » provisions incluent également des provisions pour risques en matière d'environnement à hauteur de 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2016, en prévision notamment des coûts de dépollution de biens immobiliers disponibles à la vente.

La variation des provisions sur l'exercice 2015 s'analysait comme suit :

	31 décembre 2015					
(en millions d'euros)	Garanties produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	17,6	62,8	11,3	15,6	93,2	200,5
Changements du périmètre de consolidation	0,6	7,6	0,9	0,2	0,3	9,6
Dotations aux provisions	6,9	15,0	1,9	9,6	42,1	75,5
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(4,5)	(7,6)	(3,2)	(11,4)	(5,0)	(31,7)
Reprises de provisions devenues sans objet	(2,5)	(16,8)	0,0	(1,5)	(5,6)	(26,4)
Reclassements	0,1	(4,4)	4,2	0,0	(7,2)	(7,3)
Effet de conversion	0,6	(0,2)	(0,2)	0,3	(7,1)	(6,6)
À LA FIN DE LA PÉRIODE	**18,8**	**56,4**	**14,9**	**12,8**	**110,7**	**213,6**
dont part non courante	*8,6*	*31,3*	*10,0*	*1,0*	*57,9*	*108,8*

Les « autres » provisions contiennent des provisions pour avantages long terme au personnel, dont principalement une provision constituée au titre des plans de rémunérations pluriannuelles long terme pour un montant de 74,2 millions au 31 décembre 2015.

Les « autres » provisions incluent également des provisions pour risques en matière d'environnement à hauteur de 10,8 millions d'euros au 31 décembre 2015, en prévision notamment des coûts de dépollution de biens immobiliers disponibles à la vente.

4.5 AVANTAGES LONG TERME AU PERSONNEL

4.5.1 Avantages postérieurs à l'emploi

Les sociétés du Groupe gèrent plusieurs régimes de retraite. Ces régimes sont financés par des versements à des compagnies d'assurance ou à des régimes de retraite en fiducie, déterminés par des calculs actuariels périodiques. Il existe, au sein du Groupe, des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

Un régime à cotisations définies est un régime au titre duquel le Groupe verse des cotisations définies à une entité distincte. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont constatées en charges lorsqu'elles sont dues. Le Groupe n'a aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour verser à tous les salariés les prestations relatives à leurs années de service sur la période courante et sur les périodes antérieures.

Un régime à prestations définies précise le montant des prestations que les salariés recevront à leur retraite, lequel dépend habituellement d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, le nombre d'années de cotisation et la rémunération. Le passif enregistré au bilan relatif aux régimes de retraite à prestations définies est la valeur actuelle des engagements à la date du bilan diminuée de la juste valeur des actifs du régime. Les coûts des services passés, résultant des effets des changements de régimes de retraite, sont intégralement comptabilisés en charges dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus.

Le Groupe comptabilise l'intégralité des écarts actuariels directement en capitaux propres, en résultat global de la période, conformément à IAS 19. Les engagements sont calculés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de services futurs du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel. La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties futures de fonds estimées sur la base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises de qualité libellées dans la monnaie de paiement des prestations et dont l'échéance est proche de celle de l'engagement au titre des pensions.

Certaines sociétés du Groupe versent à leurs retraités des prestations pour soins de santé postérieures à l'emploi. L'ouverture de ces droits exige habituellement que le salarié ait terminé sa carrière dans l'une des sociétés du Groupe et qu'il y ait travaillé un nombre d'années minimal. Ces avantages sont traités comme des avantages postérieurs à l'emploi selon le régime de prestations définies.

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 2016	31 décembre 2015
France (note 4.5.1.2)	87,9	94,7
Italie (note 4.5.1.3)	39,2	38,6
Royaume Uni (note 4.5.1.4)	17,7	11,9
Etats-Unis (note 4.5.1.5)	5,1	11,0
Autres pays	24,2	20,9
TOTAL DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI	**174,1**	**177,1**
dont part courante	*8,1*	*6,5*

Le montant total des engagements constatés au bilan s'élève à 174,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 (177,1 millions d'euros au 31 décembre 2015) ; il est analysé à la note 4.5.1.1 qui indique un engagement total de 356,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 (361,7 millions d'euros au 31 décembre 2015), diminué d'un actif total de 182,7 millions d'euros au 31 décembre 2016 (184,6 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Par conséquent, les provisions enregistrées au bilan représentent la quote-part de l'engagement global restant à la charge du Groupe ; cette quote-part correspond à la différence entre l'engagement global, réévalué à chaque clôture sur une base actuarielle, et la valeur nette résiduelle des actifs gérés par les fonds ayant vocation à couvrir partiellement ces engagements.

4.5.1.1 Analyse des prestations de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi, y compris les engagements courants et non courants, porte essentiellement sur la France, l'Italie, les États-Unis et le Royaume-Uni.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Évolution de l'engagement		
Engagement au début de la période	361,7	352,8
Coût des services	9,1	9,8
Coût de l'actualisation financière	10,4	10,7
Prestations versées ou inutilisées	(31,5)	(36,0)
Cotisations des salariés	0,4	0,5
Pertes (gains) actuariels	17,9	4,0
Réductions, liquidations, prestations spéciales de cessation d'emploi	0,0	0,6
Effet de conversion	(12,7)	16,0
Autres	1,5	3,3
TOTAL DES ENGAGEMENTS À LA FIN DE LA PÉRIODE (I)	**356,8**	**361,7**
Valeur des actifs		
Valeur des actifs au début de la période	184,6	169,1
Rendement attendu des actifs du régime	6,2	6,5
Cotisations patronales	10,2	9,7
Cotisations des participants	0,7	0,8
Prestations versées	(13,0)	(13,8)
Gains (pertes) actuariels	4,1	(1,6)
Effet de conversion	(10,1)	13,9
Autres	0,0	0,0
VALEUR DES ACTIFS À LA FIN DE LA PÉRIODE (II)	**182,7**	**184,6**
ENGAGEMENT CONSTATÉ AU BILAN (I) - (II)	**174,1**	**177,1**
Passif courant	8,1	6,5
Passif non courant	166,0	170,6

Les écarts actuariels d'un montant de 13,8 millions d'euros ont été comptabilisés en moins des capitaux propres sur l'exercice 2016 pour un montant après impôt de 13,4 millions d'euros.

Ces écarts actuariels de 13,8 millions d'euros correspondent à :

- des pertes liées à des changements d'hypothèses financières pour 12,3 millions d'euros ;
- des pertes liées à des changements d'hypothèses démographiques pour 1,2 million d'euros ; et
- des pertes d'expérience pour 0,3 million d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- zone euro : iBoxx € Corporates AA 10+ ;
- Royaume Uni : iBoxx £ Corporates AA 15+ ;
- Etats-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 25,6 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement au 31 décembre 2016 ; et
- le taux de revalorisation salariale. Une augmentation de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle complémentaire d'environ 8,7 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement au 31 décembre 2016.

Les versements futurs actualisés au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	
2017	17,6
2018	14,7
2019	14,2
2020	15,0
2021 et au-delà	295,3
TOTAL	**356,8**

L'impact du coût des services et des coûts financiers sur le résultat avant impôt de la période s'analyse comme suit :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2015**
Coûts des services	(9,1)	(9,8)
Coûts financiers nets*	(4,2)	(4,2)
TOTAL	**(13,3)**	**(14,0)**

* *Le rendement attendu des actifs et les coûts financiers sont présentés pour leur montant net dans les charges financières.*

Au 31 décembre 2016, l'allocation moyenne pondérée des actifs des régimes de retraite s'analyse comme suit :

(en pourcentage)	**France**	**Royaume-Uni**	**États-Unis**	**Total pondéré**
Titres de capitaux propres		43,1	65,0	53,7
Titres de créances		50,8	33,8	42,5
Fonds de compagnies d'assurance	100,0	6,1	1,2	3,8
TOTAL	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Ces actifs sont valorisés à la valeur de marché.

4.5.1.2 Provisions pour indemnités de départ à la retraite et pour retraites complémentaires en France

Les provisions constituées au bilan consolidé couvrent des droits non définitivement acquis concernant les salariés encore en activité au sein du Groupe. Le Groupe n'a aucun engagement vis-à-vis d'anciens salariés, les droits définitivement acquis par ceux-ci leur ayant été payés lors de leur départ à la retraite, soit directement, soit par le biais d'un versement libératoire unique à une compagnie d'assurance spécialisée dans le service des rentes.

Le principal régime à prestations définies en vigueur en France concerne le droit à indemnités de fin de carrière. Tout salarié partant à la retraite a droit à une indemnité de départ proportionnelle à son ancienneté dans l'entreprise.

Cette indemnité est définie par la convention collective à laquelle est rattachée l'entreprise. Elle peut être issue d'un accord d'entreprise si celui-ci est plus favorable au salarié et est généralement différente selon le statut (cadre / non cadre) du salarié.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent, pour la France, à 87,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 (94,7 millions d'euros au 31 décembre 2015). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 88,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 (95,4 millions d'euros au 31 décembre 2015), et la juste valeur de l'actif des plans de 0,2 million d'euros au 31 décembre 2016 (0,7 million d'euros au 31 décembre 2015).

Le calcul des engagements est effectué sur la base d'hypothèses de rotation du personnel et de mortalité, en estimant un taux de progression des rémunérations et un taux d'actualisation financière. Au 31 décembre 2016, le calcul est basé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 2,8 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 1,6 % (respectivement 2,8 % et 2,0 % en 2015).

4.5.1.3 *Provisions pour indemnités de fin de contrat de travail en Italie*

En Italie, une indemnité de fin de contrat est allouée aux salariés quel que soit le motif de la cessation de l'emploi.

Depuis janvier 2007, les indemnités de fin de contrat sont versées soit à un fonds de pension (fonds indépendant du Groupe), soit à l'Institut National de Sécurité Sociale Italienne. À compter de cette date, les cotisations effectuées au titre de l'indemnité de fin de contrat sont traitées en norme IFRS comme des régimes à cotisations définies.

Les indemnités de fin de contrat antérieures à janvier 2007 continuent d'être traitées comme des régimes à prestations définies en accord avec les normes IFRS mais en tenant compte d'une révision actuarielle qui exclut l'effet de l'augmentation future des salaires.

La provision pour indemnités de fin de contrat ainsi constituée, correspond à l'engagement de fin 2006 et à son évolution, et s'élève à 39,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 (38,6 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Au 31 décembre 2016, le calcul de la provision est fondé sur un taux d'actualisation de 1,3 % (2,0 % en 2015).

4.5.1.4 *Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi au Royaume-Uni*

Le régime en place au Royaume-Uni est régi par l'article 153 de la loi de Finance de 2004 et est géré dans une entité juridiquement distincte du Groupe.

Les prestations sont payées directement par les fonds constitués des cotisations de l'employeur et des salariés.

Le régime est fermé aux nouveaux entrants depuis mai 2004.

L'engagement est constitué à 2,4 % de participants actifs du régime, à 45,1 % de participants dont les droits à indemnité sont clos et à 52,5 % de retraités.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 17,7 millions d'euros au 31 décembre 2016 (11,9 millions d'euros au 31 décembre 2015). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 103,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 (104,8 millions d'euros au 31 décembre 2015) et la juste valeur de l'actif des plans de 85,7 millions d'euros au 31 décembre 2016 (92,9 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Le calcul des engagements repose sur des hypothèses de rotation du personnel et de mortalité, en estimant un taux de progression des rémunérations et un taux d'actualisation financière. Les hypothèses retenues au 31 décembre 2016 sont une augmentation des salaires de 4,3 %, un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 2,9 % (respectivement 4,1 % et 3,6 % en 2015).

4.5.1.5 *Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi aux États-Unis*

Le Groupe cotise aux États-Unis à des fonds de pension pour la retraite de ses salariés, ainsi qu'à des assurances vie et de santé en faveur de certains de ses salariés retraités.

Le principal régime « *Legrand North America Retirement Plan* » fait l'objet d'un règlement du même nom en vigueur depuis janvier 2002 et dont le dernier amendement date de janvier 2008. Les cotisations minimums au régime sont déterminées par la section 430 du Code de fiscalité « *Internal Revenue Code* ».

Pour faire face aux obligations de ce régime, le Groupe a mis en place un *Trust* avec Prudencial Financial Inc. Les actifs de ce *Trust* comprennent différents fonds d'investissement. L'administrateur du *Trust* est Legrand North America. Wiremold Company est l'administrateur du régime, et Prudential Financial Inc. le dépositaire.

Ce régime est fermé aux nouveaux entrants à compter d'août 2006 pour les salariés mensualisés et à compter d'avril 2009 pour les salariés payés à l'heure.

L'engagement est constitué à 29,9 % de participants actifs du régime, à 14,5 % de participants du régime ne cumulant plus de droits à prestations et à 55,6 % de participants retraités du régime.

La politique de financement du régime retenue est de financer au minimum le niveau requis par la loi.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 5,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 (11,0 millions d'euros au 31 décembre 2015). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 86,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 (87,8 millions d'euros au 31 décembre 2015) et la juste valeur de l'actif des plans de 81 millions d'euros au 31 décembre 2016 (76,8 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Le calcul des engagements repose sur des hypothèses de rotation du personnel et de mortalité, en estimant un taux de progression des rémunérations et un taux d'actualisation financière. Au 31 décembre 2016, 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 3,9 % (respectivement 3,5 % et 4,0 % en 2015).

4.5.2 Autres avantages du personnel à long terme

Le Groupe a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en numéraire qui sont attribués aux salariés jugés clés pour le Groupe, et ce à l'expiration d'une période de trois ans et sous réserve du respect d'une condition de présence.

En complément de la condition de présence les plans peuvent, selon les cas, être soumis à la réalisation par le Groupe de conditions de performances économiques futures, avec ou sans indexation sur le cours de Bourse.

Les plans indexés sur le cours de Bourse étant réglés en numéraire, un passif a été enregistré dans les comptes en accord avec IFRS 2 et sera réévalué à chaque clôture jusqu'à dénouement des instruments. Les autres plans sont qualifiés d'avantages long terme et sont provisionnés conformément à la norme IAS 19.

Une charge nette de 20,6 millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice 2016 au titre de ces plans en « résultat opérationnel ». Comme indiqué en note 4.4, le solde de la provision comptabilisée à fin décembre 2016 au titre de ces plans, y compris charges sociales, s'élève à 59,0 millions d'euros.

Se référer par ailleurs à la note 4.2.1 pour les plans d'actions de performance et à la note 4.2.3 pour la charge IFRS 2 comptabilisée sur la période.

4.6 EMPRUNTS NON COURANTS ET COURANTS

Le Groupe mène une gestion active de ses emprunts via la diversification de ses sources de financement, afin de renforcer ses capacités de développement à moyen terme, tout en assurant sa solidité financière à long terme.

Emprunts obligataires
En février 2010, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2011, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 21 mars 2018. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En avril 2012, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En décembre 2015, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 12 ans, soit à échéance le 16 décembre 2027. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,875 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

Obligations *Yankee* à 8,5 %
Le 14 février 1995, Legrand France a émis sur le marché public américain un emprunt obligataire d'un montant de 400,0 millions de dollars américains, portant intérêt fixe au taux de 8,5 % et remboursable le 15 février 2025. Les intérêts de cet emprunt sont payables à terme échu, les 15 février et 15 août de chaque année, la première échéance étant intervenue le 15 août 1995.

En décembre 2013, le Groupe a été sollicité par des détenteurs d'obligations *Yankee* pour leur racheter des titres. Dans ce cadre, le Groupe a décidé d'acquérir des obligations *Yankee* représentant au total un nominal de 6,5 millions de dollars américains. Ces obligations ont été annulées consécutivement à leur acquisition par le Groupe.

Contrat de Crédit 2011
En octobre 2011, le Groupe a conclu avec six banques une facilité multidevises (Contrat de Crédit 2011) d'un montant de 900,0 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement de deux fois un an.

En juillet 2014, le Groupe a signé un accord d'amendement et d'extension du Contrat de Crédit 2011 avec l'ensemble des banques y ayant souscrit.

Au terme de cet accord, la maturité maximum de cette ligne de crédit revolver de 900,0 millions d'euros a été allongée de 3 ans, soit jusqu'en juillet 2021, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, et avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

La marge appliquée au-delà des taux Euribor/Libor est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2011 ne fait pas l'objet de covenant.

Au 31 décembre 2016, le Groupe n'utilise pas cette ligne de crédit.

4.6.1 Emprunts non courants

Ces emprunts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, qui tient compte le cas échéant des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la dette. Ils sont ensuite évalués au coût amorti, sur la base de leur taux d'intérêt effectif.

Les emprunts non courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Emprunts obligataires	1 100,0	1 400,0
Obligations *Yankee*	368,8	356,6
Autres emprunts	88,5	75,6
	1 557,3	**1 832,2**
Coûts d'émission de la dette	(6,6)	(9,0)
TOTAL	**1 550,7**	**1 823,2**

Aucun de ces emprunts ne fait l'objet de garanties.

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) sont libellés dans les monnaies suivantes, après prise en compte des instruments de couverture (se référer à la note 5.1.2.2) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Euro	934,1	1 440,9
Dollar américain	485,0	357,6
Autres devises	138,2	33,7
TOTAL	**1 557,3**	**1 832,2**

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2016 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Empruntsobligataires	Obligations *Yankee*	Autres emprunts
Un à deux ans	400,0	0,0	48,8
Deux à trois ans	0,0	0,0	16,4
Trois à quatre ans	0,0	0,0	9,3
Quatre à cinq ans	0,0	0,0	10,5
Au-delà de cinq ans	700,0	368,8	3,5
TOTAL	**1 100,0**	**368,8**	**88,5**

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2015 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires	Obligations *Yankee*	Autres emprunts
Un à deux ans	300,0	0,0	19,7
Deux à trois ans	400,0	0,0	31,2
Trois à quatre ans	0,0	0,0	9,7
Quatre à cinq ans	0,0	0,0	9,1
Au-delà de cinq ans	700,0	356,6	5,9
TOTAL	**1 400,0**	**356,6**	**75,6**

Les taux d'intérêt moyens des emprunts non courants s'analysent comme suit :

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Emprunts obligataires	3,33 %	3,95 %
Obligations *Yankee*	8,50 %	8,50 %
Autres emprunts	2,62 %	2,74 %

4.6.2 Emprunts courants

Les emprunts courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Emprunts obligataires	300,0	0,0
Billets de trésorerie	15,0	15,0
Autres emprunts	31,4	52,9
TOTAL	**346,4**	**67,9**

4.7 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés sont comptabilisés sur la base de la différence temporelle entre la valeur fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable consolidée (méthode bilantielle).

Un actif ou un passif d'impôt différé est constaté au taux d'imposition attendu pour la période de réalisation de l'actif ou de règlement du passif.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils concernent des impôts prélevés par la même administration fiscale si cette autorité fiscale le permet.

Un actif d'impôt différé est constaté dans la mesure où il est probable que l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs ou des différences temporelles sur lesquels l'actif d'impôt pourra être imputé. Le Groupe devrait utiliser les actifs d'impôts différés reconnus au plus tard dans les cinq années suivant la date de clôture.

Les impôts différés constatés au bilan résultent d'écarts temporels entre les bases comptables et fiscales des actifs et passifs du bilan et s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Impôts différés constatés en France	(254,9)	(289,8)
Impôts différés constatés à l'étranger	(278,8)	(251,7)
TOTAL	**(533,7)**	**(541,5)**
Origine des impôts différés :		
■ dépréciations pour stocks et créances clients	53,0	56,1
■ marges en stock	21,8	21,8
■ pertes fiscales reportables reconnues	8,0	5,2
■ leasings	(3,4)	(3,4)
■ immobilisations	(175,2)	(158,7)
■ marques*	(480,6)	(530,2)
■ brevets	(7,0)	(0,7)
■ autres provisions	28,0	39,8
■ avantages postérieurs à l'emploi	39,7	45,1
■ juste valeur des instruments dérivés	(1,8)	(1,6)
■ autres	(16,2)	(14,9)
TOTAL	**(533,7)**	**(541,5)**
■ dont impôts différés actifs	102,5	114,9
■ dont impôts différés passifs	(636,2)	(656,4)

* *Se référer aux renvois des tableaux de la note 2.5.*

Les parties courantes et non courantes des impôts différés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Impôts différés courants	83,1	94,8
Impôts différés non courants	(616,8)	(636,3)
TOTAL	**(533,7)**	**(541,5)**

Les pertes fiscalement reportables s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Pertes fiscales reportables reconnues	**38,4**	**19,2**
Actifs d'impôts différés reconnus	8,0	5,2
Pertes fiscales reportables non reconnues	**121,0**	**159,0**
Actifs d'impôts différés non reconnus	27,8	32,7
Pertes fiscales reportables totales	**159,4**	**178,2**

4.8 AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes fiscales (hors impôts sur le résultat)	70,6	68,3
Salaires et charges sociales	235,4	215,1
Participation et intéressement des salariés	30,9	26,0
Fournisseurs d'immobilisations	19,6	14,9
Charges à payer	88,2	78,9
Intérêts non échus	48,5	48,2
Produits constatés d'avance	16,5	13,9
Avantages du personnel	8,0	6,5
Autres passifs courants	28,5	29,5
TOTAL	**546,2**	**501,3**

NOTE 5 - AUTRES INFORMATIONS

5.1 INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

5.1.1 Instruments financiers

5.1.1.1 Impact des instruments financiers

	Période de 12 mois close le					
	31 décembre 2016				31 décembre 2015	
	Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres			Effets sur le résultat financier	Effets sur les capitaux propres
(en millions d'euros)		Juste Valeur	Conversion	Autres		
Créances clients et comptes rattachés	(1,2)				(1,2)	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés						
Emprunts	(83,4)		(11,8)		(77,0)	(37,2)
Instruments dérivés	(19,3)		13,4		16,8	0,0
TOTAL	**(103,9)**		**1,6**		**(64,6)**	**(37,2)**

Les obligations *Yankee* libellées en dollars américains et l'instrument financier dérivé libellé en livre britannique sont considérés comme une couverture d'investissement net, tel que précisé en note 4.3.2.

5.1.1.2 Bilan par catégorie des instruments financiers

	31 décembre 2016				31 décembre 2015
			Ventilation par catégorie d'instruments		
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur	Créances, dettes et emprunts au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan
ACTIF					
Actifs courants					
Créances clients et comptes rattachés	564,2	564,2	564,2		545,4
Autres actifs financiers courants	1,6	1,6		1,6	0,7
TOTAL ACTIFS COURANTS	**565,8**	**565,8**	**564,2**	**1,6**	**546,1**
PASSIF					
Passifs courants					
Emprunts courants	346,4	348,4	346,4		67,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	558,3	558,3	558,3		531,3
Autres passifs financiers courants	0,6	0,6		0,6	0,4
TOTAL PASSIFS COURANTS	**905,3**	**907,3**	**904,7**	**0,6**	**599,6**
Passifs non courants					
Emprunts non courants	1 550,7	1 662,8	1 550,7		1 823,2
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**1 550,7**	**1 662,8**	**1 550,7**	**0,0**	**1 823,2**

Seuls les autres actifs et passifs financiers courants sont valorisés à la juste valeur. Conformément à IFRS 13, la valorisation des autres actifs financiers courants prend en compte le risque de défaut de la contrepartie.

La valorisation des autres passifs financiers courants est soumise à un risque de crédit propre négligeable, eu égard à la notation de la dette financière du Groupe.

5.1.2 Gestion des risques financiers

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé de nature spéculative, en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, toutes les transactions portant sur des instruments financiers dérivés sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre repose sur le service Financements et Trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par la Direction financière et la Direction générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers exposés dans cette note.

5.1.2.1 Risque de taux

Dans le cadre de sa politique de gestion du risque de taux, visant principalement à gérer le risque de hausse des taux d'intérêt, le Groupe répartit sa dette entre montant à taux fixe et montant à taux variable.

La ventilation de la dette financière nette (hors coûts d'émission de la dette) entre taux fixe et taux variable, avant couverture, est la suivante :

	31 décembre 2016							31 décembre 2015
(en millions d'euros)	Moins d'1 an	1 an à 2 ans	2 ans à 3 ans	3 ans à 4 ans	4 ans à 5 ans	Au-delà de 5 ans	Total	Total
Actifs financiers*								
dont à taux fixes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dont à taux variables	940,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	940,1	1 088,4
Passifs financiers**								
dont à taux fixes	(313,1)	(411,9)	(8,5)	(7,9)	(9,0)	(1 068,8)	(1 819,2)	(1 807,7)
dont à taux variables	(33,3)	(36,9)	(7,9)	(1,4)	(1,5)	(3,5)	(84,5)	(92,4)
Exposition nette								
dont à taux fixes	(313,1)	(411,9)	(8,5)	(7,9)	(9,0)	(1 068,8)	(1 819,2)	(1 807,7)
dont à taux variables	906,8	(36,9)	(7,9)	(1,4)	(1,5)	(3,5)	855,6	996,0

* *Actifs financiers : trésorerie et valeurs mobilières de placement.*

** *Passifs financiers : endettement brut (hors coût d'émission de la dette).*

La sensibilité du coût de l'endettement net à la variation des taux d'intérêts, avant prise en compte des opérations de couverture, est présentée ci-dessous :

	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
(en millions d'euros)	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	8,1	8,1	6,4	6,4
Impact du calcul d'une sensibilité – 100 bps	(10,9)	(10,9)	(6,9)	(6,9)

L'impact d'une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base donnerait lieu à un produit de 8,1 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 10,9 millions d'euros.

5.1.2.2 Risque de change

Le Groupe opère au niveau international et est, en conséquence, exposé à un risque de change découlant de l'utilisation de plusieurs devises étrangères.

Des couvertures naturelles sont privilégiées, en particulier par une recherche d'équilibre entre la répartition de la dette nette par devise et celle du résultat opérationnel par devise. Si nécessaire, lorsque l'achat d'un actif est financé dans une devise différente de la devise fonctionnelle du pays, le Groupe peut procéder à des couvertures à terme pour se prémunir du risque de change.

Au 31 décembre 2016, les couvertures à terme mises en place concernent le dollar américain, la livre britannique et le dollar canadien, et sont comptabilisées à leur juste valeur au bilan.

La ventilation de la dette financière nette (hors coûts d'émission de la dette) par devise de reporting est la suivante :

	31 décembre 2016					31 décembre 2015
(en millions d'euros)	Actifs financiers*	Passifs financiers**	Exposition nette avant couverture	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture	Exposition nette après couverture
Euro	601,5	(1 501,3)	(899,8)	237,6	(662,2)	(763,9)
Dollar américain	28,9	(374,6)	(345,7)	(115,1)	(460,8)	(182,8)
Autres devises	309,7	(27,8)	281,9	(122,5)	159,4	135,0
TOTAL	**940,1**	**(1 903,7)**	**(963,6)**	**0,0**	**(963,6)**	**(811,7)**

* *Actifs financiers : trésorerie et valeurs mobilières de placement.*

** *Passifs financiers : endettement brut (hors coûts d'émission de la dette).*

La sensibilité de l'endettement brut à la variation du taux de change de l'euro par rapport aux autres devises, avant prise en compte des opérations de couverture effectives, est présentée ci-dessous :

	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Impact en résultat financier avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt	Impact en résultat financier avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
(en millions d'euros)	Hausse de 10 %		Hausse de 10 %	
Dollar américain	0,0	37,0	0,2	35,9
Autres devises	0,2	2,6	2,7	7,1

	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Impact en résultat financier avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt	Impact en résultat financier avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
(en millions d'euros)	Baisse de 10 %		Baisse de 10 %	
Dollar américain	(0,0)	(33,6)	(0,2)	(32,6)
Autres devises	(0,2)	(2,3)	(2,4)	(6,5)

La ventilation par devise de reporting des actifs et passifs opérationnels courants hors impôt est la suivante :

	31 décembre 2016			31 décembre 2015
(en millions d'euros)	Actif opérationnel courant hors impôt	Passif opérationnel courant hors impôt	Exposition nette	Exposition nette
Euro	410,7	574,6	(163,9)	(147,8)
Dollar américain	356,9	221,9	135,0	147,5
Autres devises	632,0	390,4	241,6	258,6
TOTAL	**1 399,6**	**1 186,9**	**212,7**	**258,3**

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires et des coûts opérationnels par devise de reporting au 31 décembre 2016 :

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		Coûts opérationnels	
Euro	1 884,5	37,6 %	(1 465,9)	35,9 %
Dollar américain	1 492,2	29,7 %	(1 255,0)	30,7 %
Autres devises	1 642,2	32,7 %	(1 364,0)	33,4 %
TOTAL	**5 018,9**	**100,0 %**	**(4 084,9)**	**100,0 %**

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 2016 une diminution du chiffre d'affaires d'environ 284,9 millions d'euros (266,6 millions d'euros en 2015) et du résultat opérationnel d'environ 46,9 millions d'euros (44 millions d'euros en 2015) ; une baisse de 10 % entraînerait en 2016 une augmentation du chiffre d'affaires d'environ 313,4 millions d'euros (293,3 millions d'euros en 2015) et du résultat opérationnel d'environ 51,5 millions d'euros (48,4 millions d'euros en 2015).

5.1.2.3 Risque de matières premières

Le Groupe est exposé au risque de matières premières généré par des modifications des prix des matières premières. Pour l'exercice 2016, les consommations de matières premières (hors composants) représentaient environ 432,0 millions d'euros.

Une augmentation de 10 % appliquée aux consommations ci-dessus aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 43,2 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 2016.

5.1.2.4 Risque de crédit

Comme indiqué à la note 2.1, une part importante du chiffre d'affaires est réalisée auprès de deux grands distributeurs. Les autres ventes sont essentiellement réalisées auprès de distributeurs de matériel électrique, mais elles sont diversifiées par le nombre des clients et la dispersion géographique. Le Groupe effectue un suivi très actif de ses créances clients : des plafonds de crédit revus régulièrement sont fixés pour tous les clients, le recouvrement des créances fait l'objet d'un suivi rigoureux avec des relances systématiques en cas de dépassement d'échéances et avec une revue régulière de la situation avec la Direction financière du Groupe. Lorsque la situation le justifie, le Groupe a la possibilité d'avoir recours soit à l'assurance-crédit, soit au *factoring*.

5.1.2.5 Risque de contrepartie

Les instruments financiers susceptibles de se traduire par un risque de contrepartie sont principalement les disponibilités, les dépôts bancaires, les placements à court terme ainsi que les instruments de couverture mis en place par le Groupe. Ces actifs sont placés auprès d'établissements financiers ou d'entreprises de premier plan avec pour objectif de fragmenter l'exposition à ces contreparties. Ces stratégies sont décidées et suivies par la Direction financière du Groupe, qui assure un suivi hebdomadaire des notations et taux de *Credit Default Swap* (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces principales contreparties.

5.1.2.6 Risque de liquidité

Le Groupe considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées en origine et en maturité. Cet élément constitue la base de la politique de financement mise en œuvre par le Groupe.

Ainsi, la dette financière nette qui s'élève à 957,0 millions d'euros au 31 décembre 2016, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2017 et au plus tard en 2027. La maturité moyenne de la dette brute est de 5,5 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

5.2 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Au sens d'IAS 24, les seules parties liées identifiées par le Groupe sont ses principaux dirigeants, à savoir les membres du Comité de Direction.

Les rémunérations allouées aux membres du Comité de Direction au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Rémunération (montants payés sur la période)		
Rémunération fixe	3,7	3,9
Rémunération variable	2,7	2,0
Autres avantages à court terme (1)	0,1	0,1
Engagements de retraite et avantages assimilés (2)	**(11,8)**	**(8,3)**
Autres avantages long terme (charge de la période) (3)	**2,0**	**4,3**
Indemnités de fin de contrat (charge de la période)	**0,0**	**0,0**
Paiements fondés sur des actions (charge de la période) (4)	**2,3**	**0,8**

(1) Les autres avantages court terme incluent les avantages en nature.

(2) Variation de la valeur actualisée de l'obligation (en conformité avec IAS 19).

(3) Selon les plans de rémunérations pluriannuelles décrits en note 4.5.2.

(4) Selon les plans d'actions de performance décrits en note 4.2.1.

5.3 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

5.3.1 Opérations spécifiques

Les engagements et échéanciers spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 3.3 : Immobilisations corporelles ; et
- note 4.5.1 : Avantages postérieurs à l'emploi.

5.3.2 Opérations courantes

5.3.2.1 Garanties financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Garanties concédées à des banques	163,3	164,3
Garanties concédées à d'autres organismes	56,0	59,9
TOTAL	**219,3**	**224,2**

L'essentiel de ces garanties est concédé à des banques par la Société pour le compte de filiales du Groupe établies à l'étranger.

5.3.2.2 Contrats de location simple

Le Groupe exploite certains locaux et équipements dans le cadre de contrats de location simple. Il n'existe aucune restriction spéciale due à de tels contrats de location simple. Les loyers futurs minimaux relatifs aux engagements sont payables comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Moins d'un an	49,0	45,4
Un à deux ans	42,8	38,9
Deux à trois ans	31,4	30,5
Trois à quatre ans	25,1	21,9
Quatre à cinq ans	20,3	17,1
Au-delà de cinq ans	34,8	36,2
TOTAL	**203,4**	**190,0**

5.3.2.3 Engagements d'achat d'immobilisations

Les engagements fermes d'achat d'immobilisations sont de 12,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

5.3.3 Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans un certain nombre de litiges ou de procès découlant de son activité normale. La Direction estime avoir correctement provisionné ces risques potentiels, étant précisé qu'aucune provision n'a été constituée pour des litiges ou procès sans fondement et dont l'issue, si elle s'avérait néanmoins défavorable au Groupe, ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière consolidée ou le résultat consolidé.

5.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes de la Société figurant au compte de résultat consolidé du Groupe en 2016 se détaille comme suit :

(en euros HT)	PricewaterhouseCoopers Audit SAS		Deloitte & Associés	
Certification des comptes	494 084	88 %	488 017	87 %
Services autres que la certification des comptes (SACC)	66 486	12 %	70 000	13 %
TOTAL	**560 570**	**100 %**	**558 017**	**100 %**

5.5 EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 1er février 2017, le Groupe a annoncé l'acquisition d'OCL, spécialiste des solutions d'éclairage architecturales pour les bâtiments tertiaires et résidentiels haut de gamme aux Etats-Unis.

OCL réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 15 millions de dollars américains.

8.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

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 2016 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Legrand SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société présente à l'actif de son bilan consolidé des goodwill pour un montant de 3.121,9 millions d'euros et des immobilisations incorporelles pour un montant de 1.880,0 millions d'euros enregistrées notamment à l'occasion de l'acquisition de Legrand France en 2002 et des acquisitions de filiales réalisées depuis 2005. Votre société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des goodwill et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 3.1 et 3.2 aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que ces notes 3.1 et 3.2 aux états financiers donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine, le 8 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**Deloitte & Associés**
Edouard Sattler	Jean-François Viat

8.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant en euros HT		*%*		*Montant en euros HT*		*%*	
	2016	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**
Audit								
Commissariat aux comptes, certifications des comptes, examen des comptes individuels et consolidés	1 793 610	1 798 267	58%	65%	2 321 139	2 051 394	82%	72%
Dont								
■ Émetteur	273 948	273 948	9%	10%	273 948	273 948	10%	10%
■ Filiales intégrées globalement	1 519 662	1 524 319	49%	55%	2 047 191	1 777 446	72%	62%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes*	263 832	337 881	8%	12%	448 411	756 894	16%	26%
Dont								
■ Émetteur	0	15 000	0%	1%	65 800	65 800	2%	2%
■ Filiales intégrées globalement	263 832	322 881	8%	12%	382 611	691 094	14%	24%
SOUS-TOTAL AUDIT	**2 057 442**	**2 136 148**	**66%**	**77%**	**2 769 550**	**2 808 288**	**98%**	**98%**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	975 372	630 315	31%	23%	53 448	49 512	2%	2%
Autres	78 500	0	3%	0%	0	0	0%	0%
SOUS-TOTAL AUTRES	**1 053 872**	**630 315**	**34%**	**23%**	**53 448**	**49 512**	**2%**	**2%**
TOTAL	**3 111 314**	**2 766 463**	**100%**	**100%**	**2 822 998**	**2 857 800**	**100%**	**100%**

* *Ces prestations concernent principalement des diligences réalisées dans le cadre de projets d'acquisitions.*

8.4 - POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société peut décider de distribuer des dividendes sur proposition du Conseil d'administration et après décision de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires. Toutefois, la Société n'a aucune obligation de distribuer des dividendes et la décision de recommander ou non la distribution d'un dividende ainsi que le montant de ce dividende dépendront notamment :

- des résultats et des *cash flows* de la Société ;
- de la situation financière de la Société ;
- des prévisions de la Société ;
- des intérêts des actionnaires de la Société ;
- des conditions générales de l'activité de la Société ; et
- de tout autre facteur jugé pertinent par le Conseil d'administration de la Société.

En dépit des considérations ci-dessus mentionnées, il n'existe pas de formule permettant de déterminer le montant de dividende à distribuer. En outre, le Code de commerce et les statuts de la Société limitent le droit de la Société de distribuer des dividendes dans certaines circonstances.

Au titre des exercices 2013, 2014 et 2015 les dividendes ont été les suivants :

			Revenus distribués par action	
Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du trois de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du trois de l'article 158 du CGI*
2013	265 956 606 actions de 4 €	1,05 €	1,05 €	0 €
2014	266 480 956 actions de 4 €	1,10 €*	0,93 €	0 €
2015	267 006 775 actions de 4 €	1,15 €**	0,72 €	0 €

* *Une fraction de 0,17 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2014 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

** *Une fraction de 0,43 euro du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2015 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 31 mai 2017, la Société devrait verser, le 6 juin 2017, un dividende de 1,19 euro par action [(1)] au titre de l'exercice 2016.

8.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

En matière environnementale et principalement en raison des opérations antérieures du Groupe ou des sociétés acquises par le Groupe, Legrand fait l'objet de diverses procédures contentieuses similaires à celles que subissent les autres groupes industriels, notamment de plaintes et recours pour pollution des eaux souterraines et des sols liée aux émissions et aux rejets de substances dangereuses et de déchets. De nouvelles informations ou des développements futurs, tels que des modifications de la loi (ou de son interprétation), des conditions environnementales ou des activités de Legrand pourraient toutefois engendrer une augmentation des coûts environnementaux et des responsabilités qui pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière ou les résultats de Legrand.

Legrand est également impliqué dans divers autres litiges liés à la conduite quotidienne de ses activités. Le Groupe considère que l'issue de ces procédures, sur une base individuelle ou globale, ne devrait pas avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses *cash flows*.

La Société n'a pas connaissance au cours des douze derniers mois d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

(1) Pour plus de détail quant à la composition de ce dividende, le lecteur est invité à lire la 3e résolution du projet des résolutions et exposé des motifs y afférent en annexe 4 du présent document.

8.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE

À la date de parution du présent document de référence, aucun changement significatif de la situation financière et commerciale de Legrand n'est à signaler depuis la publication des comptes annuels 2016.

8.7 - CONTRATS IMPORTANTS

À la connaissance du Groupe, en dehors des contrats conclus dans le cadre de la marche normale des affaires, y compris ceux relatifs aux opérations d'acquisition ou de cession d'activités, ou au titre des financements mentionnés dans le présent document de référence (par exemple, le Contrat de Crédit 2011 amendé décrit à la note 4.6 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document de référence), il n'existe aucun autre contrat important qui ait été signé par les sociétés du Groupe dans les deux années précédant la date du présent document de référence, qui soit encore en vigueur à cette date, et qui contiendrait des dispositions conférant une obligation ou un engagement susceptible d'avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le *cash flow* du Groupe.

Toutefois, dans le cadre de certains contrats, des engagements et garanties significatifs ont été accordés par Legrand ou ses filiales. Ainsi, au titre d'opérations courantes, le Groupe est engagé, dans le cadre de contrats de location simple, au versement de loyers échelonnés sur plusieurs années pour un montant total de 203,4 millions d'euros au 31 décembre 2016. L'ensemble des engagements donnés hors bilan sont présentés en note 5.3 aux états financiers consolidés du présent document de référence.

8.8 - INVESTISSEMENTS

8.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés

Au titre de 2016, les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 160,9 millions d'euros (133,4 millions d'euros au titre de 2015 et 125,3 millions d'euros au titre de 2014), représentant 3,2 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (2,8 % respectivement au titre de 2015 et 2014). Pour plus de précisions sur ces éléments, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 5.5.1.2 et 5.6 du présent document de référence.

8.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe

8.8.2.1 PRINCIPALES ACQUISITIONS RÉALISÉES PAR LE GROUPE EN 2016

Les acquisitions sont un des deux moteurs de croissance du Groupe. En 2016, Legrand a ainsi annoncé huit nouvelles acquisitions totalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 170 millions d'euros :

- le Groupe a acquis Fluxpower en Allemagne et Primetech en Italie, spécialistes des *UPS*. Ces sociétés réalisent un chiffre d'affaires annuel combiné de près de 9 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Pinnacle Architectural Lighting, un des leaders des solutions d'éclairage architecturales pour bâtiments tertiaires aux Etats-Unis. Pinnacle Architectural Lighting réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 105 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Luxul Wireless, leader américain des produits pour infrastructures audio/vidéo à destination des bâtiments résidentiels et des bâtiments tertiaires de petite et moyenne taille. Luxul Wireless réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 20 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Jontek, spécialiste des solutions de gestion pour plates-formes d'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni. Jontek réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 3 millions de livres britanniques ;
- le Groupe a acquis une participation de 80 % dans Trias, spécialiste indonésien du cheminement de câbles et des armoires de distribution. Trias réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 6 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis CP Electronics, leader du contrôle d'éclairage à efficacité énergétique au Royaume-Uni. CP Electronics réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 24 millions de livres britanniques ;
- le Groupe a acquis Solarfective, spécialiste canadien de la gestion de l'éclairage naturel pour les bâtiments tertiaires. Solarfective réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 13 millions d'euros.

8.8.2.2 PRINCIPALES ACQUISITIONS RÉALISÉES PAR LE GROUPE EN 2015 ET 2014

Au cours de l'exercice 2015, Legrand a annoncé les quatre opérations de croissance externe suivantes :

- Legrand a renforcé sa présence internationale dans les infrastructures numériques avec les acquisitions de Raritan Inc. (chiffre d'affaires acquis d'environ 114 millions de dollars), acteur de premier plan en Amérique du Nord dans le segment des *PDU* (1) intelligents et des commutateurs KVM (2) et de Valrack (chiffre d'affaires acquis de moins de 10 millions d'euros), acteur indien spécialisé dans les baies, armoires Voix-Données-Images et produits associés pour *datacenters* ;
- le Groupe a également poursuivi son développement sur le marché à fort potentiel de l'efficacité énergétique avec l'acquisition du groupe IME (chiffre d'affaires acquis d'environ 23 millions d'euros), acteur italien de premier plan et spécialiste européen de la mesure des paramètres de l'installation électrique ; et
- Legrand a complété son offre en contrôle d'éclairage aux États-Unis avec l'acquisition de QMotion (chiffre d'affaires acquis d'environ 16 millions de dollars), spécialiste de la gestion de l'éclairage naturel pour les bâtiments résidentiels.

Au cours de l'exercice 2014, Legrand a annoncé trois opérations de croissance externe. Des extraits des communiqués de presse publiés dans le cadre de ces acquisitions sont repris ci-dessous :

- Lastar Inc., acteur de premier plan aux États-Unis des solutions préconnectorisées 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.

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

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

8.8.3 - Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2017

En 2017, le Groupe compte poursuivre sa stratégie d'acquisitions ciblées, créatrice de valeur, et a déjà réalisé à la date de parution du présent document de référence l'acquisition autofinancée d'OCL, spécialiste des solutions d'éclairage architecturales pour les bâtiments tertiaires et résidentiels haut de gamme aux Etats-Unis. OCL réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 15 millions de dollars américains.

09 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 – INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 266

9.1.1 – Dénomination sociale 266
9.1.2 – Lieu et numéro d'enregistrement 266
9.1.3 – Constitution et durée de vie 266
9.1.4 – Siège social 266
9.1.5 – Forme juridique et législation applicable 266
9.1.6 – Organigramme simplifié 267
9.1.7 – Filiales 267

9.2 – CAPITAL SOCIAL 269

9.2.1 – Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis 269
9.2.2 – Acquisition par la Société de ses propres actions 271
9.2.3 – Autres valeurs mobilières donnant accès au capital 271
9.2.4 – Évolution du capital social 272
9.2.5 – Nantissements, garanties et sûretés 273
9.2.6 – Nombre de droits de vote 273

9.3 – ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS 274

9.3.1 – Objet social 274
9.3.2 – Administration et Direction 274
9.3.3 – Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 274
9.3.4 – Modifications des droits attachés aux actions 275
9.3.5 – Assemblées générales 275
9.3.6 – Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle 276
9.3.7 – Franchissements de seuils statutaires 276
9.3.8 – Modifications du capital social 276

9.4 – IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 277

9.4.1 – Responsable du document de référence 277
9.4.2 – Responsables du contrôle des comptes 278
9.4.3 – Politique de l'information 279

9.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

9.1.1 - Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Legrand ».

9.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 421 259 615.

9.1.3 - Constitution et durée de vie

La Société a été initialement constituée le 22 décembre 1998 sous la forme d'une société anonyme. La Société a été transformée en société par actions simplifiée par une Assemblée Générale Extraordinaire en date du 5 décembre 2001. La Société a de nouveau été transformée en société anonyme par une décision unanime des actionnaires en date du 4 novembre 2002.

La durée de vie de la Société a été prolongée jusqu'au 24 février 2105, sauf dissolution anticipée ou nouvelle prorogation.

9.1.4 - Siège social

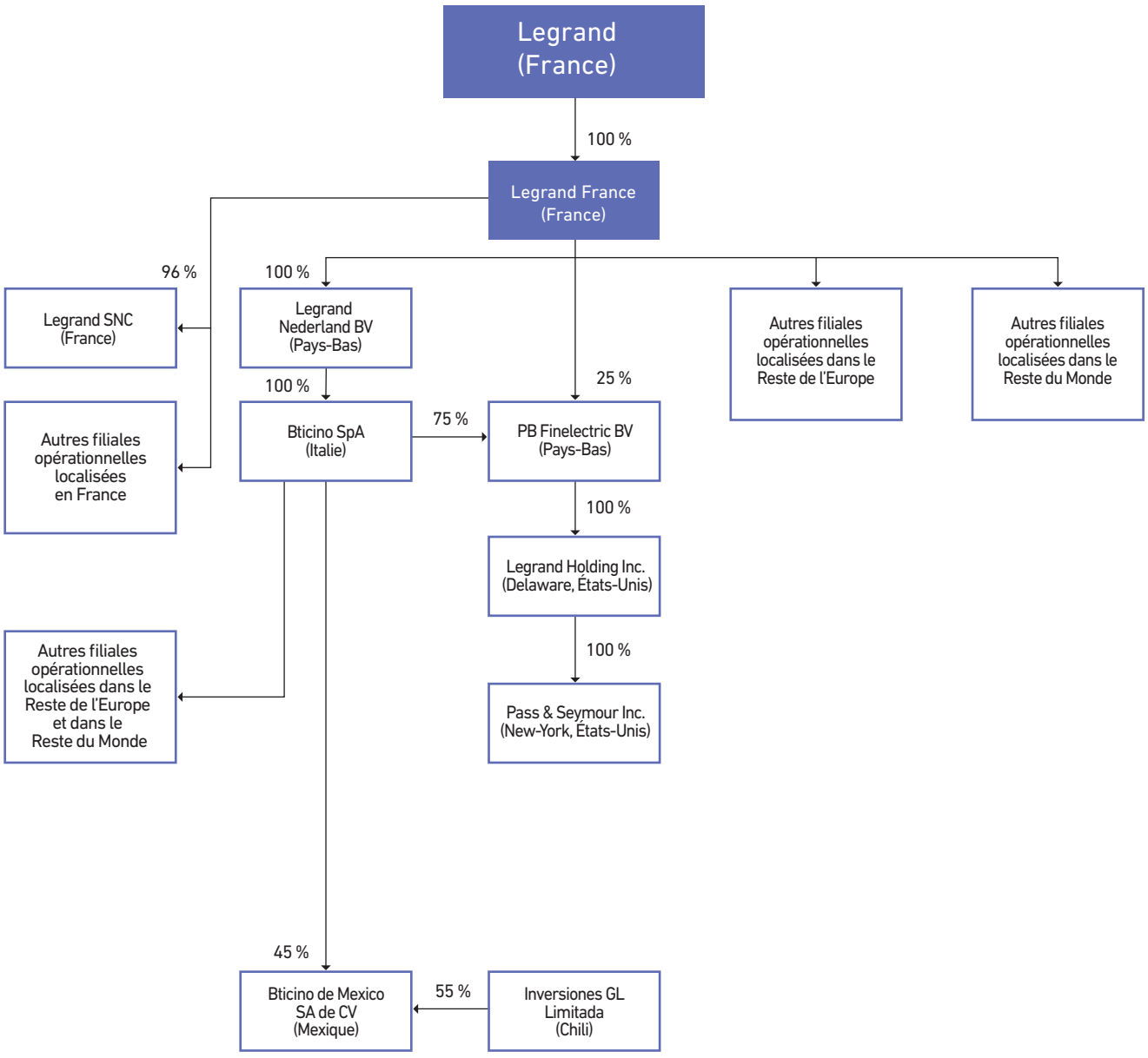
Le siège social de la Société est sis 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges, France.

Le numéro de téléphone du siège social est + 33 (0)5 55 06 87 87.

9.1.5 - Forme juridique et législation applicable

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration. La Société est principalement soumise aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

9.1.6 - Organigramme simplifié



9.1.7 - Filiales

Le Groupe comprend la Société et les 191 filiales qu'elle contrôle, dont les principales sont mentionnées dans les états financiers consolidés figurant au chapitre 8 (note 1.3.1) du présent document de référence. Le Groupe consolide l'ensemble de ses filiales selon la méthode de l'intégration globale.

La Société est la société tête de groupe de Legrand. Son activité consiste en la fourniture de prestations de services de Direction générale et de Direction financière permettant de gérer les activités du Groupe. Le lecteur est invité à se référer (i) au paragraphe 7.4 du présent document de référence pour une description des opérations avec des apparentés et (ii) au rapport de gestion social figurant en annexe 2 du présent document de référence pour la liste des mandats exercés par le Président Directeur Général dans les filiales du Groupe.

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 Avenida Vicuña Mackenna 1292, Nuñoa, Santiago. Inversiones GL Limitada a pour principal objet la prise de participations dans d'autres sociétés. Inversiones GL Limitada a été constituée et est entrée dans le Groupe le 26 décembre 2001. Inversiones GL Limitada est détenue par deux sociétés de droit chilien.

LEGRAND FRANCE (FRANCE)

Anciennement dénommée Legrand SA, Legrand France est la principale filiale opérationnelle du Groupe en France. Legrand France est une société anonyme de droit français, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 758 501 001, et dont le siège social est situé 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges. Legrand France a pour principale activité la conception et la fabrication de produits et systèmes pour installations électriques et de leurs composants. Legrand France a été constituée le 21 juillet 1953 et est détenue à 100 % par la Société. Legrand France détient des participations dans d'autres sociétés opérationnelles du Groupe localisées en France, dans le Reste de l'Europe et dans le Reste du Monde.

LEGRAND HOLDING INC. (ÉTATS-UNIS)

Legrand Holding Inc. est une société de droit américain, enregistrée au Delaware, dont le siège social est situé 60 Woodlawn Street, West Hartford, CT 06110. Legrand Holding Inc. a pour principale activité la prise de participations dans d'autres sociétés. Legrand Holding Inc. a été constituée le 18 juillet 1984 et est entrée dans le Groupe le 31 octobre 1984. Legrand Holding Inc. est détenue à 100 % par PB Finelectric BV.

LEGRAND NEDERLAND BV (PAYS-BAS)

Legrand Nederland BV est une société par actions simplifiée de droit néerlandais, dont le siège social est situé Van Salmstraat 76, 5281 RS Boxtel. Legrand Nederland BV a pour principale activité la fabrication et la commercialisation de chemins de câbles métalliques. Legrand Nederland BV a été constituée et est entrée dans le Groupe le 27 décembre 1972. Legrand Nederland BV est détenue à 100 % par Legrand France.

LEGRAND SNC (FRANCE)

Legrand SNC est une société en nom collectif de droit français, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 389 290 586, et dont le siège social est situé 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges. Legrand SNC a pour principale activité la commercialisation et la distribution de produits de marque Legrand. Legrand SNC a été constituée et est entrée dans le Groupe le 8 décembre 1992. Legrand SNC est détenue à hauteur de 96 % par Legrand France et le reste par trois sociétés françaises du Groupe.

PASS & SEYMOUR INC. (ÉTATS-UNIS)

Pass & Seymour Inc. est une société de droit américain, enregistrée à New York, dont le siège social est situé 50 Boyd Avenue, Syracuse, NY 13221. Pass & Seymour a pour principale activité la conception, la fabrication et la commercialisation d'appareillages électriques. Pass & Seymour a été constituée le 23 juillet 1984 et est entrée dans le Groupe le 31 octobre 1984. Pass & Seymour est détenue à 100 % par Legrand Holding Inc. En outre, Pass & Seymour détient des participations dans d'autres sociétés opérationnelles du Groupe localisées aux États-Unis.

PB FINELECTRIC BV (PAYS-BAS)

PB Finelectric BV est une société par actions simplifiée de droit néerlandais, dont le siège social est situé Van Salmstraat 76, 5281 RS Boxtel. PB Finelectric BV a pour principale activité la prise de participations dans d'autres sociétés. PB Finelectric BV a été constituée et est entrée dans le Groupe le 19 décembre 1991. PB Finelectric BV est détenue à hauteur de 75 % par Bticino SpA et à hauteur de 25 % par Legrand France.

9.2 - CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce paragraphe sont arrêtées à la date du 31 décembre 2016.

9.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Compte tenu du nombre d'actions au 31 décembre 2016, le capital social de la Société s'élève à 1 069 309 496 euros, divisé en 267 327 374 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

Les actions de la Société sont entièrement libérées et toutes de même catégorie. Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. Elles donnent lieu à une inscription en compte individuel dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables.

9.2.1.1 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ

À la date du présent document de référence, le Conseil d'administration de la Société disposait des autorisations financières suivantes sur délégations des assemblées générales :

Autorisations et délégations accordées par l'Assemblée Générale	Durée de la délégation Date d'échéance	Modalités de la délégation	Utilisation faite de la délégation au cours de l'exercice 2016
		Assemblée Générale du 27 mai 2016	
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 11)	18 mois 27 novembre 2017	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2016 Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 75 €	104 603 462 €
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 12)	18 mois 27 novembre 2017	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2016, par périodes de 24 mois	Néant
Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ ou des mandataires sociaux (résolution 13)	38 mois 27 juillet 2019	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des actions gratuites	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 14)	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 200 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de 200 M€ (le « **Plafond Global Augmentation de Capital** »)) Montant global nominal des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 2 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond global nominal des titres de créance de 2 Md€ (le « **Plafond Global Titres de Créance** »)	Néant
Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 15)	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ (ce montant nominal s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 16 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond de 1 Md€ de la résolution 16 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant

Autorisations et délégations accordées par l'Assemblée Générale	Durée de la délégation Date d'échéance	Modalités de la délégation	Utilisation faite de la délégation au cours de l'exercice 2016
Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 16)	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ainsi que le plafond légal, soit 20 % du capital social de la Société (ce montant nominal s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 15 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 1 Md€ de la résolution 15 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant
Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires (résolution 17)	26 mois 27 juillet 2018	Délai : dans les trente jours de la clôture de la souscription Limite : 15 % de l'émission initiale Prix : même prix que celui retenu pour l'émission initiale Respect des plafonds applicables à chacune des émissions décidées en application des résolutions 14, 15 ou 16	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 18)	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ; étant précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 19)	26 mois 27 juillet 2018	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 25 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ des résolutions 15 et 16 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital)	Néant
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 20)	26 mois 27 juillet 2018	5 % du capital social de la Société au moment de l'émission Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ fixé par les résolutions 15 et 16 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital Montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 1 Md€ fixé par les résolutions 15 et 16 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant

9.2.1.2 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 31 MAI 2017

Il est proposé aux actionnaires réunis en Assemblée Générale le 31 mai 2017 de renouveler les autorisations et délégations financières suivantes (voir les projets de résolutions figurant en annexe 4 du présent document de référence) :

Autorisation/délégation concernée	Durée et expiration	Modalités de la délégation Montant nominal maximal
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 8)	18 mois 30 novembre 2018	Limite : 10 % du capital social au 31 mai 2017 Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 75 €
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 9)	18 mois 30 novembre 2018	Limite : 10 % du capital social au 31 mai 2017, par périodes de 24 mois

9.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions

9.2.2.1 PROGRAMME DE RACHAT EN COURS

Mise en œuvre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016

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 2016 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 11)	18 mois 27 novembre 2017	1 000	10 % du capital social de la Société au 27 mai 2016

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 2016, 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 1 637 926 pour une valeur d'acquisition de 79 976 133 euros (soit 37 959 793 euros au titre du programme de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2015 et 42 016 340 euros au titre du programme de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016) et a vendu 1 639 143 actions pour une valeur de cession de 81 335 736 euros.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 60 433 actions au 31 décembre 2016.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 1 762 290 actions pour une valeur de 83 150 500 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés au total à 252 926 euros.

La Société a transféré 547 186 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance.

Au 31 décembre 2016, la Société détenait 1 365 561 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 5 462 244 euros, représentant 0,51 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 65 976 114 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*).

9.2.2.2 NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS À SOUMETTRE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

Les projets de résolutions arrêtés par le Conseil d'administration de la Société en date du 15 mars 2017 qui seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2017 prévoient de renouveler l'autorisation de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital et de 1 000 millions d'euros pour un prix maximal de rachat de 75 euros par action.

Les projets de résolutions figurent en annexe 4 du présent document de référence.

9.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, il n'existe aucune valeur mobilière donnant accès au capital de la Société autre que les actions.

9.2.4 - Évolution du capital social

Au cours de l'année 2016, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal total de 1 587 088 euros par émission de 396 772 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

L'évolution du capital social depuis la constitution de la Société est détaillée dans le tableau ci-dessous :

Opérations	Date Conseil/ Assemblée	Nombre d'actions émises/ annulées	Montant nominal *(en euros)*	Prime d'émission *(en euros)*	Capital social *(en euros)*	Nombre d'actions	Valeur nominale *(en euros)*
Constitution	22/12/1998	40 000	40 000	0	40 000	40 000	1
Augmentation de capital	08/12/2002	759 310 900	759 310 900	0	759 350 900	759 350 900	1
Regroupement, augmentation de la valeur nominale et diminution du nombre d'actions	24/02/2006	569 513 175	0	0	759 350 900	189 837 725	4
Augmentation de capital par appel public à l'épargne	11/04/2006	43 689 298	174 757 192	688 106 444	934 108 092	233 527 023	4
Augmentation de capital réservée à GP Financière New Sub 1	11/04/2006	33 862 914	135 451 656	533 340 895	1 069 559 748	267 389 937	4
Augmentation de capital réservée aux salariés	02/05/2006	2 303 439	9 213 756	36 279 164 (1)	1 078 773 504	269 693 376	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	07/11/2007	1 282 363	5 129 452	0	1 083 902 956	270 975 739	4
Annulation d'actions	05/03/2008	9 138 395	36 553 580	(188 280 771)	1 047 349 376	261 837 344	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/11/2008	977 784	3 911 136	0	1 051 260 512	262 815 128	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/05/2009	281 551	1 126 204	185 334	1 052 386 716	263 096 679	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	05/05/2010	57 916	231 664	92 665	1 052 618 380	263 154 595	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	09/02/2011	6 751	27 004	107 568	1 052 645 384	263 161 346	4
Constatation de l'augmentation de capital résultant de l'acquisition d'actions de performance	30/03/2011	120 635	482 540	0	1 053 127 924	263 281 981	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	08/02/2012	107 014 (2)	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)	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)	4 862 568	18 523 223	1 062 362 068	265 590 517	4
Annulation d'actions	27/05/2014	800 000	3 200 000	(34 262 266)	1 059 162 068	264 790 517	4

Opérations	Date Conseil/ Assemblée	Nombre d'actions émises/ annulées	Montant nominal *(en euros)*	Prime d'émission *(en euros)*	Capital social *(en euros)*	Nombre d'actions	Valeur nominale *(en euros)*
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	11/02/2015	1 567 098 (5)	6 268 392	27 316 941	1 065 430 460	266 357 615	4
Annulation d'actions	06/05/2015	400 000	1 600 000	(16 810 653)	1 063 830 460	265 957 615	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	10/02/2016	972 987 (6)	3 891 948	16 181 903	1 067 722 408	266 930 602	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	08/02/2017	396 772 (7)	1 587 088	6 742 723	1 069 309 496	267 327 374	4

(1) Le montant de la décote, soit 9,1 millions d'euros, a été comptabilisé en autres charges opérationnelles dans les comptes présentés selon les normes IFRS.

(2) Ces 107 014 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2011 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions, ce qui explique pourquoi elles ne sont pas incluses dans le nombre de 985 880 actions émises au cours de l'année 2012, mentionné supra.

(3) Ces 985 880 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2012 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

(4) Ces 1 215 642 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2013 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

(5) Ces 1 567 098 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2014 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions.

(6) Ces 972 987 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2015 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2015 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 45 030 719,46 euros.

(7) Ces 396 772 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2016 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2016 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 112 476 299,54 euros.

9.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés

À la date d'enregistrement du présent document de référence et à la connaissance de la Société, aucune action de la Société ne fait l'objet d'un nantissement, d'une garantie ou d'une sûreté.

9.2.6 - Nombre de droits de vote

Au 31 décembre 2016, le capital de la Société était composé de 267 327 374 actions auxquelles correspondaient 267 327 374 droits de vote théoriques et 265 961 813 droits de vote exerçables, déduction faite des actions auto-détenues, privées du droit de vote.

9.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

9.3.1 - Objet social

Conformément à l'article 2 de ses statuts, la Société a pour objet, directement ou indirectement, en tous pays :

- l'achat, la souscription, la cession, la détention ou l'apport d'actions ou autres valeurs mobilières dans toutes sociétés ;
- toutes prestations de services notamment en matière de ressources humaines, informatique, *management*, communication, finance, juridique, *marketing*, et achats envers ses filiales et participations directes ou indirectes ; et
- généralement, toutes opérations, qu'elles soient financières, commerciales, industrielles, civiles, immobilières ou mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus et à tous objets similaires ou connexes, ainsi que de nature à favoriser directement ou indirectement le but poursuivi par la Société, son extension, son développement, son patrimoine social.

9.3.2 - Administration et Direction

Pour une description des règles régissant la composition, l'organisation et le fonctionnement des organes d'administration et de Direction de la Société, le lecteur est invité à se référer au chapitre 6.1 du présent document de référence (Gouvernement d'entreprise).

9.3.3 - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Les actions sont librement négociables et se transmettent par virement de compte à compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables, chaque membre de l'Assemblée a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Conformément à la faculté offerte par l'article L. 225-123 alinéa 3 du Code de commerce, les actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire ne bénéficient pas d'un droit de vote double.

Lorsque les actions nouvelles ne sont pas intégralement libérées lors de leur émission, les appels de versement, aux dates fixées par le Conseil d'administration, auront lieu au moyen d'annonces insérées, quinze jours à l'avance, dans un des journaux d'annonces légales du lieu du siège social ou par lettre recommandée avec accusé de réception. Chaque versement sur toute action souscrite sera constaté par une mention portée au compte nominatif ouvert au nom du souscripteur. Tout versement en retard porte intérêt de plein droit, en faveur de la Société, à compter de l'exigibilité, sans mise en demeure ni demande en justice, au taux d'intérêt légal, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcées prévues par la loi.

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité identique, sous réserve de la création d'actions de préférence.

Les actions étant indivisibles au regard de la Société, celle-ci ne reconnaît qu'un propriétaire pour chaque action. Les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par une seule personne. En cas de démembrement, le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-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 actionnariat dans les conditions prévues par la loi. À ce titre, la Société peut faire usage de toutes les dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires.

9.3.4 - Modifications des droits attachés aux actions

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques, la modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

9.3.5 - Assemblées générales

PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Sous réserve des restrictions légales et réglementaires, tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède.

La participation aux assemblées générales, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement comptable ou à une inscription en compte des actions, au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire habilité, dans les conditions et délais prévus par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire souhaitant voter par correspondance ou procuration doit, dans le délai et les conditions prévus par la réglementation en vigueur, avoir déposé au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de réunion et de convocation, une formule de procuration ou de vote par correspondance, ou le document unique en tenant lieu. Le Conseil d'administration peut, pour toute Assemblée Générale, réduire ce délai par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires.

Sur décision du Conseil d'administration mentionnée dans l'avis de réunion et de convocation, les actionnaires peuvent, dans les conditions et délais fixés par les lois et les règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance par tous moyens de télécommunication (y compris par voie électronique) permettant leur identification et dont la nature et les conditions sont déterminées par la réglementation en vigueur.

CONVOCATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu en France ou à l'étranger précisé dans l'avis de convocation.

TENUE DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les assemblées générales sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le Vice-Président ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Tout actionnaire peut, si le Conseil d'administration le permet dans l'avis de réunion et de convocation d'une Assemblée Générale, participer à cette Assemblée par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de transmission dans les conditions fixées par la législation ou la réglementation en vigueur. Cet actionnaire est alors réputé présent à cette Assemblée pour le calcul du quorum et de la majorité.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

DÉLIBÉRATIONS ET POUVOIRS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

9.3.6 - Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

9.3.7 - Franchissements de seuils statutaires

Outre les dispositions légales applicables en la matière, toute personne physique ou morale venant à détenir directement ou indirectement (y compris par l'intermédiaire d'une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), seule ou de concert, de quelque manière que ce soit, une fraction égale à 2 % du capital ou des droits de vote de la Société (le nombre total de droits de vote à utiliser au dénominateur étant calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont rattachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote), doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date de franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, en informer la Société en précisant le nombre total d'actions et de titres donnant accès au capital ainsi que le nombre de droits de vote qu'elle détient, directement ou indirectement, seule ou de concert. Le franchissement à la baisse de ce seuil de 2 % devra être déclaré dans les mêmes formes et selon les mêmes délais.

Au-delà de ce seuil de 2 %, tout nouveau franchissement à la hausse ou à la baisse d'un seuil de 1 % du capital ou des droits de vote doit également être déclaré dans les conditions et selon les modalités prévues ci-dessus.

En cas de non-respect des obligations d'information visées ci-dessus et à la demande, consignée dans le procès-verbal d'une Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 1 % du capital ou des droits de vote, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote et l'actionnaire défaillant ne peut ni les exercer ni les déléguer pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

9.3.8 - Modifications du capital social

Le capital social de la Société peut être augmenté ou réduit dans les conditions fixées par la loi et les règlements. L'Assemblée Générale Extraordinaire pourra également décider de procéder à la division des actions ou à leur regroupement.

9.4 - IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

9.4.1 - Responsable du document de référence

NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général de la société Legrand, société anonyme dont le siège social est situé 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges et dont le numéro unique d'identification est le 421 259 615 RCS Limoges.

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les rapports de gestion figurant au chapitre 5 et à l'annexe 2 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'ils décrivent les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Gilles Schnepp

Président Directeur Général

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

Le présent document de référence incorpore par référence les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 192 à 244 et à la page 245 du document de référence 2014 déposé auprès de l'AMF le 15 avril 2015 sous le numéro D.15-0352, ainsi que les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 202 à 249 et à la page 250 du document de référence 2015 déposé auprès de l'AMF le 30 mars 2016 sous le numéro D. 16-0232.

9.4.2 - Responsables du contrôle des comptes

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Édouard Sattler
Crystal Park, 63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé Commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée Générale Ordinaire du 6 juin 2003, devenu Commissaire aux comptes titulaire à la suite de la fusion entre Pricewaterhouse et Coopers & Lybrand Audit et renouvelé en tant que Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2010 pour une durée de six exercices et par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2016. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Jean-François Viat
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Nommé Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 21 décembre 2005 et renouvelé en tant que Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011 pour une durée de six exercices. 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. Le lecteur est invité à se référer à l'annexe 4 du document de référence de la Société, pour plus d'informations concernant la question du renouvellement du mandat de ce Commissaire aux comptes titulaire.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Monsieur Jean-Christophe Georghiou

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Crystal Park, 63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé Commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2016 pour une durée de six exercices. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

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. Le lecteur est invité à se référer à l'annexe 4 du document de référence de la Société, pour plus d'informations concernant la question du non-renouvellement du mandat de ce Commissaire aux comptes suppléant.

9.4.3 - Politique de l'information

RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Monsieur Antoine Burel

Directeur Financier

Adresse : 82, rue Robespierre, 93170 Bagnolet

Téléphone : + 33 (0)1 49 72 52 00

Télécopie : + 33 (0)1 43 60 54 92

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

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

CALENDRIER INDICATIF DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Les informations financières à communiquer au public par la Société pour l'année 2017 seront disponibles sur le site Internet de la Société (*www.legrand.com*).

À titre indicatif, le calendrier de la communication financière de la Société jusqu'au 31 décembre 2017 devrait être le suivant :

- Résultats du premier trimestre 2017 : 10 mai 2017

  Début de la *quiet period* (1) le 10 avril 2017
- Assemblée Générale des actionnaires : 31 mai 2017
- Détachement du dividende : 2 juin 2017
- Paiement du dividende : 6 juin 2017
- Résultats du premier semestre 2017 : 31 juillet 2017

  Début de la *quiet period* (1) le 3 juillet 2017
- Résultats des neuf premiers mois 2017 : 7 novembre 2017

  Début de la *quiet period* (1) le 7 octobre 2017

(1) Période de suspension de toute communication en amont de la publication des résultats.

TABLES DE CONCORDANCES

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF) 282

TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT (CE) 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DU 29 AVRIL 2004 282

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (ARTICLE L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE) 287

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (ARTICLE L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE) 289

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	294-309
I.2°	Comptes consolidés établis conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales	8.1	209-258
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	310-324
	Rapport de gestion comportant les informations mentionnées à l'article L. 225-100-2 du Code de commerce	Chapitre 5	131-151
I.4°	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	9.4.1	277
I.5°	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	325
	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	8.2	259

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)**
1	**Personnes responsables**		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document de référence	9.4.1	277
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	9.4.1	277
2	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.4.2	278
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redésignés durant la période couverte	Sans objet	-
3	**Informations financières sélectionnées**		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	Chapitre 1	12-14
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Sans objet	-
4	**Facteurs de risque**	**Chapitre 3**	**37-58**
5	**Informations concernant l'émetteur**		
5.1	Histoire et évolution de la Société		
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	9.1.1	266
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	9.1.2	266
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	9.1.3	266
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire	9.1.4 et 9.1.5	266

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)**
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	2.1.2	21
5.2	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du document d'enregistrement	5.6, 8.8.1 et 8.8.2	144, 262-263
5.2.2	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	8.8.3	264
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de Direction ont déjà pris des engagements fermes	2.2.2.2	25-26
6	**Aperçu des activités**		
6.1	Principales activités		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	2.1	16-22
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	2.1.1.3	19-21
6.2	Principaux marchés	2.1 et 2.2.2	16-22 et 24-26
6.3	Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	Sans objet	-
6.4	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	2.2.1.3, 2.2.2.1.1. et 2.4.1	23, 24-25 et 33
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2.2.2	24-26
7	**Organigramme**		
7.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	9.1.6 et 9.1.7	267-268
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	9.1.6, 9.1.7 et 8.1.7 (note 1.3)	267-268 et 219-221
8	**Propriétés immobilières, usines et équipements**		
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	2.4.2	34-35
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	3.1 et 4.5	39-42 et 104-112
9	**Examen de la situation financière et du résultat**		
9.1	Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	5.3 et 5.4	134-137 et 137-143
9.2	Résultat d'exploitation		
9.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	5.3 et 5.4	134-137 et 137-143
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.3 et 5.4	134-137 et 137-143
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte sur les opérations de l'émetteur	2.2, chapitre 3, 5.9 et 5.10	22-28, 37-58 et 145-146
10	**Trésorerie et capitaux**		
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	5.5	143-144
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description de ces flux de trésorerie	5.5.1 et 8.1.5	143-144 et 214
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	5.5.2	144
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	5.5	143-144
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	-

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)**
11	**Recherche et développement, brevets et licences**	**2.2.3.1, 5.3.2.5 et 5.4.4**	**26-27, 136-137 et 140-141**
12	**Information sur les tendances**		
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	5.13	147
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	-
13	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		
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	-
14	**Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale**		
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,	6.1.1 et annexe 3 au rapport de gestion	154-167 et 319-324
	(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		
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de surveillance et de la Direction générale	6.1.1.2	160-165
15	**Rémunération et avantages**		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	6.2	179-200
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	8.1.7 (note 5.2)	256
16	**Fonctionnement des organes d'administration et de Direction**		
16.1	Date d'expiration du mandat actuel et période durant laquelle la personne est restée en fonction	6.1.1	154-167
16.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages, ou une déclaration négative appropriée	6.1.5	178
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	6.1.3	169-176
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	6.1	154-178

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	**Rubrique**	**Référence**	**Page(s)**
17	**Salariés**		
17.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés par principal type d'activité et par site	4.6.2.2	115-118
17.2	Participation et stock-options	6.1.1, 6.2.2.1 et 7.2	154-167, 185-193 et 205-206
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.2, 7.3 et 4.1.2	205-208 et 62-63
18	**Principaux actionnaires**		
18.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable ainsi que le montant de la participation détenue, ou à défaut, déclaration négative appropriée	7.1.1	202
18.2	Droits de vote différents, ou déclaration négative appropriée	9.3.3	274-275
18.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de l'émetteur	7.1	202-204
18.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement de son contrôle	7.1.4	204
19	**Opérations avec des apparentés**	**7.4 et 8.1.7 (note 5.2)**	**208 et 256**
20	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
20.1	Informations financières historiques	8.1	210-258
20.2	Informations financières pro forma	Sans objet	-
20.3	États financiers	8.1	210-258
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	8.2	259
20.4.2	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement ayant été vérifiées par les contrôleurs légaux	Sans objet	-
20.4.3	Indiquer la source et préciser l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	Sans objet	-
20.5	Date des dernières informations financières vérifiées (exercice clos le 31/12/2016)	8.1	210-258
20.6	Informations financières intermédiaires et autres		
20.6.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées depuis la date des derniers états financiers et, le cas échéant, rapport d'examen ou d'audit	Sans objet	-
20.6.2	Informations financières intermédiaires, éventuellement non vérifiées, couvrant au moins les six premiers mois de l'exercice si le document d'enregistrement a été établi plus de neuf mois après la fin du dernier exercice vérifié	Sans objet	-
20.7	Politique de distribution des dividendes	8.4	261
20.7.1	Dividende par action	8.1.7 (note 4.1) et 8.4	238-240 et 261
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	8.5	261
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	8.6	262

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)**
21	**Informations complémentaires**		
21.1	Capital social		
21.1.1	Montant du capital souscrit, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises et totalement libérées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	9.2.1	269-270
21.1.2	Actions non représentatives du capital	Sans objet	-
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur, lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	9.2.2	271
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2 et 7.3	205-208
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.2	205-206
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	Sans objet	-
21.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	9.2.4	272-273
21.2	Acte constitutif et statuts		
21.2.1	Objet social	9.3.1	274
21.2.2	Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	6.1	154-178
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	9.3.3	274-275
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	9.3.4	275
21.2.5	Convocation et conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et aux assemblées générales extraordinaires des actionnaires	9.3.5	275
21.2.6	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	9.3.6	276
21.2.7	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	9.3.7	276
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 prévoie	9.3.8	276
22	**Contrats importants**	**8.7**	**262**
23	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**		
23.1	Informations concernant les personnes ayant établi une déclaration ou un rapport	Sans objet	-
23.2	Attestation confirmant que les informations ont été fidèlement reproduites et qu'aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses	Sans objet	-
24	**Documents accessibles au public**	**9.4.3**	**279**
25	**Informations sur les participations**	**9.1.7**	**267-268**

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (ARTICLE L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

Rapport de gestion (Article L. 225-100 et suivants du Code de commerce)		Référence	Page(s)
N°	**Rubrique**		
	Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	Rapport de gestion (1.2)	310
	Résultats de l'activité de la Société, de chaque filiale et des Sociétés qu'elle contrôle	Chapitre 5	131-151
	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière et notamment de l'endettement de la Société et du groupe	Rapport de gestion (1) Chapitre 5	310 131-151
	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	Rapport de gestion (5)	310
	Évolution et perspective d'avenir	Rapport de gestion (6)	310
	Mention des succursales existantes	Rapport de gestion (7)	310
	Activités en matière de Recherche et de Développement	Rapport de gestion (3)	310
	Délais de paiement des dettes fournisseurs	Rapport de gestion (25)	316
	Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et dans les méthodes d'évaluation	Sans objet	
	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Rapport de gestion (2)	310
	Informations sur les installations classées Seveso seuil haut	Sans objet	
	Indication sur l'utilisation des instruments financiers par la Société y compris les risques financiers et les risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du groupe	Annexe 1 (Note 10.2)	308
	Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des Sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Rapport de gestion (14)	312
Informations relative à la RSE de la Société			
	Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité incluant les conséquences sur le changement climatique de l'activité et de l'usage des biens et services que la société produit ainsi que ses engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités; orientations arrêtées précisant le cas échéant les actions ou programmes mis en œuvre	4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.4 4.4.3 4.5	61-62 62-63 64-66 92-103 97-103 104-112
	Indicateurs clés de nature non financière (en matière environnementale et sociale)	4.6	113-126
Informations relative au dispositif de gouvernement d'entreprise de la Société			
	Organe choisi pour exercer la Direction générale de la Société	6.1.4	176-178
	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute Société par chacun de ces mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	Rapport de gestion (Annexe 3)	319-324
	Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	6.2.2 6.2.4	185-195 196
	Engagements de toutes natures pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers	6.2.5	197-200

TABLES DE CONCORDANCES

Table de concordance – Rapport de gestion (article L. 225-100 et suivants du Code de commerce)

Rapport de gestion (Article L. 225-100 et suivants du Code de commerce)		Référence	Page(s)
N°	**Rubrique**		
	Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes)	Rapport de gestion (19)	313
	Modalités précises de détermination des engagements de retraite et avantages viagers ainsi qu'une estimation des rentes qui seraient potentiellement versées à chaque mandataire au titre de ces engagements et des charges afférentes	Sans objet	
	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	7.2	205-206
	Obligation de conservation des actions issues de plans d'options et de plans d'attribution gratuite d'actions des dirigeants	7.2 7.3	205-206 207
	Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers sur les titres de la Société	Rapport de gestion (23)	314
	Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	7.1.1	202-203
	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	Rapport de gestion (15 b) 7.1.1	312 202-203
	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	Rapport de gestion (22) 9.2.2	313 271
	Nom des Sociétés contrôlées et part du capital détenue	Rapport de gestion (14) 9.1.6 9.1.7	312 267 267-268
	Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	Sans objet	
	Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	Rapport de gestion (10) 8.4	311-312 261
	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	Rapport de gestion (24)	314-315
Autres informations juridiques, financières et fiscales de la Société			
	Dépenses visées aux articles 39-4 et 223 quater du CGI	Rapport de gestion (11)	312
	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	Rapport de gestion (Annexe 2)	318
	Montants des prêts à moins de deux ans consenties par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro entreprises, des PME ou des entreprises de taille intermédiaire avec lesquels elle entretient des liens économiques le justifiant	Sans objet	
	État des cautionnements, avals et garanties données et autres suretés consenties	Rapport de gestion (21)	313
	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Sans objet	
	Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	7.2	205-206
	Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et des salariés	7.3	207-208
	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	9.2.1.1	269-270

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (ARTICLE L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

N°	Rubrique	Référence	Page(s)
	Informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable prévues par L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce		
	Emploi		
	Effectif total	4.6.2	113-119
	La répartition des salariés par sexe, âge et par zone géographique	4.6.2	113-119
	Les rémunérations et leur évolution	4.4.3 4.6.2	97-103 113-119
	Organisation du travail		
	L'organisation du temps de travail	4.4 4.6.2	92-103 113-119
	Absentéisme	4.4 4.6.2	92-103 113-119
	Relations sociales		
	L'organisation du dialogue social	4.4.1	92-94
	Le bilan des accords collectifs	4.4.1	92-94
	Santé et sécurité		
	Les conditions de santé et sécurité	4.4.2 4.6.2	94-97 113-119
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	4.4.2 4.6.2	94-97 113-119
	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	4.4.2 4.6.2	94-97 113-119
	Formation		
	Le nombre total d'heures de formation	4.4.3 4.6.2	97-103 113-119
	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.4.3	97-103
	Égalité de traitement		
	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	4.4.3 4.6.2	97-103 113-119
	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.4.3 4.6.2	97-103 113-119
	La politique de lutte contre la discrimination	4.4.3 4.6.2	97-103 113-119
	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail		
	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	4.4.1	92-94
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.4.1 4.4.3	92-94 97-103
	Élimination du travail forcé ou obligatoire	4.4.1	92-94
	Abolition effective du travail des enfants	4.4.1 4.3.2	92-94 84-88

N°	Rubrique	Référence	Page(s)
Informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable prévues par L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce			
	Informations environnementales		
	Politique générale en matière environnementale		
	L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	4.5	104-112
	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	4.5 4.6.3	104-112 119-120
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	4.5 4.5.1	104-112 104-109
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matières d'environnement	4.6.3	119-120
	Pollution		
	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	4.5.1 4.6.3	104-109 119-120
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	4.5.1 4.5.2 4.6.3	104-109 109-112 119-120
	Prévention et gestion des déchets		
	Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	4.5.1 4.6.3	104-109 119-120
	Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	4.5.1 4.6.3	104-109 119-120
	Utilisation des ressources		
	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	4.5.1 4.6.3	104-109 119-120
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	4.5.1 4.5.2 4.6.3	104-109 109-112 119-120
	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	4.2.1 4.2.2 4.5.1 4.5.2 4.6.3	67-73 74-79 104-109 109-112 119-120
	Économie circulaire		
	L'utilisation des sols	4.5.1 4.6.3	104-109 119-120
	Changement climatique		
	Les rejets de gaz à effet de serre	4.2.1 4.5.1 4.6.3	67-73 104-109 119-120
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.5.1 4.6.3	104-109 119-120
	Protection de la biodiversité		
	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	4.5.1 4.6.3	104-109 119-120

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (ARTICLE L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

N°	Rubrique	Référence	Page(s)
	Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable		
	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société		
	En matière d'emploi de développement régional	4.3.3	88-91
	Sur les populations riveraines ou locales	4.3.3	88-91
	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines		
	Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	4.1.2	62-63
	Les actions de partenariat ou de mécénat	4.3.3	88-91
Informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable prévues par L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce			
	Sous-traitance et fournisseurs		
	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.3.2	84-88
	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.3.2	84-88
	Loyauté des pratiques		
	Les actions engagées pour prévenir la corruption	4.3.1	80-84
	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.2.1	67-73
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	4.4.1	92-94

ANNEXES A

ANNEXE 1 294

Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (comptes sociaux) 294

Notes annexes aux états financiers 297

ANNEXE 2 310

Rapport de gestion du Conseil d'administration du 15 mars 2017 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2017 310

ANNEXE 3 325

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 325

ANNEXE 4 326

Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2017 326

Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2017 339

ANNEXE 1

Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (comptes sociaux)

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires	15 470	19 728
Autres Produits d'exploitation	3 400	4 100
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	**18 870**	**23 828**
Charges d'exploitation		
Consommation de marchandises	0	0
Consommation de matières premières et autres approvisionnements	0	0
Autres achats et charges externes	(4 298)	(5 056)
Impôts, taxes et versements assimilés	(1 129)	(826)
Frais de personnel	(8 222)	(10 943)
Dotations aux amortissements et provisions	(2 332)	(5 473)
Autres charges	(559)	(532)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	**(16 540)**	**(22 830)**
Résultat d'exploitation	**2 330**	**998**
Produits financiers		
Des participations	249 851	249 851
Des autres valeurs mobilières, créances de l'actif immobilisé	4	0
Reprises sur provisions et transferts de charges	0	0
Gains de change	3	1
Autres intérêts et produits assimilés	3	2
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	**249 861**	**249 854**
Charges financières		
Dotations aux amortissements et provisions	(840)	(840)
Pertes de change	(1)	(4)
Intérêts, charges assimilées et autres charges financières	(49 375)	(44 719)
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	**(50 216)**	**(45 563)**
Résultat financier	**199 645**	**204 291**
Résultat courant avant impôts	**201 975**	**205 289**
Résultat exceptionnel	**(4 194)**	**(17 044)**
Bénéfice de l'exercice avant impôt et participation	**197 781**	**188 245**
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(125)	(84)
Impôt sur les bénéfices	10 228	10 121
BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE	**207 884**	**198 282**

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

Bilan

ACTIF

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actif immobilisé		
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	0
Immobilisations financières	3 857 936	3 820 180
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	**3 857 936**	**3 820 180**
Actif circulant		
Stocks et en-cours	0	0
Créances	16 024	13 087
Valeurs mobilières de placement	238	3 109
Disponibilités	288	137
TOTAL ACTIF CIRCULANT	**16 550**	**16 333**
Comptes de régularisation	**5 368**	**6 944**
TOTAL ACTIF	**3 879 854**	**3 843 457**

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

PASSIF

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capitaux propres		
Capital social	1 069 309	1 067 722
Primes et Réserves	1 020 648	1 122 681
Résultat de l'exercice	207 884	198 282
Provisions réglementées et subventions	0	0
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**2 297 841**	**2 388 685**
Provisions	**6 861**	**7 901**
Dettes financières		
Autres dettes financières	1 558 508	1 434 350
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**1 558 508**	**1 434 350**
Autres dettes	**16 644**	**12 521**
Comptes de régularisation	**0**	**0**
TOTAL PASSIF	**3 879 854**	**3 843 457**

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat net de l'exercice	**207 884**	**198 282**
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
Dotations nettes aux amortissements et provisions des immobilisations	-	-
Dotations nettes aux amortissements sur charges réparties sur plusieurs exercices	1 524	2 354
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(1 040)	2 802
Dotations nettes aux provisions réglementées	-	-
Résultat net sur cessions d'actifs	-	-
Autres éléments calculés	-	(3 349)
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	**208 368**	**200 089**
Variation des autres actifs et passifs opérationnels :		
Stocks		-
Créances clients, comptes rattachés et autres créances	(2 937)	29 829
Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes	4 124	(42 052)
Autres actifs et passifs opérationnels	52	(55)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS COURANTES	**209 607**	**187 811**
Produit résultant de la vente d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières	-	-
Réductions d'immobilisations financières	-	-
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
Acquisitions d'immobilisations financières	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE DES INVESTISSEMENTS	**0**	**0**
Augmentation (diminution) de capital et primes d'émission	8 330	1 722
Cession nette (rachat net, annulation) d'actions propres et contrat de liquidité	(60 986)	15 411
Dividendes payés par Legrand	(307 058)	(293 129)
Augmentation / (diminution) des emprunts (dont prêts et emprunts intragroupe)	150 255	88 268
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES	**(209 459)**	**(187 728)**
Variation nette de la trésorerie	**148**	**83**
Trésorerie en début d'exercice	115	32
Trésorerie à la clôture de l'exercice	**263**	**115**

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

Notes annexes aux états financiers

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1 -	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	297	NOTE 7 -	TABLEAU DES PROVISIONS	306
NOTE 2 -	ACTIF IMMOBILISÉ	299	NOTE 8 -	DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES	306
NOTE 3 -	CRÉANCES	300	NOTE 9 -	INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	307
NOTE 4 -	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	300	NOTE 10 -	AUTRES INFORMATIONS	308
NOTE 5 -	COMPTES DE RÉGULARISATION	301	NOTE 11 -	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	309
NOTE 6 -	CAPITAUX PROPRES	301	NOTE 12 -	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	309

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 trois ans. Ces logiciels bénéficient d'un amortissement fiscal sur 12 mois, constaté par un amortissement dérogatoire.

1.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les immobilisations financières sont principalement constituées par les titres de participation. Ces derniers sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée ou de leur valeur d'usage. Cette dernière est déterminée en fonction de l'actif net réévalué de la Société, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir.

1.4 RACHAT D'ACTIONS ET CONTRAT DE LIQUIDITÉ

1.4.1 Classement comptable

Le classement comptable des actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat est conforme à l'avis CU CNC n° 98-D et dépend de la formulation des objectifs du ou des programmes de rachat :

- affectation explicite à l'attribution aux salariés : les actions sont inscrites en valeurs mobilières de placement, dans la rubrique « actions propres » ;
- affectation explicite à la réduction de capital ou affectations explicites autres que les cas précédents : les actions sont inscrites en autres immobilisations financières, dans les rubriques « actions propres en voie d'annulation » ou « autres actions propres » ;
- les actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont également comptabilisées en autres immobilisations financières, dans la rubrique « autres actions propres » ;
- les espèces ou placements court terme indisponibles dans le cadre du contrat de liquidité sont enregistrés en autres immobilisations financières dans la rubrique « autres créances immobilisées ».

1.4.2 Dépréciation des actions propres

Les actions propres en voie d'annulation sont évaluées à leur coût d'achat.

Les autres actions propres sont évaluées au plus bas de leur coût d'entrée et de leur valeur d'inventaire. La valeur d'inventaire est constituée par le cours moyen de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice. Une provision est constituée pour les moins-values latentes éventuelles.

Les moins-values liées au transfert des actions propres aux salariés sont enregistrées en résultat exceptionnel.

Pour les actions rachetées et affectées à des plans de stock-option ou des plans d'actions de performance, une provision pour risque est constituée pour la différence entre le prix d'attribution aux salariés et la valeur nette comptable des actions propres. Dans le cas des stocks options, cette provision est constituée lorsque l'exercice de l'option par le salarié est probable. Dans le cas des actions de performance comme des stocks options, la provision pour risque est constituée lorsque le Conseil d'administration de Legrand a pris la décision de rachat des actions afférentes au plan concerné.

Cette provision, lorsqu'elle est constatée, est étalée linéairement sur la période d'acquisition des options et des actions de performance.

1.5 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Le poste inclut des rachats d'actions propres qui ont été affectées pour attribution aux salariés, tel que décrit à la note 1.4.

1.6 CRÉANCES ET DETTES

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale.

Les créances ont, le cas échéant, été dépréciées par voie de provision pour tenir compte du risque de non-recouvrement.

1.7 DETTES ET CRÉANCES EN DEVISES

Elles figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours constaté à la fin de l'exercice.

1.8 CHARGES À RÉPARTIR

Les charges à répartir représentent les frais d'émission des financements. Ils sont amortis sur la durée des emprunts.

1.9 PRIMES DE REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS

Les primes de remboursement au bilan sont les primes de remboursement liées aux emprunts obligataires émis en 2010, 2011, 2012 et 2015, décrits en note 8.2. Ces primes sont amorties sur la durée des emprunts.

1.10 PROVISION POUR INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE ET AUTRES RÉGIMES DE RETRAITE

Un régime à prestations définies précise le montant des prestations que les salariés recevront à leur retraite, lequel dépend habituellement d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, le nombre d'années de cotisation et la rémunération. Le passif enregistré au bilan relatif aux régimes de retraite à prestations définies est la valeur actuelle des engagements à la date du bilan diminuée de la juste valeur des actifs du régime. Les coûts des services passés, résultant des effets des changements de régimes de retraite, sont intégralement comptabilisés en charges dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus. Concernant les écarts actuariels, ils sont toujours enregistrés directement au compte de résultat.

Les engagements sont calculés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de services futurs du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties futures de fonds estimées sur la base d'un taux d'actualisation déterminé par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Il est arrêté sur la base de l'indice externe iBoxx € Corporates AA 10+, communément retenu comme référence.

Les provisions constituées au bilan couvrent des droits non définitivement acquis concernant les salariés encore en activité au sein de la Société. La Société n'a aucun engagement vis-à-vis d'anciens salariés, les droits définitivement acquis par ceux-ci leur ayant été payés lors de leur départ à la retraite, soit directement, soit par le biais d'un versement libératoire unique à une compagnie d'assurance spécialisée dans le service des rentes.

Le principal régime à prestations définies en vigueur en France concerne le droit à indemnités de fin de carrière. Tout salarié partant à la retraite a droit à une indemnité de départ proportionnelle à son ancienneté dans l'entreprise.

Cette indemnité est définie par la convention collective à laquelle est rattachée l'entreprise. Elle peut être issue d'un accord d'entreprise si celui-ci est plus favorable au salarié et est généralement différente selon le statut (cadre/non cadre) du salarié.

1.11 PROVISION POUR PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS

Legrand SA a adhéré à l'accord dérogatoire de participation du 17 juin 2015. Cet accord de participation s'applique pour une durée de trois ans et donc pour les calculs de la réserve spéciale de participation de 2015 à 2017. Le périmètre des sociétés parties à l'accord inclut la Société et les sociétés Legrand France, Legrand SNC, Alpes Technologies, Cofrel, Ura, Planet-Wattohm, ICM Group, Intervox Systèmes, Legrand Cable Management, S2S et Minkels Products France.

Legrand SA a également adhéré à l'accord d'intéressement du 17 juin 2015. Cet accord d'intéressement s'applique pour une durée de trois ans et donc pour les exercices 2015 à 2017 pour le même périmètre que celui énoncé pour l'accord dérogatoire de participation.

1.12 ACHATS ET VENTES À TERME DE DEVISES

En fin d'exercice, la perte latente résultant de la différence entre le cours de vente ou d'achat et le cours de clôture, fait l'objet d'une provision. Les gains latents ne sont pas constatés en comptabilité mais sont réintégrés fiscalement.

1.13 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour ce document, la Société définit la trésorerie nette comme l'ensemble des dépôts bancaires et des concours bancaires courants (compris dans les dettes financières) dont l'échéance initiale n'excède pas trois mois.

NOTE 2 - ACTIF IMMOBILISÉ

2.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

31 décembre 2016 *(en milliers d'euros)*	Valeur brute début période	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute fin période
Logiciels-valeurs brutes	479	-	-	479
Logiciels-amortissements	(479)	-	-	(479)
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**0**	**-**	**-**	**0**

2.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

31 décembre 2016 *(en milliers d'euros)*	Valeur brute début période	Variations de l'exercice	Valeur brute fin période
Titres de participation			
Legrand France SA	3 773 659	-	3 773 659
	3 773 659	**-**	**3 773 659**
Créances rattachées à des participations			
Prêt à Legrand France SA	26 101	(26 101)	0
	26 101	**(26 101)**	**0**
Autres immobilisations financières			
Actions propres en voie d'annulation	0	62 587	62 587
Autres actions propres	3 240	(89)	3 151
Autres créances immobilisées	17 180	1 359	18 539
Dépôts et cautions	0	0	0
	20 420	**63 857**	**84 277**
Provisions pour dépréciation			
Dépréciation des autres actions propres	0	0	0
	0	**0**	**0**
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES	**3 820 180**	**37 756**	**3 857 936**

Pour les autres actions propres, la variation s'entend des cessions, nettes d'acquisitions de la période.

2.2.1 Titres de participation

Les titres n'ont donné lieu à aucune provision.

2.2.2 Créances rattachées à des participations

Le compte courant de la Société avec Legrand France SA au 31 décembre 2015 s'élevait à 26 101 milliers d'euros et a été remboursé au cours de l'exercice 2016.

Ce compte courant est régi par la convention de trésorerie conclue avec Legrand France SA le 25 janvier 2006.

2.2.3 Autres immobilisations financières

Ce poste inclut les actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat, les actions rachetées dans le cadre du contrat de liquidité et les espèces et placements à court terme du contrat (cf. note 1.4).

La Société a racheté au cours de l'exercice 2016, 1 300 000 actions propres en voie d'annulation pour 62 587 122 euros.

Par ailleurs, le 29 mai 2007, Legrand a confié à un organisme financier la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires cotées sur le marché NYSE Euronext Paris et conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par la décision de l'AMF du 22 mars 2005. À ce titre, 15,0 millions d'euros ont été alloués par la Société au contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2016, Legrand détient 60 433 actions (61 650 au 31 décembre 2015) dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 3 150 945 euros, présentées en autres actions propres. Les actions ne font l'objet d'aucune dépréciation au 31 décembre 2016.

Les mouvements sur l'exercice 2016, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie positif de 1 359 603 euros et correspondent aux cessions nettes d'acquisitions de 1 217 actions.

Les espèces et placements à court terme du contrat de liquidité d'un montant de 18 539 454 euros au 31 décembre 2016 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 2016 *(en milliers d'euros)*	Montant Valeur nette	Échéances A un an au plus	 A plus d'un an
Créances clients	298	298	
Etat, impôt sur le bénéfice	10 209	10 209	
Taxe sur la valeur ajoutée	651	651	
Créances d'intégration fiscale	4 866	4 866	
Autres créances	0	0	
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016	**16 024**	**16 024**	**0**
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	**13 087**	**13 087**	**0**

NOTE 4 - VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

En 2016 et 2015, ce poste est uniquement composé des actions propres rachetées dans l'objectif d'une attribution aux salariés.

	31 décembre 2016			31 décembre 2015
(en milliers d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Plans d'actions de performance	238	0	238	2 986
FCPE	0	0	0	123
TOTAL	**238**	**0**	**238**	**3 109**

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours portant sur un montant maximal de 1 milliard d'euros a été publié le 27 mai 2016.

Au cours de l'exercice 2016, la Société a racheté 462 290 actions pour une valeur de 20 563 378 euros. Elle a également cédé les 4 921 actions détenues dans le cadre du FCPE, initialement acquises pour une valeur de 122 631 euros.

La décomposition de ce poste est indiquée en note 6.1.

NOTE 5 - COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Charges payées d'avance	99	151
Charges différées à répartir	1 866	2 550
Primes de remboursement	3 403	4 243
TOTAL	**5 368**	**6 944**

NOTE 6 - CAPITAUX PROPRES

6.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social au 31 décembre 2016 est de 1 069 309 496 euros représenté par 267 327 374 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 267 327 374 droits de vote théoriques et 265 961 813 droits de vote exerçables (déduction faite des actions détenues par la Société à cette date).

La Société détient 1 365 561 actions au 31 décembre 2016 contre 156 595 actions au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 1 208 966 actions correspondant :

- au rachat net de 1 757 369 actions en dehors du contrat de liquidité (voir note 2.2.3 et note 4) ;
- au transfert de 547 186 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ; et
- à la cession nette de 1 217 actions dans le cadre du contrat de liquidité (voir note 2.2.3).

Au 31 décembre 2016, la Société détient 1 365 561 actions pour une valeur d'acquisition de 65 976 114 euros, affectées de la façon suivante :

- à la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 5 128 actions et pour une valeur d'acquisition de 238 047 euros ;
- à l'annulation des titres rachetés pour 1 300 000 actions et pour une valeur d'acquisition de 62 587 122 euros (voir note 2.2.3) ; et
- au contrat de liquidité pour 60 433 actions et pour une valeur d'acquisition de 3 150 945 euros (voir note 2.2.3).

Le détail donne ci-dessous l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2016 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital *(en euros)*	Prime d'émission *(en euros)*
Au 31 décembre 2015	266 930 602	4	1 067 722 408	1 046 466 867
Souscription d'actions du plan d'options 2007	72 141	4	288 564	1 515 270
Souscription d'actions du plan d'options 2008	133 772	4	535 088	2 189 370
Souscription d'actions du plan d'options 2009	37 651	4	150 604	338 695
Souscription d'actions du plan d'options 2010	153 208	4	612 832	2 699 387
Remboursement d'apport*				(112 476 300)
Au 31 décembre 2016	267 327 374	4	1 069 309 496	940 733 289

* *Quote-part des dividendes distribués en juin 2016 prélevée sur la prime d'émission.*

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'action 2007 à 2010, 396 772 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2016 représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 8 329 811 euros.

6.2 PRIMES ET RÉSERVES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avant répartition		
Primes d'émission	940 733	1 046 467
Primes-frais de mise en Bourse	(33 206)	(33 206)
Réserve légale	106 772	106 543
Réserves indisponibles	6 349	2 877
Autres réserves et report à nouveau	0	0
TOTAL	**1 020 648**	**1 122 681**

Les réserves indisponibles correspondent au solde des rachats d'actions, hors actions détenues en vue de leur annulation.

6.3 MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

31 décembre 2016 *(en milliers d'euros)*	
Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice après répartition	2 388 685
Variations en cours d'exercice :	
■ du capital	1 587
■ des primes d'émission	6 743
■ des réserves et report à nouveau	0
■ des réserves indisponibles	0
■ des dividendes versés*	(307 058)
■ des provisions réglementées et subventions	0
■ résultat de l'exercice	207 884
■ autres	0
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE AVANT RÉPARTITION	**2 297 841**

* *Cette distribution s'est faite par prélèvement sur :*

- *d'une part le bénéfice distribuable à hauteur de 0,729 euro par action, soit 194 582 milliers d'euros ;*
- *et d'autre part sur la prime d'émission à hauteur de 0,421 euro par action, soit 112 476 milliers d'euros.*

Le 27 mai 2016, l'Assemblée Générale Mixte de Legrand SA a décidé la distribution d'un dividende de 1,15 euro par action, soit 307 058 milliers d'euros.

6.4 PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

6.4.1 Plan d'actions de performance

6.4.1.1 Plan d'actions de performance 2012

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre du plan d'actions de performance mentionné ci-dessous :

	Plan 2012
Date d'Assemblée	26/05/2011
Date du Conseil d'administration	07/03/2012
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	987 910 (1)
dont attribuées au mandataire social	*30 710*
Date d'acquisition des actions	plan résidents : 08/03/2014 plan non-résidents : 08/03/2016
Date de fin de période de conservation	plan résidents : 09/03/2016 plan non-résidents : 08/03/2016
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2016	(933 481)
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(54 429)
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	**0**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2015, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance restantes dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération, sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance.

6.4.1.2 Plans d'actions de performance 2015 et 2016

Le Conseil d'administration de la Société a également approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2015	Plan 2016
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016
Nombre d'actions de performance attribuées gratuitement	386 150 (1)	492 140 (1)
dont attribuées au mandataire social	*14 487 (1)*	*15 181 (1)*
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2016	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées ou caduques	(13 343)	0
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	**372 807**	**492 140**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015 et 27 mai 2016, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération, sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance.

Par ailleurs, le nombre d'actions de performance attribuées a été réduit suite à la décision du mandataire social de renoncer à 9 577 actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre du plan 2015 et à 10 122 actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre du plan 2016.

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan 2015	2016
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la période d'attribution de trois ans et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	50 %	33 1/3 %
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique du niveau de *cash flow* 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.	50 %	33 1/3 %
Critère de performance extra-financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.	0 %	33 1/3 %

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires sont les suivantes, sachant que le poids de chaque critère de performance dans la détermination du nombre d'actions finalement attribuées aux bénéficiaires est identique chaque année pour un plan donné :

Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement (1)	0 %	100 %	150 %
Écart moyen sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI	**Plan 2015 :**	**Plan 2015 :**	**Plan 2015 :**
	Inférieur ou égal à quatre points	Égal à 8,3 points	Égal ou supérieur à 10,5 points
	Plan 2016 :	**Plan 2016 :**	**Plan 2016 :**
	Inférieur ou égal à 3,5 points	Égal à 7,8 points	Égal ou supérieur à 10,0 points

Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement (1)	0 %	100 %	150 %
Moyenne sur 3 ans de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	**Plan 2015 :**	**Plan 2015 :**	**Plan 2015 :**
	Inférieure ou égale à 9,4 %	Égale à 12,8 %	Égale ou supérieure à 14,5 %
	Plan 2016 :	**Plan 2016 :**	**Plan 2016 :**
	Inférieure ou égale à 8,8 %	Égale à 12,2 %	Égale ou supérieure à 13,9 %

Critère de performance extra-financière (applicable au plan 2016)

Applicable aux bénéficiaires à l'exception du dirigeant mandataire social

Taux de paiement (1)	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

Applicable au dirigeant mandataire social

Taux de paiement (1)	0 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 97 %	Entre 97 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2015 et 2016 (soit 864 947 actions) seraient attribuées définitivement, cela représenterait une dilution de 0,3 % du capital de la Société au 31 décembre 2016.

6.4.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Depuis le Plan 2010, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessous :

	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	15/05/2007	05/03/2008	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	1 642 578 (1)	2 022 337 (1)	1 190 249 (1)	3 271 715 (1)
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	*79 871* (1)	*142 282* (1)	*94 663* (1)	*220 212* (1)
■ *Gilles Schnepp*	*40 880* (1)	*72 824* (1)	*48 460* (1)	*135 935* (1)
■ *Olivier Bazil*	*38 991* (1)	*69 458* (1)	*46 203* (1)	*84 277* (1)
Point de départ d'exercice des options	16/05/2011	06/03/2012	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	15/05/2017	05/03/2018	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	24,91 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	20,34 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	12,97 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	21,57 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	(1 244 096)	(1 466 477)	(781 985)	(1 759 586)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(108 448)	(122 844)	(108 507)	(238 401)
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2016	**290 034**	**433 016**	**299 757**	**1 273 728**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015 et 27 mai 2016, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stock-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stock-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) L'ensemble de ces plans comportait des conditions de performance. Pour plus de détails, se référer à la note 6 des comptes sociaux au 31 décembre 2014.

Le cours de Bourse moyen pondéré lors des levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2016 s'est élevé à 51,36 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 2 296 535 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,9 % du capital de la Société au 31 décembre 2016 (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

NOTE 7 - TABLEAU DES PROVISIONS

31 décembre 2016 *(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	1 523	203	(1 119)	607
Autres provisions	6 378	1 445	(1 569)	6 254
Provisions	**7 901**	**1 648**	**(2 688)**	**6 861**
Dépréciation sur immobilisations financières	0	0	0	0
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	0	0	0	0
Provisions pour dépréciations	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**7 901**	**1 648**	**(2 688)**	**6 861**
Dotations et reprises				
■ d'exploitation		1 648	(2 688)	
■ financières				
■ exceptionnelles				
TOTAL		**1 648**	**(2 688)**	

La Société a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en numéraire, attribués à l'expiration d'une période de trois ans et sous réserve du respect d'une condition de présence, aux personnes jugées clés dans la Société.

En complément de la condition de présence, les plans peuvent, selon les cas, être soumis à la réalisation par le Groupe de conditions de performances économiques futures, avec ou sans indexation sur le cours de Bourse.

Les plans indexés sur le cours de Bourse étant réglés en numéraire, une provision a été enregistrée dans les comptes et sera réévaluée à chaque clôture jusqu'à dénouement des instruments.

Au 31 décembre 2016, une charge de 1 351 milliers d'euros a été comptabilisée au titre de ces plans en « dotation d'exploitation », et le solde de la provision comptabilisée à fin décembre 2016 au titre de ces plans, y compris charges sociales, s'élève à 5 860 milliers d'euros.

Se référer par ailleurs à la note 6.4.1 pour les plans d'actions de performance.

NOTE 8 - DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES

		Échéances		
31 décembre 2016 *(en milliers d'euros)*	Montant net	A un an au plus	A plus d'un an et à cinq ans au plus	A plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 434 328	334 328	400 000	700 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, dont :				
■ À 1 an maximum à l'origine	25	25		
■ À plus d'1an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers	124 155	124 155		
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**1 558 508**	**458 508**	**400 000**	**700 000**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 601	1 601		
Dettes fiscales et sociales	4 457	4 457		
Autres dettes	10 586	10 586		
TOTAL AUTRES DETTES	**16 644**	**16 644**		
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016	**1 575 152**	**475 152**	**400 000**	**700 000**
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	**1 446 871**	**46 871**	**700 000**	**700 000**

8.1 CONTRAT DE CRÉDIT 2011

En octobre 2011, la Société a conclu avec 6 banques une facilité multidevises (Contrat de Crédit 2011) d'un montant de 900,0 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement de deux fois un an.

En juillet 2014, la Société a signé un accord d'amendement et d'extension du Contrat de Crédit 2011 avec l'ensemble des banques y ayant souscrit.

Au terme de cet accord, la maturité maximum de cette ligne de crédit revolver de 900,0 millions d'euros a été allongée de trois ans, soit jusqu'en juillet 2021, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, et avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

La marge appliquée au-delà des taux Euribor/Libor est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit 2011 ne fait pas l'objet de covenant.

Au 31 décembre 2016, la Société n'utilise pas cette ligne de crédit.

8.2 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En février 2010, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 24 février 2017. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,25 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2011, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 7 ans, soit à échéance le 21 mars 2018. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 4,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En avril 2012, la Société a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En décembre 2015, la Société a émis un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 12 ans, soit à échéance le 16 décembre 2027. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,875 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

8.3 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

La position du compte courant de la Société avec Legrand France SA au 31 décembre 2016 est un passif de 124 155 milliers d'euros. Ce compte courant est régi par la convention de trésorerie conclue avec Legrand France SA le 25 janvier 2006.

8.4 AUTRES DETTES

Les autres dettes comprennent le montant des dettes d'intégration fiscale pour 10 583 milliers d'euros.

NOTE 9 - INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	171	66
Produits exceptionnels sur opérations de capital	1 478	1 656
Reprises sur provisions et transferts de charges	17 651	19 170
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	**19 300**	**20 892**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(183)	(1)
Charges exceptionnelles sur opérations de capital	(23 311)	(37 935)
Dotations aux amortissements et aux provisions	0	0
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	**(23 494)**	**(37 936)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(4 194)**	**(17 044)**

Les produits et charges sur opérations en capital correspondent essentiellement aux produits et charges générés lors des opérations d'achat et vente d'actions propres, effectuées dans le cadre du contrat de liquidité pour 1 270 milliers d'euros (produits) ainsi que des attributions d'actions de performance transférées aux bénéficiaires au titre des différents plans pour 23 311 milliers d'euros (charges).

Le compte reprise et transfert de charges exceptionnelles comprend, en complément des provisions présentées en note 7, un produit de 17 651 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

	Base : produits (ou charges)				Produits (ou charges) fiscaux latents*		
	Mouvements de l'exercice						
(en milliers d'euros)	01/01/2016	Dotation	Reprise	31/12/2016	01/01/2016	Variation	31/12/2016
Différence entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains postes :							
Produits imposés non encore comptabilisés							
Gain de change latent							
Charges non déductibles temporairement							
Participation	(105)	(37)	0	(142)	36	13	49
Pensions, obligations similaires et indemnités	(1 514)	(201)	1 119	(596)	521	(348)	173
Autres provisions	(4 260)	(1 203)	0	(5 463)	1 467	409	1 876
Impôts, taxes et autres	(189)	0	189	0	65	(65)	0
TOTAL	**(6 068)**	**(1 441)**	**1 308**	**(6 201)**	**2 089**	**9**	**2 098**

* *Déterminés selon la méthode du report variable, et en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 % ayant pris effet au 1er janvier 2000. Le taux retenu est le taux voté en vigueur pour l'exercice 2016.*

10.1.2 Intégration fiscale

La Société est la mère de l'intégration fiscale qui regroupe les sociétés françaises du Groupe qui répondent aux critères d'entrée dans cette intégration. Cette intégration fiscale s'est créée au 1er janvier 2003.

La convention d'intégration fiscale conclue est la convention dite de « neutralité » dans laquelle chaque filiale calcule et paye son impôt à la mère comme si elle avait été en dehors de l'intégration fiscale.

Le compte impôt enregistre la différence entre l'impôt dû dans l'intégration fiscale et l'impôt lié aux résultats des filiales fiscalement bénéficiaires ainsi que la taxe sur dividendes.

Pour l'année 2016, le produit d'impôt net est de 10 228 milliers d'euros (incluant une taxe sur dividendes de 5 253 milliers d'euros).

10.2 EXPOSITION AUX RISQUES DES MARCHÉS (TAUX, CHANGE, CRÉDIT)

10.2.1 Gestion des risques financiers

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé de nature spéculative, en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, toutes les transactions portant sur des instruments financiers dérivés sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Il n'y a aucune couverture prise au niveau de la Société au 31 décembre 2016.

10.2.2 Risque de contrepartie

Les instruments financiers susceptibles de se traduire par un risque de contrepartie sont principalement les disponibilités, les dépôts bancaires, les placements à court terme ainsi que les instruments de couverture mis en place par le Groupe. Ces actifs sont placés auprès d'établissements financiers ou d'entreprises de premier plan avec pour objectif de fragmenter l'exposition à ces contreparties. Ces stratégies sont décidées et suivies par la Direction financière du Groupe, qui assure un suivi hebdomadaire des notations et taux de *Credit Default Swap* (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces contreparties.

10.2.3 Risque de liquidité

Le Groupe considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées en origine et en maturité. Cet élément constitue la base de la politique de financement mis en œuvre par le Groupe.

10.3 ENGAGEMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2016 et 2015, la Société était engagée pour les montants suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Garanties concédées à des banques	0	0
Garanties concédées à d'autres organismes	63	63
TOTAL	**63**	**63**

10.4 EFFECTIFS

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Effectifs moyens		
Cadres	27	27
Employés	5	5
Apprentis	1	1
TOTAL	**33**	**33**

10.5 RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Durant l'année 2016, la rémunération versée au dirigeant mandataire social s'est élevée à 1 160 milliers d'euros (1 161 milliers d'euros en 2015).

10.6 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital social				Valeur comptable des titres					
(en milliers d'euros)	devises	euros	Autres Capitaux propres	Quote-part du capital détenu %	Brute	Nette	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT 2016	Résultat de l'exercice 2016 Bénéfice (Perte)	Dividendes payés par Legrand France en 2016
Sociétés françaises										
Legrand France SA	EUR	54 913	995 879	100	3 773 659	3 773 659	63	792 654	139 633	249 851

NOTE 11 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Néant

NOTE 12 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant

ANNEXE 2

Rapport de gestion du Conseil d'administration du 15 mars 2017 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2017

1 - ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2016

1.1 Faits marquants durant l'exercice

Néant

1.2 Activités et résultats 2016

Le chiffre d'affaires s'élève à 15,5 millions d'euros et représente des prestations de services faites au sein du Groupe.

Les autres produits d'exploitation sont de 3,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 16,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 à comparer à 22,8 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2016, le résultat d'exploitation est de 2,3 millions d'euros (il était de 1,0 million d'euros au 31 décembre 2015).

Le résultat financier de l'exercice 2016 s'élève à 199,6 millions d'euros à comparer à 204,3 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette évolution s'explique principalement par les intérêts liés au nouvel emprunt obligataire contracté le 9 décembre 2015.

Le résultat exceptionnel est une perte de 4,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 à comparer à une perte de 17,0 millions d'euros au 31 décembre 2015. La variation du résultat exceptionnel est principalement due à un moindre rachat d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance au bénéfice des salariés basés hors de France.

Le produit d'impôt de 10,2 millions d'euros représente le net de l'économie d'impôt générée au niveau de l'intégration fiscale et de la taxe sur dividendes de 5,2 millions d'euros.

Le résultat net s'élève à 207,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

1.3 Situation de l'endettement de la Société

Elle est synthétisée en annexe 1.

La situation de l'endettement externe de la Société en 2016 est quasi stable par rapport à celle de 2015.

1.4 Gestion des risques financiers

La gestion de ces risques est exposée dans le chapitre 3 du document de référence de la Société et dans la note 5.1 annexée aux états financiers consolidés figurant dans le chapitre 8 dudit document de référence.

1.5 Activité du Groupe

Les éléments relatifs à l'activité du Groupe sont mentionnés au chapitre 5 du document de référence de la Société.

1.6 Crédit d'impôt compétitivité emploi

Les sommes perçues en 2016 au titre du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) 2015 ont été destinées au financement des charges liées à la prospection de nouveaux marchés.

2 - DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES AUXQUELS LA SOCIÉTÉ EST CONFRONTÉE

L'ensemble de ces risques et la politique du Groupe en la matière sont présentés dans le chapitre 3 du document de référence de la Société.

3 - ACTIVITES EN MATIERE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Néant.

4 - DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux du Groupe sont mentionnées dans le chapitre 4 du document de référence de la Société.

5 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

6 - ÉVOLUTION PREVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'année 2017 devrait être probablement comparable à 2016, tant sur le plan opérationnel que financier.

7 - SUCCURSALES EXISTANTES

Néant.

8 - AFFECTATION DU RESULTAT

Nous proposons que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2016 qui s'élève à 207 884 117,59 euros soit affecté de la façon suivante :

- un montant de 158 708,80 euros serait affecté à la réserve légale ;
- il en résulterait, qu'en l'absence de report à nouveau, le bénéfice distribuable s'élèverait à 207 725 408,79 euros ;
- le poste de réserves indisponibles pour actions propres serait diminué d'un montant de 2 959 832,71 euros pour le ramener à un montant de 3 388 991,52 euros ;
- le montant ainsi prélevé sur les réserves indisponibles pour actions propres serait affecté au poste « autres réserves ».

Dans ce cadre, nous proposons la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,19 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2016 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 316 494 557,47 euros. Il est à noter que la quote-part du montant qui excèderait alors le bénéfice distribuable serait prélevé à hauteur de 2 959 832,71 euros sur le poste « autres réserves » et pour le solde sur le poste « prime d'émission », soit 105 809 315,97 euros.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende d'ici à la date de mise en paiement du dividende, le montant global des dividendes et le montant prélevé sur la prime d'émission seraient ajustés en conséquence.

Les actions auto-détenues par la Société ou annulées à la date de mise en paiement ne donnent pas droit au dividende.

La distribution de 1,19 euro par action sera soumise aux régimes d'imposition suivants pour les personnes physiques résidentes de France :

- à hauteur de 0,79 (1) euro par action, le dividende versé est constitutif d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif, mais éligible à un abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, conformément aux dispositions de l'article 158-3-2° du CGI. Cette part du dividende est en principe soumise à un prélèvement à la source obligatoire, sur son montant brut, à hauteur de 21 %, hors prélèvements sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2017. Cependant, aux termes de l'article 117 quater du CGI : « les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant dernière année, tel que défini au 1° du IV de l'article 1417, est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement ». Ces personnes doivent, de leur propre initiative, formuler une demande de dispense des prélèvements dans les conditions prévues à l'article 242 quater du CGI. Cette part du dividende est également soumise à un prélèvement à la source au titre des prélèvements sociaux au taux de 15,5 % ;
- à hauteur de 0,40 (1) euro par action, la distribution prélevée sur la prime d'émission est constitutive d'un remboursement d'apport au sens des dispositions de l'article 112-1° du CGI et à ce titre non imposable. Toutefois, cette somme de 0,40 euro par action viendrait en diminution du prix de revient fiscal des actions de la Société.

Les éléments d'informations fiscaux présentés sont ceux en vigueur à la date du présent document. Dans l'hypothèse où la répartition par action entre le montant constitutif d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et le montant constitutif d'un remboursement d'apport devait significativement varier, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues à la date de détachement du dividende, une information complémentaire sera communiquée par la Société. De façon générale, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leurs conseils habituels quant au régime fiscal qui leur est applicable.

9 - TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-102 du Code de commerce, nous vous informons des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices.

Pour la clarté de l'exposé, cette information prend la forme d'un tableau (annexe 2).

10 - DIVIDENDES

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous informons des dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices.

(1) Répartition communiquée à titre indicatif et susceptible d'être modifiée en fonction du nombre d'actions donnant droit à distribution d'ici la date de mise en paiement.

Au titre des exercices 2013, 2014 et 2015 les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Revenus distribués par action	
			Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du trois de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du trois de l'article 158 du CGI
2013	265 956 606 actions de 4 €	1,05 €	1,05 €	0 €
2014	266 480 956 actions de 4 €	1,10 € *	0,93 €	0 €
2015	267 006 775 actions de 4 €	1,15 €**	0,72 €	0 €

* *Une fraction de 0,17 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2014 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

** *Une fraction de 0,43 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2015 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

11 - DÉPENSES NON DEDUCTIBLES FISCALEMENT

Les dépenses non déductibles de l'exercice 2016, hors décalage d'une année sur l'autre, représentent 36 985 euros dont 13 440 euros relatifs à la Taxe sur les Véhicules de Tourisme et Société et 23 545 euros relatifs aux loyers et amortissements des véhicules, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 12 734 euros.

12 - MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3.

13 - ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2016, Monsieur Gilles Schnepp remplit les fonctions de Président Directeur Général.

14 - FILIALES, PRISE DE PARTICIPATION OU PRISE DE CONTRÔLE SIGNIFICATIVE

S'agissant des filiales et participations, un organigramme ainsi qu'une présentation de leur activité figurent aux paragraphes 9.1.6 et 9.1.7 du document de référence de la Société.

Au cours de l'exercice 2016, il n'y a eu aucune prise de participation ou de contrôle significative par la Société dans des sociétés ayant leur siège en France.

15 - ACTIONNARIAT ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

a) Présentation générale

La structure de l'actionnariat de la Société et les informations relatives aux franchissements de seuils sont présentées au paragraphe 7.1 du document de référence de la Société.

Pour de plus amples informations concernant l'actionnariat de la Société et les franchissements de seuils légaux, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 7.1.1.2 à 7.1.4 du document de référence de la Société.

b) État de la participation des salariés au capital social

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe est de 634 829 actions dans le cadre du fonds commun de placement « Actions Legrand », l'un des compartiments du plan d'épargne du Groupe, soit 0,24 % du capital et des droits de vote de la Société.

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe en application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce est de 10 771 429 actions, représentant à 4 % du capital et des droits de vote de la Société.

16 - RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations relatives aux rémunérations versées aux mandataires sociaux sont mentionnées au paragraphe 6.2.2 du document de référence de la Société.

17 - ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 A 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 2016 à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires sont mentionnées au paragraphe 6.2.5 du document de référence de la Société.

18 - PLANS D'OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les informations relatives aux plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et aux plans d'attribution d'actions de performance mis en place par la Société sont mentionnées dans les paragraphes 7.2 et 7.3 du document de référence de la Société.

Conformément aux articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce, des rapports spéciaux seront présentés à l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2017.

Conformément à l'article L. 225-181 du Code de commerce, les modalités de paiement du dividende décidé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 27 mai 2016 ont impliqué de procéder à l'ajustement du nombre et du prix des stock-options en cours d'acquisition ainsi que du nombre des actions de performance non encore attribuées définitivement, dans les conditions légales, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires.

Compte tenu du fait que le dividende était de 1,15 euro par action au titre de l'exercice 2015, avec (i) 0,72 euro par action lié au bénéfice distribuable et (ii) 0,43 euro provenant du compte « prime d'émission », ce dernier versement constituant un remboursement d'apport et représentant environ 0,84 % du prix de l'action le jour du détachement du coupon, il a été procédé :

- en ce qui concerne les stock-options, à l'augmentation du nombre de titres de 0,84 % et à la diminution du prix d'exercice de 0,84 % ; et
- en ce qui concerne les actions de performance et les unités de performance, à l'augmentation du nombre de titres de 0,84 %.

Il est précisé que pour les besoins de l'ajustement, la règle d'arrondir à l'entier supérieur à l'avantage des bénéficiaires a été retenue.

Après ajustement, les prix d'exercice des stock-options sont les suivants :

- Plan 2007 : 24,91 euros ;
- Plan 2008 : 20,338 euros ;
- Plan 2009 : 12,97 euros ;
- Plan 2010 : 21,568 euros.

À la date de l'opération sur titre, le nombre de stock-options en circulation, a été augmenté de 22 314 titres et le nombre d'actions de performance en cours d'attribution a été augmenté de 7 856 titres.

19 - CONVENTIONS CONCLUES ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX OU ACTIONNAIRES SIGNIFICATIFS DE LA SOCIÉTÉ ET LES FILIALES DE LA SOCIÉTÉ

Comme mentionné dans le paragraphe 6.1.1.1. du document de référence de la Société, aucun des administrateurs n'entretient de relations d'affaires avec la Société et ses filiales, à l'exception de Monsieur Dongsheng Li. En effet, concernant ce dernier, il existe un contrat de licence de marques entre deux filiales chinoises de la Société et TCL ainsi qu'un accord technologique entre la filiale chinoise Legrand (Shangai) Management CO. LTD et la filiale TCL Smart Home Technologies CO. LTD visant à favoriser la communication et la compatibilité entre leurs produits et applications respectives. Les enjeux financiers concernés ne sont pas significatifs, que ce soit pour Legrand ou pour le groupe TCL, ces derniers ayant représenté en 2016 moins d'1/2 pour mille des chiffres d'affaires respectifs des deux groupes.

20 - DÉLÉGATIONS DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 9.2.1.1 du document de référence de la Société.

21 - 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 15 mars 2017, 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.

22 - RACHATS D'ACTIONS

Au cours de l'exercice 2016, 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 1 637 926 pour une valeur d'acquisition de 79 976 133 euros et a vendu 1 639 143 actions pour une valeur de cession de 81 335 736 euros.

Le cours moyen des achats est de 48,83 euros et le cours moyen de vente est de 49,62 euros. Il n'y a pas eu de frais de négociation sur ces opérations.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 60 433 actions au 31 décembre 2016.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 1 762 290 actions pour une valeur de 83 150 500 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés au total à 252 926 euros (y compris le montant de la taxe sur les transactions financières).

Sur ce total de 1 762 290 actions, la Société a transféré 547 186 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance.

Au 31 décembre 2016, la Société détenait 1 365 561 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 5 462 244 euros, représentant 0,51 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 65 976 114 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société détenait 1 305 128 actions au 31 décembre 2016, pour une valeur d'acquisition de 62 825 169 euros, l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 5 128 actions et pour une valeur d'acquisition de 238 047 euros, représentant 0,002 % du capital de la Société et une valeur nominale de 20 512 euros ;
- l'annulation des titres rachetés pour 1 300 000 actions et une valeur de 62 587 122 euros, représentant 0,49 % du capital de la Société et une valeur nominale de 5 200 000 euros.

23 - 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 2016 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Description de l'instrument financier	Nombre d'opérations	Montant total des opérations *(en euros)*
Christel Bories	Acquisition	Actions	1	(36 755,78)
Annalisa Loustau Elia	Acquisition	Actions	1	(26 965,95)
Isabelle Boccon - Gibod	Acquisition	Actions	1	(20 419,07)
			1	(32 424,00)

24 - ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Structure du capital de la Société	La structure de l'actionnariat est présentée au paragraphe 7.1.1 du document de référence de la Société
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	Néant
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce	L'évolution de l'actionnariat de la Société au cours de l'exercice 2016 est présentée au paragraphe 7.1.1.2 du document de référence de la Société.
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	Néant
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	Conformément au règlement du Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Actions Legrand », les droits de vote relatifs aux actions de la Société sont exercés par le Conseil de surveillance de ce fonds.
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	Néant

Structure du capital de la Société	La structure de l'actionnariat est présentée au paragraphe 7.1.1 du document de référence de la Société
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de l'exception prévue par la loi en cas de fusion. Sous réserve des exceptions légales, chaque administrateur doit être propriétaire de 500 actions au moins, inscrites au nominatif, pendant toute la durée de son mandat. Au-delà de cette obligation statutaire, le règlement intérieur du Conseil d'administration recommande que chaque administrateur acquière progressivement, au cours de son mandat, un nombre d'actions équivalent à une année du montant de ses jetons de présence (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de Bourse du précédent exercice clos). 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. Lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à couvrir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale ordinaire. Aucune personne physique ayant 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. Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques, leur modification est soumise aux dispositions légales applicables.
Pouvoirs du Conseil d'administration ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	Les informations sont mentionnées aux paragraphes 9.2.1.1 et 9.2.2.1 du 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 ; ■ l'emprunt obligataire réalisé le 9 décembre 2015, d'un montant nominal total de 300 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.

25 - ECHEANCE 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 [1] si applicable	Total dettes fournisseurs
Dettes fournisseurs et comptes rattachés au 31 décembre 2016	262	0	1 339	1 601
Dettes fournisseurs et comptes rattachés au 31 décembre 2015	361	0	1 421	1 782

(1) Inclus les factures non parvenues.

26 - MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les éléments relatifs au renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants sont mentionnés au chapitre 9.4.2 du document de référence de la Société.

Le 15 mars 2017

Le Conseil d'administration

Annexe 1 au rapport de gestion

Situation de l'endettement de la Société

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
DETTE EXTERNE		
Montant de la dette		
Emprunt obligataire	1 400,0	1 400,0
Emprunt bancaire	-	-
Facility	-	-
TOTAL DETTE EXTERNE	**1 400,0**	**1 400,0**
Intérêts courus	**34,3**	**34,3**
Charges d'intérêts		
Emprunt obligataire	49,4	44,0
Emprunt bancaire	-	-
Facility	-	-
TOTAL INTÉRÊTS DETTE EXTERNE	**49,4**	**44,0**
%	3,5 %	3,1 %
DETTE AVEC DES SOCIETES LIÉES		
Montant de la dette		
Emprunt Legrand France	124,2	-
Charges d'intérêts		
Emprunt Legrand France	-	0,7
%		
TOTAL DETTE	**1 558,5**	**1 434,3**
Capitaux propres	2 297,8	2 388,7
% DETTE/CAPITAUX PROPRES	**68 %**	**60 %**

Annexe 2 au rapport de gestion

(en milliers d'euros)	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 057 500	1 062 362	1 065 430	1 067 722	1 069 309
Nombre d'actions ordinaires	264 374 875	265 590 517	266 357 615	266 930 602	267 327 374
Nombre total d'actions émises	264 374 875	265 590 517	266 357 615	266 930 602	267 327 374
*dont nombre d'actions auto-détenues **	*151 584*	*170 527*	*493 806*	*156 595*	*1 365 561*
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffres d'affaires hors taxes	18 475	22 821	18 453	19 728	15 470
Bénéfice avant impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	70 067	207 488	216 126	193 401	198 266
Produit (charges) d'impôt sur les bénéfices	14 025	7 381	2 606	10 121	10 228
Participation des salariés	(76)	(79)	(97)	(84)	(125)
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	86 732	211 074	215 924	198 282	207 884
Montant des bénéfices distribués	245 008	265 131	279 254	293 129	307 058
Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
Bénéfice après impôt, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	0,32	0,81	0,82	0,76	0,78
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	0,33	0,79	0,81	0,74	0,78
Dividende versé à chaque action ordinaire	0,93	1,00	1,05	1,10	1,15
Personnel					
Nombre de salariés (moyen)	36	34	33	33	33
Montant de la masse salariale	5 212	5 511	5 792	6 786	5 735
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	5 581	9 052	5 624	4 157	2 487

* *Les actions auto-détenues ne donnent pas droit à dividendes et à droit de vote.*

Annexe 3 au rapport de gestion

Administrateur	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
GILLES SCHNEPP – Président Directeur Général de Legrand * (depuis 2006) 58 ans (1) De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges **Formation** Gilles Schnepp est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC). **Parcours professionnel** Gilles Schnepp a débuté sa carrière chez Merrill Lynch France dont il est devenu Vice - Président. Il a ensuite rejoint Legrand en 1989 en tant qu'adjoint au Directeur Financier. Il est devenu Secrétaire Général de Legrand France en 1993, Directeur Financier en 1996 et Directeur Général Délégué en 2000. Gilles Schnepp est administrateur de la Société depuis 2002 et Président du Conseil d'administration et Directeur Général depuis 2006. Gilles Schnepp est également Président de la Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC) depuis juillet 2013 et administrateur de Saint-Gobain * (depuis 2009). Gilles Schnepp détient 2 262 835 actions.	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand * (depuis 2002) : ▪ Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale ■ Mandats dans diverses filiales (2) ▪ Représentant de Legrand SNC, Président de Legrand Pacifique ▪ Administrateur de Legrand Kazakstan ▪ Administrateur de PT Supreme Electro Kontak ▪ Administrateur et gérant de Legrand SLV d.o.o ▪ Président de Legrand Holding Inc. **Hors Legrand** ■ Administrateur de Saint-Gobain * (depuis 2009)	**Legrand** ■ Mandats dans diverses filiales **Hors Legrand** ■ Néant

* *Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 15 mars 2017, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

(2) Aucune rémunération sous formes de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau de Legrand ou dans des filiales du Groupe.

Administrateur	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
OLIVIER BAZIL – Administrateur de sociétés 70 ans (1) 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 et Président de Fritz SAS. Olivier Bazil détient 2 009 085 actions.	**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 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)	**Legrand** ■ Vice-Président Directeur Général Délégué de Legrand* (jusqu'en mai 2011) ■ Mandats dans diverses filiales du Groupe **Hors Legrand** ■ Administrateur de Firmenich International S.A (jusqu'en octobre 2016)
ISABELLE BOCCON-GIBOD – Administratrice de sociétés 48 ans (1) De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 87000 Limoges **Formation** Isabelle Boccon-Gibod est diplômée de l'École Centrale de Paris et de l'Université de Columbia aux Etats-Unis. **Parcours professionnel** Isabelle Boccon-Gibod a débuté sa carrière en 1991 au sein du groupe International Paper en tant que directrice des activités industrielles de la division Carton aux Etats-Unis puis au Royaume-Uni de 1997 à 2001, avant de prendre la Direction du développement stratégique pour l'Europe jusqu'en 2004. Elle rejoint en 2006, le groupe Sequana * en tant que chargée de mission auprès de la Direction Générale. En 2008, elle est nommée Vice-Présidente exécutive du groupe Sequana *, et en 2009, Directrice exécutive du groupe Arjowiggings. Isabelle Boccon-Gibod est également photographe et écrivain. Isabelle Boccon-Gibod est administratrice d'Arkema *, de Sequana * et du groupe Paprec. Isabelle Boccon-Gibod détient 1 000 actions	**Legrand** ■ Administratrice de Legrand* (depuis 2016) : ▪ Membre du Comité d'audit **Hors Legrand** ■ Administratrice d'Arkema* (depuis 2014) ■ Administratrice de Paprec (depuis 2014) ■ Administratrice de Sequana* (depuis 2016)	**Legrand** ■ Néant **Hors Legrand** ■ Vice-Présidente exécutive du groupe Sequana* (jusqu'en 2013) ■ Directrice exécutive du groupe Arjowiggings (jusqu'en 2013) ■ Membre du Comité exécutif d'Altavia (jusqu'en 2016)

* *Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 15 mars 2017, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
CHRISTEL BORIES – Directrice Générale Déléguée d'Eramet* 52 ans (1) 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, fonction qu'elle a exercée jusqu'en mars 2016. Christel Bories est par ailleurs administratrice de Smurfit Kappa* et Directrice Générale Déléguée d'Eramet *. Christel Bories détient 2 190 actions.	**Legrand** ■ Administratrice de Legrand* (depuis 2012) : ▪ Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale ▪ Membre du Comité d'audit **Hors Legrand** ■ Administratrice de Smurfit Kappa* (depuis 2012) ▪ Membre du Comité d'audit et du Comité de rémunération ■ Directrice Générale Déléguée d'Eramet* (depuis 2017)	**Legrand** ■ Néant **Hors Legrand** ■ Directrice Générale Déléguée d'Ipsen (jusqu'en mars 2016) ■ 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)
ANGELES GARCIA-POVEDA – Co-Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart 46 ans (1) 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 pendant quatorze ans au sein du cabinet The Boston Consulting Group (BCG), à Madrid et à Paris en tant que consultante en stratégie, avant d'assumer différentes missions de recrutement au niveau local et international. En tant que responsable du recrutement global chez BCG elle a travaillé sur des projets de recrutement transfrontaliers. Après avoir été Directrice Générale France pendant cinq ans, Angeles Garcia-Poveda est actuellement Co-Directrice EMEA de Spencer Stuart avec la responsabilité directe sur la France, l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne, l'Italie, la Suisse et la Turquie. Elle siège au Comité exécutif mondial. Elle exerce son activité de recrutement et d'évaluation de dirigeants et d'administrateurs et de conseil en gouvernance principalement dans les domaines des Biens de Consommation et du Capital Investissement. Angeles Garcia-Poveda détient 2 300 actions.	**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 Legrand** ■ Co-Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart	**Legrand** ■ Néant **Hors Legrand** ■ Directrice Générale France de Spencer Stuart

* *Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 15 mars 2017, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
FRANÇOIS GRAPPOTTE - Administrateur de sociétés 80 ans [1] 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'à fin 2003. Il a ensuite été Président du Conseil d'administration de Legrand France jusqu'en 2006. Depuis 2006, François Grappotte est Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand. 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.	**Legrand** ■ Administrateur (depuis 2002) et Président d'honneur du Conseil d'administration de Legrand* (depuis 2006) **Hors Legrand** ■ Néant	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand France (jusqu'au début 2012) **Hors Legrand** ■ Membre du Conseil de surveillance de Michelin* (jusqu'en mai 2013) ■ Administrateur de BNP Paribas* (jusqu'en mai 2011)

* *Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 15 mars 2017, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE – Président du Conseil d'administration et Directeur Général de SEB SA* (depuis 2000) 62 ans (1) 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. Il rejoint ensuite le groupe Chargeurs en 1983, d'abord comme Responsable de l'audit interne, avant d'être nommé successivement Directeur administratif et financier (1984-1985) puis Directeur Général des Croisières Paquet (1986-1993). 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.	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand* (depuis 2006) : ▪ Membre du Comité des nominations et de la gouvernance **Hors Legrand** ■ SEB : ▪ Président du Conseil d'administration et Directeur Général de SEB SA* (depuis 2000) ▪ Administrateur de Zhejiang SUPOR * (Chine) (depuis 2008) ▪ Président de SEB Internationale (SAS) (depuis 2000) ■ Autres : ▪ Représentant permanent de Sofinaction ▪ Administrateur de CIC-la Lyonnaise de Banque (depuis 2001)	**Legrand** ■ Néant **Hors Legrand** ■ Administrateur de Plastic Omnium * (jusqu'en octobre 2012) ■ Administrateur de Club Méditerranée SA * (jusqu'en avril 2015)
DONGSHENG LI – Président Directeur Général et fondateur de TCL Corporation* 59 ans (1) 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 1er mai », Dongsheng Li a été élu délégué du 16e Congrès du Parti en Chine et délégué des 10e, 11e et 12e Congrès Nationaux du Peuple. Dongsheng Li occupe un certain nombre de postes prestigieux : Président de l'Association de l'industrie vidéo de Chine, Vice-Président de la Chambre de commerce internationale de Chine, membre du Comité exécutif de la Fédération de l'Industrie et du Commerce de la Chine et Vice-Président de la Fédération de l'Industrie et du Commerce du Guangdong. En Chine, Dongsheng Li a été désigné en qualité d'« Homme de l'année de l'économie chinoise » en 2002 et en 2004. En 2009, Dongsheng Li reçoit le prix du « Leader économique de la décennie » décerné par la chaîne économique chinoise CCTV. À l'international, Dongsheng Li a été nommé « Entrepreneur asiatique de l'année » par le magazine Fortune en 2004 et comme l'un des « 25 plus grands leaders économiques mondiaux » par Time Magazine et CNN. La même année, Dongsheng Li a été décoré en France de la médaille d'Officier de la Légion d'Honneur par le Président de la République, Jacques Chirac. En 2013, Dongsheng Li a été sélectionné parmi les « meilleurs Directeurs généraux des sociétés cotées chinoises » par le magazine Forbes. Dongsheng Li occupe par ailleurs les fonctions suivantes : Président de la société cotée à Hong Kong TCL Multimedia Technology Holdings Limited *, administrateur indépendant de Tencent *. Dongsheng Li détient 1 000 actions.	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand* (depuis 2012) **Hors Legrand** ■ TCL : ▪ Président de TCL Multimedia Technology Holdings Ltd* (depuis 2007) ■ Autre : ▪ Administrateur de Tencent* (depuis 2004)	**Legrand** ■ Néant **Hors Legrand** ■ Néant

* *Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 15 mars 2017, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions en cours dans des sociétés françaises ou étrangères	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
ANNALISA LOUSTAU ELIA - Directrice *marketing* et membre du Comité exécutif du Printemps (depuis 2008) 51 ans (1) 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. Elle est également administratrice de Campari * depuis 2016. Annalisa Loustau Elia détient 1 340 actions.	**Legrand** ■ Administratrice de Legrand * (depuis 2013) : ▪ Membre du Comité des rémunérations **Hors Legrand** ■ Administratrice de Campari * (depuis 2016)	**Legrand** ■ Néant **Hors Legrand** ■ Néant
ÉLIANE ROUYER-CHEVALIER - Administratrice de sociétés 64 ans (1) 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 sociétale. Elle est Présidente de ERC Consulting depuis 2013 et consultante à la Banque Mondiale (IFC) depuis 2016. Éliane Rouyer-Chevalier est Présidente d'honneur de l'Association Française des Investor Relations (CLIFF) après l'avoir présidé de 2004 à 2014 et est Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière depuis 2005. Elle est administratrice de la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2IC) depuis 2014 ainsi que du Cercle de la Compliance depuis 2015. Elle est depuis 2016, administratrice de Time2Start, organisation qui soutient les jeunes des quartiers à créer leur entreprise. Elle a été administratrice de l'Institut Français du Tourisme de 2013 à 2016. Éliane Rouyer-Chevalier détient 1 350 actions	**Legrand** ■ Administratrice de Legrand * (depuis 2011) : ▪ Présidente du Comité d'audit ▪ Membre du Comité des rémunérations **Hors Legrand** ■ Présidente de ERC Consulting (depuis 2013) ■ Consultante Banque Mondiale (IFC) (depuis 2016) **Hors Legrand -hors sociétés** ■ Administratrice du Cercle de la Compliance (depuis 2015) ■ Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière (depuis 2005) ■ Administratrice de la F2IC (depuis 2014) ■ Administratrice de Time2Start (depuis 2016)	**Legrand** ■ Néant **Hors Legrand** ■ Membre du Comité exécutif d'Edenred * (jusqu'en 2012) ■ Présidente du CLIFF (jusqu'en 2014) ■ Administratrice de l'Institut Français du Tourisme (jusqu'en 2016)

* *Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 15 mars 2017, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

ANNEXE 3

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, 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 à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2017
Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Edouard Sattler

Deloitte & Associés
Jean-François Viat

ANNEXE 4

Rapport du Conseil d'administration

Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2017

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 31 mai 2017. Cet exposé n'est par conséquent pas exhaustif et ne peut donc remplacer une lecture attentive des projets de résolutions avant l'exercice du droit de vote en Assemblée.

À titre d'information, aucune convention nouvelle relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016. Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementées est mis à votre disposition et figure au chapitre 7.4.2 du document de référence de la Société.

Le Conseil d'administration a décidé de convoquer l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 31 mai 2017 sur l'ordre du jour suivant :

I – RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Approbation des comptes de l'exercice 2016 (1re et 2e 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 2016 ainsi que sur les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Au 31 décembre 2016, il ressort :

- des comptes sociaux de la Société, un bénéfice net social de 207,9 millions d'euros ; et
- des comptes consolidés de la Société, un bénéfice net consolidé part du Groupe de 628,5 millions d'euros.

Enfin, la première résolution vous permet de vous prononcer, plus particulièrement, sur le montant global des dépenses et charges visées par les dispositions du 4 de l'article 39 du Code général des impôts (« CGI »), à savoir les dépenses et charges exclues des charges déductibles pour l'établissement de l'impôt.

Affectation du résultat et fixation du montant du dividende (3e résolution)

Par la troisième résolution, vous allez vous prononcer sur l'affectation du résultat et la fixation du montant du dividende.

L'affectation proposée est la suivante :

- après avoir constaté que le bénéfice net social de l'exercice clos au 31 décembre 2016 s'élève à 207 884 117,59 euros ;
- un montant de 158 708,80 euros serait affecté à la réserve légale ;
- en conséquence, en l'absence de report à nouveau, le bénéfice distribuable serait de 207 725 408,79 euros ;
- le poste de réserves indisponibles pour actions propres serait diminué, d'un montant de 2 959 832,71 euros afin de le ramener à un montant de 3 388 991,52 euros ;
- le montant ainsi prélevé sur les réserves indisponibles pour actions propres serait affecté au poste « autres réserves » ;

Dans ce cadre, il vous est proposé d'approuver la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,19 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2016 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 316 494 557,47 euros. Il est à noter que la quote-part du montant qui excéderait alors le bénéfice distribuable serait prélevée à hauteur de 2 959 832,71 euros sur le poste « autres réserves » et pour le solde sur le poste « prime d'émission ».

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende d'ici à la date de mise en paiement du dividende, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence.

Les actions auto-détenues par la Société ou annulées à la date de mise en paiement ne donnent pas droit au dividende.

La distribution de 1,19 euro par action sera soumise aux régimes d'imposition suivants pour les personnes physiques résidentes de France :

- à hauteur de 0,79 [(1)] euro par action, le dividende versé est constitutif d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif, mais éligible à un abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, conformément aux dispositions de l'article 158-3-2° du CGI. Cette part du dividende est en principe soumise à

(1) Répartition communiquée à titre indicatif et susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à distribution d'ici la date de mise en paiement.

un prélèvement à la source obligatoire, sur son montant brut, à hauteur de 21 %, hors prélèvements sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2017. Cependant, aux termes de l'article 117 quater du CGI : « *les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant dernière année, tel que défini au 1° du IV de l'article 1417, est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement* ». Ces personnes doivent, de leur propre initiative, formuler une demande de dispense des prélèvements dans les conditions prévues à l'article 242 quater du CGI. Cette part du dividende est également soumise à un prélèvement à la source au titre des prélèvements sociaux au taux de 15,5 % ;

- à hauteur de 0,40 [(1)] euro par action, la distribution prélevée sur la prime d'émission est constitutive d'un remboursement d'apport au sens des dispositions de l'article 112-1° du CGI et à ce titre non imposable. Toutefois, cette somme de 0,40 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 serait le 2 juin 2017 et le dividende serait versé aux actionnaires le 6 juin 2017.

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Gilles Schnepp Président Directeur Général, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016 (4e résolution)

Conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef, code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les éléments de la rémunération due ou attribuée au dirigeant mandataire social au titre de l'exercice clos sont soumis à votre avis.

En conséquence, il vous est proposé dans la quatrième résolution, d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016 à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général.

(1) Répartition communiquée à titre indicatif et susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à distribution d'ici la date de mise en paiement.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016	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 €	Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de Monsieur Gilles Schnepp au titre de l'exercice 2016 pourrait varier de 0 % à 120 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 80 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante : ■ de 0 % à 90 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 60 %), en fonction d'une part quantifiable (représentant 3/4 de la rémunération variable annuelle) calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de « résultat économique », c'est-à-dire le résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2016, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2016 par effet de périmètre et (iv) la présence de Legrand dans les indices RSE de référence ; et ■ de 0 % à 30 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 20 %), en fonction d'une part qualitative (représentant 1/4 de la rémunération variable annuelle) calculée en fonction de critères liés à (i) l'évolution positive du chiffre d'affaires (évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies), (ii) la politique de croissance externe : respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales, les plans de succession. Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 15 mars 2017 a fixé à : ■ 73,4 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2016 due au titre de la réalisation des objectifs quantifiables ; et ■ 29 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2016 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; correspondant donc à un taux de réalisation de 85,3 % du maximum de la rémunération variable annuelle et 128 % de la cible, soit 640 000 euros (le détail du taux de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs est présenté en paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société). Pour autant, Monsieur Gilles Schnepp a décidé de renoncer à une partie de cette rémunération variable annuelle et a ainsi, de sa propre initiative, décidé de geler sa rémunération variable annuelle 2016 au même niveau que celle de 2015, soit 535 000 euros.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos. Il est à noter que la période d'acquisition du Plan d'Unités de Performance Future 2013 a expiré le 7 mars 2016 et que le taux de réalisation des conditions de performance future s'élève à 100,2 %. Le montant correspondant à ces Unités de Performance Future sera versé à Monsieur Gilles Schnepp à l'issue d'une période de deux ans supplémentaires et est inconnu à ce jour car indexé en fonction du 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. Ce montant sera soumis au vote des actionnaires lorsqu'il sera connu. Ces plans (dont notamment les conditions de performance applicables aux unités de performance attribuées) sont décrits au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société, pages 191-193.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
	Actions de performance : valorisation : 659 375 €	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 27 mai 2016 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2016. Ce plan (dont notamment les conditions de performance applicables aux actions attribuées) est décrit au paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société, page 190, ainsi qu'au chapitre 7.3 du document de référence de la Société, page 207. Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Gilles Schnepp, correspond à 3,08 % de l'attribution totale*. Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Gilles Schnepp est de 15 181 actions. Le nombre d'actions que sera définitivement attribué pourra ensuite varier entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction de l'atteinte des conditions de performance financières « externe » et « interne » et d'une condition de performance extra-financière. Pour rappel, le Conseil d'administration du 27 mai 2016 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013, à la neuvième résolution *(Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux)*.
	Autres attributions de titres : Élément sans objet	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Monsieur Gilles Schnepp ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

* *Ce calcul tient compte (i) de l'ajustement du nombre d'actions de performance réalisé compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 27 mai 2016, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance (à cet égard, le lecteur est invité à se référer au chapitre 7.3 du document de référence) et (ii) de la décision de Gilles Schnepp de renoncer à une partie des actions attribuées durant l'exercice 2016, (pour plus d'information, le lecteur est invité à se référer au tableau 6 « Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée Générale des actionnaires durant l'exercice au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe », page 189 du document de référence).*

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants	Présentation
Indemnité de départ	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non-concurrence	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régimes de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

Tableau de synthèse sur les critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2016 du dirigeant mandataire social

La rémunération variable annuelle, au titre de l'exercice 2016, de Monsieur Gilles Schnepp a été déterminée selon l'application des critères suivants :

				Min	Cible	Max	Réel
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 60 % de la rémunération fixe en cible	Résultat économique	Résultat opérationnel ajusté moins le coût des capitaux employés en M€	En % de la rémunération fixe	0 %	40 %	60 %	50,0 %
			Valeur de l'indicateur	649	749	849	799
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique en % du chiffre d'affaires 2016	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %	11,6 %
			Valeur de l'indicateur	-2 %	0 %	2 %	1,8 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2016 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	4 %	6 %	3,8 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	4,7 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Présence de Legrand dans les indices de référence RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %	8,0 %
			Valeur de l'indicateur	5	11	14	11
	TOTAL QUANTITATIF			**0 %**	**60 %**	**90 %**	**73,4 %**
Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 20 % de la rémunération fixe en cible	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies		0 %	8 %	12 %	12 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	8 %	12 %	11 %
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	4 %	6 %	6 %
	TOTAL QUALITATIF			**0 %**	**20 %**	**30 %**	**29 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				**0 %**	**80 %**	**120 %**	**102,4 %**

Rémunération de long terme 2016 du dirigeant mandataire social

La rémunération de long terme, attribuée à Monsieur Gilles Schnepp, au titre de l'exercice 2016, consiste en un plan d'actions de performance (le « **Plan Actions de Performance 2016** »), approuvé par votre Conseil d'administration du 27 mai 2016, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué à Monsieur Gilles Schnepp au titre de ce plan, sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance :

Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement [1]	**0 %**	**100 %**	**150 %**
Marge d'EBITDA en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI : écart moyen sur 3 ans	Inférieur ou égal à 3,5 points	Egal à 7,8 points	Egal ou supérieur à 10,0 points

Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement [1]	**0 %**	**100 %**	**150 %**
Cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires : moyenne sur 3 ans	Inférieure ou égale à 8,8 %	Égale à 12,2 %	Égale ou supérieure à 13,9 %

Critère de performance extra-financière

Applicable au dirigeant mandataire social

Taux de paiement [1]	**0 %**	**Entre 70 % et 90 %**	**Entre 90 % et 97 %**	**Entre 97 % et 150 %**	**Plafonnement à 150 %**
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

À titre d'information, la nature des critères de performance applicables aux actions attribuées dans le cadre de ce plan, figure au paragraphe 6.2.1.1 du document de référence de la Société.

Politique de rémunération applicable au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017 (5e résolution)

Conformément à l'article L. 225-137-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable au Président Directeur Général en raison de son mandat pour l'exercice 2017 et constituant la politique de rémunération le concernant sont soumis à votre avis.

Les montants résultants de la mise en œuvre de ces principes et critères seront également soumis à votre avis lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale 2018.

En conséquence, il vous est proposé dans la cinquième résolution, d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la politique de rémunération applicable au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017.

Composante	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement	Montant/Pondération en % de la rémunération fixe
FIXE	Retenir et motiver des dirigeants performants	Détermination par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations en fonction : ■ du niveau de responsabilité ; ■ de l'expérience ; ■ des pratiques de marché ; ■ des éventuels changements de rôle et de responsabilité.	625 000 euros Inchangée depuis 2011
VARIABLE ANNUELLE	Encourager la réalisation des objectifs financiers et extra-financiers annuels de l'entreprise	Fixation par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants : ■ objectifs annuels à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance ; ■ part entre quantifiable et qualitatif.	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe Valeur cible : 80 % de la rémunération fixe Valeur maximum : 120 % de la rémunération fixe
		Quantifiable (prépondérant) : structuré de façon à prendre en compte la croissance de l'année, en fonction de l'atteinte de critères de performance précis et ambitieux : ■ financiers (marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, croissance organique, croissance externe) ; ■ extra-financiers (présence de Legrand dans les indices RSE de référence).	3/4 du variable annuel. Soit 60 % de la rémunération fixe en cible
		Qualitatif : structuré de façon à prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance sur le long terme	1/4 du variable annuel. Soit 20 % de la rémunération fixe en cible
LONG TERME	Motiver la performance financière et extra-financière sur le long terme et récompenser la surperformance	Fixation par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, des éléments suivants : ■ objectifs à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance future.	Valeur cible : 120 % de la rémunération fixe, convertie en actions Variation entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future
		Déterminée après application d'une condition de présence et 3 critères de performance exigeants testés sur trois ans : ■ financier externe (Écart moyen de marge d'Ebitda sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI) ; ■ financier interne (Moyenne sur 3 ans de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires) ; ■ extra-financier (Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe).	1/3 pour chacun des 3 critères

Politique de rémunération applicable au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017, soumise à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017	Montants/ pondération en pourcentage de la rémunération fixe	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	Min : 0 % Cible : 80 % Max : 120 %	Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017 pourrait varier de 0 % à 120 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 80 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante : ■ de 0 % à 90 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 60 %), en fonction d'une part quantifiable (représentant 3/4 de la rémunération variable annuelle) calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de « marge opérationnelle ajustée », (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2017, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2017 par effet de périmètre et (iv) la présence de Legrand dans les indices RSE de référence ; et ■ de 0 % à 30 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 20 %), en fonction d'une part qualitative (représentant 1/4 de la rémunération variable annuelle) calculée en fonction de critères liés à (i) l'évolution positive du chiffre d'affaires (évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies), (ii) la politique de croissance externe : respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les préoccupations sociales, les plans de succession. Le détail des critères quantifiables et qualitatifs ainsi que les objectifs fixés sont présentés en paragraphe 6.2.2.1 du document de référence de la Société.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au titre de l'exercice 2017.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au cours de l'exercice 2017.
	Actions de performance	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 15 mars 2017 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2017. Ce plan (dont notamment les conditions de performance applicables aux actions attribuées et la méthode de calcul pour déterminer le nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive) est décrit au paragraphe 6.2.1.1 du document de référence de la Société, pages 182-184. La valeur cible de ce plan a été fixée à 120 % de la rémunération fixe et sera convertie en actions. Le nombre d'actions qui sera définitivement attribué sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction de l'atteinte des conditions de performance financières « externe » et « interne » et d'une condition de performance extra-financière. Pour rappel, le Conseil d'administration du 15 mars 2017 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016, à la treizième résolution *(Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux)*.
	Autres attributions de titres : Élément sans objet	Aucune attribution n'est prévue au titre de l'exercice 2017.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Jetons de présence	Élément sans objet	Le Président Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	

Éléments de rémunération devant faire l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération devant faire l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants	Présentation
Indemnité de départ	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non-concurrence	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régimes de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2017

Aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2017 n'est prévue.

Principes et critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2017 attribuable au Président Directeur Général

Les principes de calcul de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 incluant les critères applicables et leur pondération figurant dans le tableau ci-dessous, ont été déterminés par votre Conseil d'administration réuni le 15 mars 2017, sur proposition du Comité des rémunérations.

Il est à noter les changements suivants par rapport à l'exercice 2016 : (i) substitution du critère de résultat économique par le critère de marge opérationnelle ajustée (ii) augmentation de la pondération des critères de croissance organique et externe. Ces changements ne remettent pas en cause le niveau d'exigence des critères mais permettent une cohérence complète entre les objectifs quantifiables et les objectifs publics de la Société.

				Min	Cible	Max
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 60 % de la rémunération fixe en cible	Marge Opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2017 (à périmètre 2016)	En % de la rémunération fixe	0 %	32 %	48 %
			Valeur de l'indicateur	19,3 %	19,7 %	20,1 %
	Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2017	En % de la rémunération fixe	0 %	12 %	18 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	1,5 %	3 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2017 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Présence de Legrand dans les indices de référence RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %
			Valeur de l'indicateur	7	12	14
	TOTAL QUANTIFIABLE			**0 %**	**60 %**	**90 %**
Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 20 % de la rémunération fixe en cible	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies		0 %	8 %	12 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	8 %	12 %
	Critères généraux	Gestion des risques, préoccupations sociales, plans de succession		0 %	4 %	6 %
	TOTAL QUALITATIF			**0 %**	**20 %**	**30 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				**0 %**	**80 %**	**120 %**

Principes et critères de détermination de la rémunération de long terme attribuable au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017

La rémunération de long terme du Président Directeur Général consisterait, au titre de l'exercice 2017, en un plan d'actions de performance (le « **Plan Actions de Performance 2017** »). Cette attribution, qui serait convertie en actions lors du Conseil d'administration devant se tenir le 31 mai 2017, à l'issue de l'Assemblée Générale 2017, en cas de vote favorable, correspondrait à 120 % de la rémunération fixe en valeur cible.

Comme en 2016, le nombre d'actions de performance définitivement attribué au Président Directeur Général au terme d'une période d'un peu plus de quatre années pourrait être compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées et serait déterminé après application d'une condition de présence et de trois critères de performance, de nature financière et extra-financière ; chacun de ces trois critères conditionnant un tiers du nombre d'actions initialement attribuées :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés des trois derniers exercices précédant le jour d'expiration de la période d'attribution de trois ans et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	1/3
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique du niveau de *cash flow* 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.	1/3
Critère de performance extra-financière	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la moyenne des taux d'atteinte annuels des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.	1/3

Ainsi, il est envisagé que les critères de performance soient testés sur une période de trois ans et que le calcul du nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive soit effectué selon la méthode suivante :

1) Critère de performance financière « externe »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Marge d'EBITDA en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI : écart moyen sur 3 ans	Inférieur ou égal à *3,5* [2] points	Egal à *7,8* points [2]	Egal ou supérieur à *10* [2] points

2) Critère de performance financière « interne »

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Cash flow libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires : moyenne sur 3 ans	Inférieure ou égale à 8,6 %	Egale à 12 %	Egale ou supérieure à 13,7 %

3) Critère de performance extra-financière

Taux de paiement [1]	0 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 97 %	Entre 97 % et 150 %	Plafonnement à 150 %
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieur à 70%	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) Les valeurs des bornes sont présentées dans le tableau ci-dessus à titre d'exemple pour illustrer la méthode de calcul du critère. Dans le cadre des attributions d'actions de performance qui interviendront le 31 mai 2017, les valeurs des bornes qui seront retenues seront les suivantes :

- *point central : écart entre Legrand et la moyenne du MSCI constaté en 2016 (donnée disponible en juin 2017) ;*
- *borne basse : point central moins 4,3 points ;*
- *borne haute : point central plus 2,2 points.*

À titre d'information, la politique de rémunération applicable au Président Directeur Général de la Société au titre de l'exercice 2017, figure au paragraphe 6.2.1 du document de référence de la Société.

Renouvellement du mandat de Madame Annalisa Loustau Elia (6e résolution)

Le mandat d'administratrice de Madame Annalisa Loustau Elia arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale. Madame Annalisa Loustau Elia a souhaité se porter candidate à sa propre succession.

Madame Annalisa Loustau Elia, administratrice de la Société depuis 2013, est également membre du Comité des rémunérations.

Madame Annalisa Loustau Elia, de par son expérience en *marketing* et développement produits dans les secteurs d'activités du luxe, du commerce de détail et de la grande consommation, apporte à la Société une perspective complémentaire par rapport aux considérations spécifiques au secteur d'activité de la Société et lui permet de bénéficier d'une expertise sur des leviers stratégiques généraux. Sa nationalité italienne apporte également une perspective utile compte tenu de la présence historique du Groupe en Italie.

Le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que votre Conseil sont favorables au renouvellement des mandats d'administratrice et de membre de comités de Madame Annalisa Loustau Elia. En effet, le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que votre Conseil ont pris acte du fait que les compétences variées et riches de ces administrateurs étaient un atout majeur pour la Société et ils ont souligné que la composition du Conseil était régulièrement mise à l'honneur, notamment dans le cadre des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise organisés par l'AGEFI :

- le 24 septembre 2014, à l'occasion de la onzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, Legrand s'est vu décerner le Trophée Gouvernance d'Argent pour la Composition du Conseil d'administration. Ce prix a récompensé différents critères du Conseil d'administration de Legrand tels que le pourcentage de femmes, le pourcentage de membres de nationalité étrangère, une information détaillée sur les membres du Conseil, la durée de leur mandat et leur indépendance. À noter qu'à cette occasion, Legrand s'est également vu décerner le Grand Prix du Gouvernement d'entreprise 2014 et le Trophée Gouvernance d'Or de la Dynamique de Gouvernance ;
- le 16 septembre 2015, à l'occasion de la douzième édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise, avec l'attribution d'un nouveau prix pour la Composition du Conseil de Legrand.

Au cours de sa séance du 15 mars 2017, 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 Annalisa Loustau Elia et Legrand et selon laquelle (ii) Madame Annalisa Loustau Elia pouvait être qualifiée d'administratrice indépendante.

La biographie de Madame Annalisa Loustau Elia est présentée ci-après :

Madame Annalisa Loustau Elia

Annalisa Loustau Elia est Directrice *marketing* et membre du Comité exécutif du Printemps depuis 2008. Son parcours professionnel est riche et lui a conféré une exposition *marketing* et développement produits forte dans le monde du luxe, du commerce de détail et de la grande consommation ; Madame Annalisa Loustau Elia ayant 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. Madame Annalisa Loustau Elia est diplômée en droit de l'Université La Sapienza à Rome.

Madame Annalisa Loustau Elia est âgée de 51 ans et est de nationalité italienne.

Madame Annalisa Loustau Elia détient 1 340 actions.

Sous réserve de votre approbation du renouvellement du mandat de Madame Annalisa Loustau Elia en qualité d'administratrice de la Société, parmi les dix membres composant le Conseil d'administration à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale du 31 mai 2017, il conviendra de noter la présence de :

- **cinq femmes,** soit une proportion de 50 %, ce qui est supérieur au ratio minimum des dispositions du Code de commerce (40 % à compter de 2017) et à celui recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise (40 % à compter de 2016) ;
- **quatre nationalités différentes,** avec un administrateur chinois, une administratrice espagnole, une administratrice italienne et sept administrateurs français ; et
- **sept administrateurs indépendants,** soit un ratio de 70 %, ce qui est supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise.

A titre indicatif, si vous décidiez de voter en faveur du renouvellement proposé ci-dessus, les échéances des mandats des dix administrateurs de la Société seraient les suivantes :

Administrateurs	2018	2019	2020	2021
M. Gilles Schnepp	X			
M. François Grappotte	X			
M. Olivier Bazil	X			
Mme Christel Bories			X	
Mme Angeles Garcia-Poveda			X	
M. Thierry de La Tour d'Artaise			X	
M. Dongsheng Li	X			
Mme Annalisa Loustau Elia				X
Mme Éliane Rouyer-Chevalier		X		
Mme Isabelle Boccon-Gibod			X	
NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR AN	**4**	**1**	**4**	**1**

Mandats de Commissaires aux comptes (7e et 8e résolutions)

Les Commissaires aux comptes sont investis par la loi d'une mission générale de contrôle et de surveillance de la Société. Ils doivent, notamment, en toute indépendance, certifier que les comptes (sociaux et consolidés) de l'exercice écoulé, qui sont soumis à votre vote, sont réguliers, sincères et fidèles.

En tant que société anonyme publiant des comptes consolidés, la Société est tenue d'avoir au moins deux Commissaires aux comptes titulaires, indépendants l'un par rapport à l'autre. La Société était également tenue jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Loi Sapin II », d'avoir des Commissaires aux comptes suppléants pour remplacer les Commissaires aux comptes titulaires en cas de refus, empêchement ou démission de ces derniers.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin II, le 11 décembre 2016, la désignation d'un Commissaire aux comptes suppléant n'est requise que si le Commissaire aux comptes titulaire désigné est une personne physique ou une société unipersonnelle. Les Commissaires aux comptes titulaires de votre Société n'étant ni des personnes physiques, ni des sociétés unipersonnelles, la Société n'est plus tenue d'avoir des Commissaires aux comptes suppléants.

À ce jour, les Commissaires aux comptes titulaires sont respectivement Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers ; les Commissaires aux comptes suppléants sont respectivement Monsieur Jean-Christophe Georghiou et la société BEAS.

Renouvellement du mandat de l'un des Commissaires aux comptes titulaires (7e résolution)

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, Deloitte & Associés voit son mandat arriver à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 31 mai 2017.

Le Comité d'audit a étudié avec attention la situation de vos Commissaires aux comptes. Compte tenu de la qualité et de l'efficience de la contribution de Deloitte & Associés à Legrand, notamment sur le plan technique, qui est appréciée tant en interne qu'en externe, et de sa connaissance approfondie du Groupe, le Comité d'audit s'est prononcé en faveur du renouvellement de son mandat de Commissaire aux comptes titulaire.

Souscrivant à cette proposition, nous vous recommandons par conséquent de vous prononcer en faveur du renouvellement du mandat de ce Commissaire aux comptes titulaire, et ce pour une durée de six exercices conformément à la loi, qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2023 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Pour information, en 2016, les honoraires perçus par Deloitte & Associés se sont élevées à un montant total de 2 822 998 euros, dont (i) 2 769 550 euros au titre des missions de commissariat aux comptes, certification des comptes, examen des comptes individuels et consolidés ainsi que des autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes (pour ces dernières prestations, elles concernent principalement des diligences réalisées dans le cadre de projets d'acquisitions) et (ii) 53 448 euros au titre des autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement (il s'agit principalement de missions d'assistance aux déclarations fiscales et, ponctuellement, de prestations de « tax compliance » ; étant précisé que dans la plupart des cas, ces prestations interviennent dans les pays où Deloitte & Associés n'est pas le Commissaire aux comptes local).

Non-renouvellement du mandat de l'un des Commissaires aux comptes suppléant (8e résolution)

Le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société BEAS arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 31 mai 2017. En application de la loi Sapin II modifiant l'article L. 823-1, al 2 du Code de commerce, nous vous proposons de ne pas renouveler le mandat de la société BEAS, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant.

Renouvellement du programme de rachat d'actions (9e 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 2016.

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 par l'Autorité des marchés financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

La résolution présente les mêmes caractéristiques que celle qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

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 31 mai 2017, déduction faite du nombre d'actions revendues dans le cadre d'un contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation.

En tout état de cause, la mise en œuvre de l'autorisation qui serait conférée ne pourrait avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société, à quelque moment que ce soit, à plus de 10 % du nombre total des actions formant le capital social à la date considérée.

Les actions rachetées et conservées par la Société seraient privées du droit de vote et ne donneraient pas droit au paiement du dividende.

Nous vous proposons de fixer le prix maximum d'achat à 75 euros par action (hors frais d'acquisition et cas d'ajustement) et de limiter le montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme à 1 milliard d'euros.

L'autorisation conférée serait valable 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 31 mai 2017. Elle ne serait pas utilisable en période d'offre publique visant la Société.

À titre d'information, au 31 décembre 2016, 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 104,60 millions d'euros ;
- la Société détenait 1 365 561 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 5 462 244 euros, représentant 0,51 % de son capital social (dont 1 305 128 actions hors contrat de liquidité, pour une valeur d'acquisition de 65 976 114 euros, en couverture de ses engagements envers les bénéficiaires d'options ou d'actions de performance et envers un FCPE dans le cadre de la participation aux résultats) ;
- le solde du contrat de liquidité, conclu le 29 mai 2007 avec Kepler Cheuvreux et ayant fait l'objet d'avenants ultérieurs, s'élevait à 60 433 actions.

II - Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Renouvellement de l'autorisation d'annulation des actions rachetées dans le cadre des programmes de rachat (10e résolution)

L'adoption de cette résolution permettrait à la Société de réduire son capital social par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés et mis en œuvre par la Société, et de procéder ainsi à une « relution » des actionnaires.

Ces actions pourraient être annulées dans la limite de 10 % des actions composant le capital social de la Société au jour de l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2017, par périodes de 24 mois.

La résolution présente les mêmes caractéristiques que celle qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2016.

En cas de vote favorable, cette autorisation priverait d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, toutes les autorisations données précédemment par les actionnaires.

Tableau de synthèse des plafonds d'autorisations financières qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 31 mai 2017

Nature des autorisations	Résolution	Plafond	Durée	Date d'expiration
Renouvellement du programme de rachat d'actions	9e résolution	10 % du capital (soit 106,41 M€)	18 mois	30/11/2018
Réduction de capital par annulation d'actions	10e résolution	10 % du capital, par périodes de 24 mois	18 mois	30/11/2018

Le récapitulatif complet des délégations et autorisations encore en vigueur accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration, ainsi que de leur utilisation sur l'exercice figure dans le chapitre 9.2.1.1 du document de référence de la Société.

Pouvoirs pour formalités (11e 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 31 mai 2017.

Fait le 15 mars 2017, Le Conseil d'administration

Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2017

RÉSOLUTIONS À TITRE ORDINAIRE

Première résolution (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2016)

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 2016, du rapport du Président du Conseil d'administration joint au rapport de gestion, du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice 2016 et du rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration, approuve les comptes sociaux de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice de 207 884 117,59 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 36 985 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 12 734 euros.

Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'activité et la situation du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 628,5 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 2016 s'élève à 207 884 117,59 euros ;
2. décide d'affecter, sur le bénéfice de l'exercice, un montant de 158 708,80 euros à la réserve légale ;
3. constate en conséquence, en l'absence de report à nouveau, que le bénéfice distribuable est de 207 725 408,79 euros ;
4. décide de diminuer le poste de réserves indisponibles pour actions propres, d'un montant de 2 959 832,71 euros, afin de le ramener à un montant de 3 388 991,52 euros ;
5. décide d'affecter le montant ainsi prélevé sur les réserves indisponibles pour actions propres au poste « autres réserves » ;
6. décide de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,19 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions constituant le capital social au 31 décembre 2016 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, de 316 494 557,47 euros, étant précisé que la quote-part du montant ainsi distribué excédant le montant du bénéfice distribuable, sera prélevé à hauteur de 2 959 832,71 euros sur le poste « autres réserves » et pour le solde sur le poste « prime d'émission ».

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende, d'ici à la date de mise en paiement du dividende, par rapport aux 265 961 813 actions composant le capital social au 31 décembre 2016 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, le montant global du dividende et le montant prélevé sur le poste « prime d'émission » seront ajustés en conséquence.

La date de détachement du dividende est le 2 juin 2017 et le dividende sera mis en paiement le 6 juin 2017.

Les actions qui seront détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende, ou qui auront été annulées avant cette date, ne donneront pas droit au dividende.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende et, le cas échéant, du nombre d'actions émises ou annulées avant cette date, le montant global du dividende et, en conséquence, le montant qui sera prélevé sur le poste « prime d'émission ».

Concernant le traitement fiscal du dividende de 1,19 euro par action proposé aux actionnaires de la Société, il est précisé, sous réserve des possibles ajustements liés aux éventuelles variations mentionnées au paragraphe ci-dessus, que la distribution aura la nature fiscale :

- à hauteur de 0,79 euro, d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et éligible, pour les actionnaires personnes physiques résidentes de France, à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du CGI ;
- à hauteur de 0,40 euro prélevé sur la « prime d'émission », d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 du CGI, non imposable pour les actionnaires personnes physiques résidentes de France mais qui devra venir en réduction du prix de revient fiscal de l'action.

L'Assemblée Générale prend note qu'au titre des exercices 2013, 2014 et 2015 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 :

			Revenus distribués par action	
Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2013	265 956 606 actions de 4 €	1,05 €	1,05 €	0 €
2014	266 480 956 actions de 4 €	1,10 €*	0,93 €	0 €
2015	267 006 775 actions de 4 €	1,15 €**	0,72 €	0 €

* *Une fraction de 0,17 euro du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2014 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

** *Une fraction de 0,43 euro du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2015 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

Quatrième résolution (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016)

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code de Gouvernement d'Entreprise des sociétés cotées de l'Afep et du Medef, 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 2016, à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, tels que figurant dans le document de référence 2016, annexe 2 « Rapport de gestion du Conseil d'administration du 15 mars 2017 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2017 », paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Gilles Schnepp, Président Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires », présenté par le Conseil d'administration au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Cinquième résolution (Politique de rémunération applicable au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017 : approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président Directeur Général, en raison de son mandat)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce tel que figurant dans le document de référence 2016, annexe 4 « Rapport du Conseil d'administration : Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2017, paragraphe « Politique de rémunération applicable au Président Directeur Général, au titre de l'exercice 2017 », approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, présentés dans le rapport précité et attribuables au Président Directeur Général, en raison de son mandat.

Sixième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Annalisa Loustau Elia)

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 Annalisa Loustau Elia viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2021 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Septième résolution (Renouvellement du mandat de la société Deloitte & Associés, comme commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, prend acte de ce que le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Deloitte & Associés vient à expiration ce jour.

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Deloitte & Associés, domiciliée 185, avenue Charles-de-Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine, pour une durée de six années à compter de ce jour, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Huitième résolution (Non renouvellement du mandat de la société BEAS, comme commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, prend acte de ce que le mandat de commissaire aux comptes suppléant de la société BEAS vient à expiration ce jour.

L'Assemblée Générale décide de ne pas renouveler le mandat de commissaire aux comptes suppléant de la société BEAS domiciliée 195, avenue Charles-de-Gaulle 92220 Neuilly-sur-Seine.

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 et aux dispositions du règlement n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, à acheter ou faire acheter un nombre maximal d'actions de la Société, représentant jusqu'à 10 % du capital social existant au jour de la présente Assemblée Générale, étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour assurer la liquidité de l'action Legrand dans les conditions définies ci-dessous, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de la présente autorisation ;

2. décide que les actions pourront être achetées, cédées, échangées ou transférées en vue :

- d'assurer la liquidité ou d'animer le marché des actions par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
- de mettre en œuvre (i) tout plan d'attribution d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou tout autre plan similaire, (ii) toute opération d'actionnariat salarié réservée aux adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise ou Groupe conformément aux dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote selon les dispositions légales et réglementaires applicables, (iii) toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, aux époques où le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera, (iv) toute allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société ou du Groupe, selon les dispositions légales et réglementaires applicables,
- de la conservation et de la remise ultérieure d'actions à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; étant précisé que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital social,
- de la remise d'actions à l'occasion d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou toute autre manière, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société,
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés sous réserve de l'adoption de la dixième résolution ci-après, ou
- de toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange des actions pourront être réalisés, directement ou indirectement, notamment par tout tiers agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par le dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce, à tous moments dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires, en dehors des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, sur tous marchés, hors marché, y compris auprès d'internalisateurs systématiques ou par voie de négociations de gré à gré, transferts de blocs, offre publique, par l'utilisation de tout instrument financier, produit dérivé, notamment par la mise en place de mécanismes optionnels, tels que des achats et ventes d'options d'achat ou de vente ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Le prix maximum d'achat par action de la Société est fixé à 75 euros (hors frais d'acquisition) ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, et/ou de division ou de regroupement des actions, ce prix sera ajusté en conséquence.

Le montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme de rachat d'actions est fixé à 1 milliard d'euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).

La mise en œuvre de la présente résolution ne pourra avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société à quelque moment que ce soit à plus de 10 % du nombre total des actions formant le capital social à la date considérée.

Les actions rachetées et conservées par la Société seront privées de droit de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, et notamment pour en fixer les modalités, passer tout ordre sur tous marchés ou hors marché, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs dans les conditions légales et réglementaires applicables, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers ou de tout autre organisme, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est valable dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS À TITRE EXTRAORDINAIRE

Dixième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tout ou partie des actions de la Société acquises au titre des programmes d'achat d'actions autorisés et mis en œuvre par la Société et à réduire le capital social du montant nominal global des actions ainsi annulées, dans la limite de 10 % du capital social à la date de la présente Assemblée Générale, et ce par périodes de vingt-quatre mois.

La différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sera imputée sur tous postes de réserves ou de primes.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet d'arrêter les modalités des annulations d'actions, procéder auxdites annulations et réductions de capital correspondantes, constater leur réalisation, imputer la différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de réserves et primes, procéder aux modifications consécutives des statuts, ainsi qu'effectuer toutes les déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers, remplir toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Onzième résolution (Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée Générale, à l'effet d'effectuer tous dépôts, formalités et publications légaux.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

SIÈGE SOCIAL
128, avenue de Lattre de Tassigny
87045 Limoges Cedex, France
+33 (0) 5 55 06 87 87
www.legrand.com